

Universidad Iberoamericana UNIBE



Escuela de Psicología

Proyecto final para optar por el título de Maestría en Dirección de Recursos
Humanos y Gestión del Talento

**“DISEÑO DE UN PROCESO DE CAPACITACION QUE MIDE EL
IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCION
GENERAL DE CONTRATACIONES PUBLICAS”**

Sustentante:

Yasmin Acosta de León 21-0940

Asesor:

Fructo Almonte

Santo Domingo, DN., República Dominicana

Abril, 2023

**DISEÑO DE UN PROCESO DE CAPACITACION QUE MIDE EL IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCION GENERAL DE CONTRATACIONES
PUBLICAS**

Índice

Índice	3
Resumen.....	5
Introducción	6
Capítulo I.	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Enfoque y alcance	8
Capítulo II.	11
Marco Teórico.....	11
Capacitación.....	11
Definiciones	11
Objetivo de la capacitación	12
Comportamiento que se obtienen mediante la capacitación	13
Importancia de la capacitación.....	15
Rentabilidad de la capacitación para las empresas	18
Ventajas de la capacitación	20
Capacitación, medición y su relación con el desempeño laboral.....	21
Proceso de la Capacitación	22
Desempeño Laboral	26
Evaluación del Desempeño.....	27
Aumento de la proactividad y su relación con la capacitación	28
Capacitación en República Dominicana	29
Capacitación según lo establecido en el Código de Trabajo, Ley 16-92	30
Centros de capacitación en la República Dominicana	31
Capítulo III.....	33
Metodología	33
Hipótesis	34
Capítulo IV.....	37
Resultados de la encuesta.....	37
Capítulo V.....	49
Diseño del proceso de capacitación	49
Objetivo	49
Alcance	49
Políticas.....	49

Términos	50
Responsabilidades.....	50
Procedimiento de capacitación.....	51
Etapa 1 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DGCP)	51
Etapa 2 Diseño del Programa de Capacitación	54
Etapa III Implementación del programa de capacitación.....	56
Etapa IV Evaluación de la Capacitación.....	57
Conclusiones del procedimiento	59
Indicadores que impactan en el proceso de capacitación	59
Métodos que evalúan el desempeño laboral producto de la capacitación recibida.	61
Capítulo VI.....	64
Conclusión	64
Recomendaciones	66
Referencias.....	67
Anexos	68
Declaración de Consentimiento Informado	69
Encuesta.....	71

Resumen

Este proyecto se realizó en la Dirección General de Contrataciones Públicas con el apoyo de la División de Evaluación del Desempeño y capacitación, el objetivo de dicha investigación es determinar la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral.

Encontrar las necesidades de capacitación, que permitan desarrollar opciones factibles para suplir dichas necesidades, constituyen el propósito de la investigación, así como las propuestas para el fortalecimiento del desempeño laboral.

La población estuvo compuesta por 150 colaboradores de distintas áreas, la muestra probabilística de 75 colaboradores en general, en los cuales se ha empleado las variables: Capacitación y Desempeño Laboral.

En la investigación se determinó, que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal Dirección General de Contrataciones Públicas.

Palabras clave: Capacitación y Desempeño Laboral

Introducción

En la actualidad las organizaciones consideran a la capacitación como algo realmente importante, porque mejoran los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes de las personas en contextos laborales, es decir que permitirá contribuir al desarrollo de los colaboradores tanto a nivel personal como profesional. Múltiples son los beneficios que se le atribuyen a la capacitación para las organizaciones, algunos autores consideran que es una inversión rentable, cuando esta, genera resultados positivos en términos de productividad, rentabilidad y sostenibilidad organizacional, sin embargo, en la actualidad, aún existen muchas empresas que consideran a la capacitación como un gasto innecesario y no como una inversión que traerá beneficios para todos.

Entre los aportes útiles de la capacitación podemos resaltar los siguientes: produce un aumento de la productividad, mejora la calidad del trabajo, ayuda a reducir costos y tiempo, aporta en la actualización de los cambios tecnológicos, de manera que incrementa la rentabilidad de la organización; eleva la motivación y la moral de los trabajadores, lo cual contribuye a la buena imagen de la organización y mantener armónicas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.

Hoy se sabe que, el éxito de una organización depende del desarrollo del conocimiento, de las habilidades y destrezas de todos sus trabajadores, es así como el talento humano, se ha convertido en algo único, escaso y difícil de reproducir. Una empresa puede alcanzar ventajas competitivas, que se apoyan en las personas, las cuales al ser capacitadas pueden mejorar su desempeño laboral.

La capacitación y el desarrollo de los colaboradores es de gran utilidad para la organización al momento de actualizar los conocimientos y aptitudes de los colaboradores y de esta manera se aumenta la eficiencia laboral de los mismos.

Por lo tanto, es primordial que los líderes de las empresas se preocupen por proveer de herramientas a los colaboradores de manera que estos puedan desempeñar mejor su trabajo y aportar valor a la empresa, así como colaborar en la consecución de los objetivos estratégicos.

Las empresas que destinan recursos al aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores por lo general logran beneficios mayores en comparación con aquellas que solamente enfocan sus esfuerzos en reclutar nuevos talentos.

La inversión que se realiza en capacitación debe hacerse con visión de futuro, pero sobre todo de manera estratégica alineando las necesidades de conocimiento y habilidades del colaborador a las metas de la empresa y el plan de capacitación. Un colaborador capacitado es más competente y podrá contribuir de mejor manera con las metas de la empresa.

Capítulo I.

Objetivo General

Diseñar un proceso de capacitación que pueda medir el rendimiento laboral de los colaboradores de la DGCP, determinando así el vínculo que existe entre la capacitación y el desempeño laboral.

Objetivos Específicos

- Igualar si los elementos de la capacitación colman las necesidades de la institución.
- Comprobar si el desempeño laboral se perfecciona con la capacitación.

Enfoque y alcance

El enfoque de este proyecto está orientado al subsistema de recursos humanos que maneja la División de Evaluación del Desempeño y capacitación de la DGCP, para medir como la capacitación se relaciona con el desempeño laboral que se tiene en la actualidad.

El alcance de este proyecto es representativo, el objetivo que se pretende conseguir con este proceso es determinar si al capacitarse los colaboradores estos mejoran su desempeño profesional, contar con una herramienta que permita evaluar la capacitación del personal es fundamental para medir los resultados de su desempeño para el periodo 2023-2024.

Justificación

La capacitación y el desempeño laboral son elementos que son muy importantes en la dinámica laboral de una empresa, para determinar la importancia de la capacitación en una organización es necesario determinar si el desempeño aumenta al momento que se capacita al personal.

La capacitación es una de las actividades de mayor crecimiento en la actualidad, esto debido al constante cambio en las necesidades del mundo que requiere productos, servicios o entretenimiento de más alta calidad. Ampliado también por el desarrollo positivo de los procesos que la capacitación requiere.

La capacitación es conocida como la actividad por medio de la cual las organizaciones brindan los conocimientos específicos sobre una actividad a un colaborador. Por medio de este método educativo se forman personas más seguras de sí mismas, más aptos para realizar las actividades propias de sus puestos de trabajo y más motivados para llevar adelante la actividad para la cual se les ha tomado en cuenta en las empresas.

En la actualidad la capacitación es una de las actividades más importantes de la cultura organizacional y se considera como una de las prácticas que forjan el camino al éxito de una empresa, como todo proceso de aprendizaje, se pretende desempeñar un proyecto didáctico en el que los colaboradores no solo puedan participar de charlas de algún tema relacionado a la empresa, sino que sean incluidos como una parte determinante el método de educación, ser parte del proceso de capacitación le hace al colaborador sentirse más útil y en la mayoría de las ocasiones lleva a los colaboradores a aumentar su desempeño laboral.

Las necesidades de capacitación dependerán de las metas propuestas por la organización y también de la complejidad de la tarea que el colaborador tendrá que realizar.

La Ley No.48-01 de Función Pública hace referencia en su artículo no. 58 sobre los derechos que tienen los servidores públicos en el inciso no. 2, Recibir inducción, formación y capacitación adecuadas, a fin de mejorar el desempeño de sus funciones.

Capítulo II.

Marco Teórico

Capacitación

Antes de iniciar con el desarrollo de este trabajo de investigación, consideramos necesario comprender las definiciones que abarca la capacitación.

Definiciones

Para Chiavenato (2009), quien en su libro *Administración de Recursos Humanos* refiere que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo que la empresa utiliza para impulsar el aprendizaje de los miembros de la organización, cuyo propósito es perfeccionar al trabajador en las funciones que se le asigna. La capacitación consiste en transferir conocimientos, actitudes y habilidades relacionadas a los objetivos establecidos por la empresa.

Según Frigo, Edgardo (2008), quien en su *Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad* refiere que la Capacitación, o desarrollo de personal, consiste en determinar la diferencia de lo que uno conoce y lo que debería conocer para una determinada tarea, estas diferencias suelen ser detectadas en el perfil del puesto o en las evaluaciones de desempeño. En vista de lo anterior, la capacitación debe realizarse de acuerdo a la necesidad del puesto, en algunos casos puede ser constantes dependiendo de las exigencias del entorno, de esta manera, se logra asegurar el nivel de competencia con el ambiente externo.

Para Silíceo, Alfonso (2004), quien en su libro *Capacitación y Desarrollo Personal*, refiere que la capacitación debe ser planificada en base a las necesidades de la empresa, con el propósito de mejorar los conocimientos y destrezas del personal. Considerando lo expuesto por

el autor, coincidimos que la capacitación es una actividad que forma al personal, para tomar las mejores decisiones ante circunstancias que puedan ocurrir en el mercado. El personal debe comprender que la capacitación que brinde la empresa es un proyecto de crecimiento profesional a futuro, cuya finalidad es desarrollar línea de carrera, que a su vez será un estímulo para el personal, ya que son factores que motivan a seguir trabajando.

Por otro lado, Hoyler, S. (1970), quien, en su Manual de Relaciones Industriales, considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar al equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente, los objetivos y logros propuestos. En ese sentido, consideramos que las empresas que destinan recursos económicos para la capacitación del personal reducen las brechas de deficiencias dentro de la empresa, obteniendo como resultado un mejor producto final o mejorar la calidad del servicio que se brinde a los usuarios.

Para Mcgehee W. y Thayer P.W. (1961), quienes en su libro Training un Business and Industry, refieren que capacitación es una especialización que se enfoca en el desarrollo de nuevas habilidades, que a su vez permite afrontar problemas a través de conocimientos técnicos adquiridos durante el tiempo que se educa al trabajador. En ese sentido, a través de la capacitación, los trabajadores obtienen conocimientos actualizados, que permite atender oportunamente los requerimientos de la empresa con una respuesta precisa y acertada para dar solución a lo solicitado por las jefaturas o gerencias.

Objetivo de la capacitación

Según La Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo, en su Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Capacitación, citado por Reza, Jesús

(1995), en su libro *Cómo Diagnosticar Las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*, menciona que el objetivo de la capacitación es:

- Contar con profesionales calificados y capaces de asumir nuevos retos ante las exigencias de la empresa y las demandas del mercado.
- Perfeccionar al personal a través de capacitaciones, adquiriendo nuevos conocimientos en la materia que desempeñan dentro de su puesto laboral.
- Actualizar los conocimientos del personal, ante los cambios que surgen en el ambiente externo, como tecnológicos o científicos.
- Lograr la adaptación del personal ante las capacitaciones que realiza la empresa, las mismas que deben ser ejecutadas en las actividades propias del cargo, contribuyendo al alcance de los objetivos de la empresa.

En consonancia a lo citado por el autor, coincidimos que la ejecución de la capacitación es primordial, porque permite al personal obtener nuevos conocimientos y fortalecer sus conocimientos técnicos, que se hallan en las funciones que realiza en su puesto de trabajo, creando mayor eficiencia y productividad para la empresa. La capacitación debe considerarse como un costo – beneficio, es decir una inversión que realiza la empresa a fin de obtener mayor productividad a través del desempeño de las actividades del colaborador.

Comportamiento que se obtienen mediante la capacitación

Chiavenato, Idalberto (2002), en su libro *Gestión del Talento Humano*, refiere que las capacitaciones que se realizan a los trabajadores generan un efecto positivo en ellos, debido a los cambios que muestran a través del comportamiento, logrando ser más proactivos y mejorando su desempeño laboral. El autor, indica que existen cuatro fases de cambio de comportamiento a través de la capacitación:

1. **Transmisión de información:** Consiste en la transferencia de nuevos conocimientos o información relacionada con la empresa, sus políticas, procedimientos, instructivos, manuales, reglamentos internos entre otros, que se brinda al personal que participa de la capacitación.
2. **Desarrollo de habilidades:** Se trata de una metodología de trabajo compuesta por teoría y práctica, cuya intención es desarrollar y acrecentar las destrezas del participante con relación al cargo que desempeña.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** A través de la capacitación se busca eliminar la resistencia al cambio que impide el desarrollo de ideas y habilidades aprendidas, por otras más beneficiosas, que permita a los trabajadores desenvolverse con mayor confianza y seguridad, a raíz de los conocimientos adquiridos, los mismos que puede ser aplicados en nuestra vida laboral, con nuestros clientes internos y externos, con el propósito que todo cambio o mejora sea realizada para alcanzar los objetivos de la empresa.
4. **Desarrollo de conceptos:** A través del pensamiento crítico se genera nuevas ideas que permite comprender y analizar ciertas definiciones, que a su vez conllevará en un determinado momento a tomar decisiones o elegir estrategias a favor de la empresa

Consideramos entonces que la capacitación debe ser didáctica y participativa, con el personal que se lleve a cabo la capacitación, el colaborador pueda realizar cursos que le permita aplicar la nueva información descrita en su acuerdo de desempeño. De igual manera, los conocimientos adquiridos deben reflejarse en las tareas cotidianas, desarrollando nuevas ideas, habilidades y destrezas que permita mejorar las actividades que realizan los colaboradores, los mismos que se verán evidenciados a través de resultados obtenidos en su evaluación.

Importancia de la capacitación

La capacitación permite que la empresa mantenga actualizado y preparado a su principal activo, el talento de sus profesionales. A través de programas de actualización, cursos y mediante la aplicación de otros métodos, la empresa evita que empleados o profesionales en roles clave se desfase en relación con otros competidores.

Esta dinámica propicia que la empresa se mantenga al día en cuanto a tendencias, métodos de trabajos, programas y servicios, dependiendo de su perfil. A su vez, los empleados suelen valorar de buena manera ser parte de una empresa que se preocupa y ocupa por su formación, por querer que sigan evolucionando como profesionales.

Eso deriva en profesionales comprometidos y con sentido de pertenencia. Para ello, es necesario que la empresa establezca planes de formación enfocados en los perfiles profesionales que maneje para los empleados puedan seguir creciendo a través de la capacitación. Servitije, Lorenzo (2008), quien en su libro *Mayor Capacitación, Mayor Productividad*, refiere que la capacitación es una herramienta de apoyo al trabajador que se utiliza para mejorar su desempeño laboral, pero depende de cada educando tomar conciencia y aprovechar al máximo la oportunidad de aprendizaje que proporciona la empresa para progresar profesionalmente.

Para Silíceo, Alfonso (2004), quien en su libro *Capacitación y Desarrollo Personal*, refiere que la importancia de la capacitación se da por los constantes cambios sobre todo en el aspecto tecnológico. De acuerdo al autor, considera “que al no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia”, lo cual se coincide ya que hoy en día, vivimos en un mundo competitivo, si uno no está capacitado o preparado pues no podrá desarrollarse ni

como persona ni en el ámbito profesional, se estancará en el pasado, y no podrá afrontar este mundo laboral tan competitivo que existe en la actualidad.

La capacitación es de vital importancia, pues contribuye con el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, además de que fomenta la identificación de los colaboradores con la organización.

Un empleado capacitado será mucho más eficiente al momento de realizar sus funciones y, por ende, aumentará la productividad de la organización.

Es indispensable que las empresas tomen en cuenta que la capacitación dotará a cada uno de sus elementos de las herramientas necesarias para rendir de forma efectiva y eficaz y que si invierten en una capacitación empresarial todos ganan.

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados.

La capacitación sirve para que el personal se desarrolle y se forme en puestos ejecutivos medios a través de un proceso paulatino de aprendizaje que permita la comprensión de las actividades propias de un puesto mejor.

Cuando el personal de la empresa logra ocupar mejores puestos y la gente está consciente de que hay posibilidades de crecer dentro de la organización, el esfuerzo que se realiza es mayor, el grupo se identifica y la empresa se fortalece.

Una buena preparación es garantía de progreso económico y social, entre más y mejor capacitado está un individuo, más produce y más recibe. La capacitación es una de las mejores soluciones a los problemas de las empresas y para mejorar la competitividad de un país.

Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta competitividad, rentabilidad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el personal. La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados. Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado. La determinación de las necesidades de capacitación permite conocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación.

Un buen plan de capacitación debe contemplar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones; es conveniente capacitar al personal que ya labora en la empresa para que pueda ser ascendido a puestos de mejor nivel e, inclusive, para moverlos de un área operativa a una administrativa. La capacitación sirve para que el personal se desarrolle y se forme en puestos ejecutivos medios a través de un proceso paulatino de aprendizaje que permita la comprensión de las actividades propias de un puesto mejor. (Jack Fleitman, 2013).

Rentabilidad de la capacitación para las empresas

La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

Para la organización, podemos considerar los siguientes beneficios gracias a la capacitación:

- Genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo.
- Incrementa la rentabilidad de la organización.
- Levanta la moral de los trabajadores.
- Ayuda a resolver problemas concretos en el día a día.
- Disminuye la necesidad de supervisión.
- Contribuye a prevenir los accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Mejora la imagen de la organización.
- Mejora la relación jefes - subordinados.
- Coadyuva a la comprensión y adopción de políticas.
- Ayuda a reducir los costos.

Según Torres (2000), los gerentes de Recursos Humanos deben cambiar el enfoque de la capacitación y desarrollo, de una gestión centrada en la actividad a una centrada en los resultados. Esto significa focalizar su atención en mejorar el desempeño y solucionar problemas del negocio, demostrando que la capacitación no es una actividad que genera gastos, sino una inversión que agrega valor.

El desarrollo y aplicación de competencias es el motor que desencadena la creación de valor tanto para el negocio como para las personas. Para esto se requiere medir el retorno sobre la inversión que genera la formación basada en competencias, desde el punto de vista tanto de la empresa como del trabajador (P. 77).

Este retorno para los trabajadores se logra en términos de oportunidades de desarrollo y un mayor impacto de su desempeño en la organización, que se traduzca en mayores reconocimientos y recompensas financieras. Para la empresa se demuestra por el impacto de las competencias en la calidad, productividad y servicio, es decir, la generación de valor para el cliente y, como consecuencia, beneficios económicos para la compañía. El reto para los gerentes de Recursos Humanos es convertirse en verdaderos Socios del Negocio y de las personas, asegurando que el desarrollo de las competencias se enfoque en las prioridades competitivas del negocio, haciendo que el contexto de trabajo sea coherente para su aplicación y midiendo su valor agregado tanto para la empresa como para el trabajador (Torres 2000 P. 77-87).

La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

Ventajas de la capacitación

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los Gestión Humana tiene entre otras, las siguientes ventajas:

- Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.
- Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
- Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
- Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
- Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

La globalización cada vez se convierte en un factor determinante debido a que para poder ser competitivos se tienen que desarrollar estrategias que estén acordes y al nivel de las demás empresas. El talento humano, como uno de los factores que tiene más relevancia, tiene que ver la capacitación como una forma y una estrategia de competencia que genera ventaja competitiva (Abdala, 2001).

Según Paredes, (1994, p. 3) “La entrega de nuevas habilidades y el perfeccionamiento vía capacitación será el medio más expedito para aumentar la productividad y los salarios”; lo anterior corrobora que un mejor aprovechamiento de los recursos se puede realizar por medio de una excelente capacitación.

Capacitación, medición y su relación con el desempeño laboral

Existen formas econométricas para medir la correlación entre la capacitación laboral efectiva y un desempeño positivo de la empresa, que a su vez acelera la posición competitiva; de esta manera se puede determinar si la capacitación fue lo suficientemente apropiada, si se mejoraron los puntos específicos para lo cual fue diseñada, mejorar la eficiencia y la productividad, y determinar si la inversión que se realizó tuvo los resultados esperados (Padilla & Juárez, 2006).

También existe un impacto de la capacitación en la competitividad de la economía local (nivel meso), debido al papel de las organizaciones públicas y privadas en la promoción y capacitación en la empresa; los aspectos anteriores apuntan hacia el logro de resultados y ayuda a un mejor desempeño dentro de la organización. Es necesario un plan de capacitación enfocado en beneficios para empleados y la empresa, que propicie un espacio laboral acorde con las necesidades y genere ventajas competitivas (Padilla & Juárez, 2006).

Los empleadores se han dado cuenta del impacto que la capacitación tiene en la organización; se ha producido un aumento significativo del nivel de recursos asignados para apoyar la amplia gama de metodologías de desarrollo de los empleados. El enfoque tradicional lineal para el desarrollo de programas de capacitación es el siguiente: especificar las competencias, conocimientos y actitudes; determinar el grado en que el rendimiento es menor que el deseado y, finalmente, diseño de nuevas formas de prestación de actualización en el rendimiento de los empleados hasta el nivel deseado (Chaston, 1993). Donde el personal esté entrenado con eficacia y compromiso es capaz de brindar un servicio de alta calidad. La formación a todo el personal podría permitir a las empresas mejorar su posición competitiva.

Una ventaja estratégica puede ser alcanzada y mantenida a través del desarrollo de competencias en el personal directivo y del nivel medio (Monk & Ryding, 2007).

Proceso de la Capacitación

Utilizando el sistema abierto que menciona Chiavenato (2009), el proceso de la capacitación se desarrolla a través de cuatro etapas, los cuales se mencionan a continuación:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Según Fletcher, Shirley (2000), en su libro *Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales*, refiere que un diagnóstico de necesidades de capacitación puede realizarse por diferentes situaciones:

- Pasadas: En donde la problemática ha sido detectada a través del desarrollo de las actividades laborales, es decir la experiencia del trabajador.
- Presente: Aquellas que son detectadas durante la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Futuras: Son las acciones de capacitación preventivas que se efectúa, debido a los cambios que la empresa desarrolla en sus procesos a un corto, mediano o largo plazo.

Para Blake, Oscar (2000) en su libro *Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación*, refiere que el propósito de detectar las necesidades es analizar y determinar las prioridades de capacitación, basadas en los procesos que generan impacto en el logro de los objetivos de la empresa.

En ese sentido, emplear un diagnóstico de las necesidades es primordial antes de iniciar una capacitación, ya que permite conocer las debilidades que dificultan el desempeño y cumplimiento de los objetivos. Cabe señalar, que no todas las empresas tienen el mismo diagnóstico de necesidades a capacitar, éstas suelen variar de acuerdo con la naturaleza de la empresa, el tipo de trabajo que desarrollan y la tecnología que utilizan.

2- Programación de la capacitación

Chiavenato (2009), considera que el programa de la capacitación requiere un plan que contiene los siguientes aspectos:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación, a fin de atender la necesidad a través de un programa integral de capacitación.
- División del trabajo que se desarrolla en módulos, cursos o programas.
- Determinar el contenido de la capacitación.
- Seleccionar los métodos de capacitación y la tecnología disponible

Los aspectos que intervienen en el programa de capacitación están encaminados a fortalecer aquellas capacidades que promuevan la creatividad e innovación, alineados a los objetivos de la empresa.

Igualmente, el programa de capacitación permite planear e identificar a quién, quiénes, cómo, dónde y cuándo se ejecutará la capacitación, en base a las necesidades reales, aprobadas y sustentadas por las áreas que conforman la empresa, porque cuantas más herramientas obtenga el colaborador, mejores resultados se obtendrán en su desempeño laboral.

3- Ejecución de la capacitación

Según Chiavenato (2009), refiere que la ejecución de la capacitación depende de cinco factores siguientes:

- La adaptación del programa de capacitación a las necesidades de la empresa: La capacitación debe ser la respuesta a los problemas que se detectaron al momento de realizar el diagnóstico de las necesidades, cuyo objetivo es mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.
- La calidad del material de capacitación: Depende del contenido del tema a capacitar, el cual debe ser claro y concreto, el mismo que permite facilitar la comprensión de lo que se quiere enseñar. Los materiales de capacitación deben entregarse antes de iniciar la sesión, puede ser físico o a través de medios electrónicos
- Cooperación de los gerentes, jefes y personal de la empresa: Consiste en la participación de todos los integrantes en la ejecución de la capacitación desde los gerentes, jefes y trabajadores, que tengan sentido de cooperación, compromiso y participación efectiva, los cuales son estrategias que motivan a los trabajadores a seguir fortaleciendo sus capacidades, a través de formación, especialización, actualización, perfeccionamiento y complementación de conocimientos y técnicas para un correcto desempeño.
- Calidad y preparación de los instructores: Quien desempeña esta función debe tener la capacidad de influir en las personas, y saber que la improvisación genera malestar y desmotivación en los participantes. El instructor debe tener conocimiento y experiencia sobre el tema en el cual va a capacitar, asimismo tener un instructivo que detalle los pasos que debe seguir de acuerdo al contenido del tema. En tal sentido, la motivación que muestra el instructor y la seguridad que transmite, ayuda a establecer un

compromiso entre los participantes y el ponente con relación a la capacitación que se brinda.

- Calidad de los aprendices: Consiste en seleccionar adecuadamente a quienes van a participar en determinada capacitación, porque las necesidades detectadas en ocasiones no suelen ser las mismas para todos los equipos o personas.

4- Evaluación de los resultados de la capacitación

Guerra-López, Ingrid (2007), manifiesta que la evaluación de la capacitación consiste en “comparar resultados respecto a expectativas, encuentra los conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado; y produce planes de acción para mejorar programas y soluciones que están siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado”.

Por a lo antes expuesto, se establece que la evaluación de la capacitación permite identificar si el programa que se ha prometido a los miembros de la empresa ha tenido éxito es decir si los objetivos del aprendizaje han sido alcanzados, por lo que, se requiere evaluar si los colaboradores han comprendido el contenido del programa. Este proceso de evaluación permite obtener resultados que demuestran si aquellas necesidades detectadas al inicio de la capacitación han sido minimizadas mediante la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. En ese sentido, la efectividad de la capacitación se muestra a través de evidencias que desarrollan los trabajadores en el ámbito laboral, a fin de comprobar las mejoras en su desempeño en el logro de las metas dadas por la empresa.

Desempeño Laboral

Stoner, James (1994) en su libro Administración, refiere que la variable desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Robbins, Stephen (2004) en su libro Comportamiento Organizacional, define que el desempeño laboral consiste en “la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Palaci, F. (2005), menciona que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”.

Según Milkovich y Boudreau (1994), refieren que el desempeño laboral es la interacción que surge entre las cualidades que tiene el trabajador producto de sus habilidades y capacidades, para desarrollarse eficazmente dentro de la empresa, en base a un contexto de normas y políticas establecidas.

ROMERO, Fernando (2017), menciona “Ahora bien, el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, por cuanto debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.” (pg, 69). El desempeño laboral en las organizaciones determina la satisfacción y motivación que tienen los colaboradores al

momento de realizar los procesos que se llevan al cabo dentro de la organización, obteniendo así un impacto en la calidad del servicio con el fin de fijar lineamientos estratégicos de calidad.

Vistas las definiciones anteriores, creemos que el desempeño laboral varía de acuerdo con las responsabilidades y tareas, ya que el ambiente externo de la empresa se muestra más competitivo, por lo cual, los puestos de trabajo deben ir acorde con los cambios que surjan. El desempeño laboral se enfoca en las acciones que realiza el colaborador en consonancia con los conocimientos y habilidades adquiridas que permite la ejecución de las actividades, las mismas que han sido determinadas en los objetivos de la empresa.

Evaluación del Desempeño

Para Puchol, Luis (2007) en su libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, refiere que la evaluación de desempeño permite identificar aquellas necesidades que requiere ser capacitadas, con la finalidad que el trabajador desarrolle mejor sus funciones en el puesto que ocupa.

Realizar una evaluación de desempeño genera una oportunidad ya que los jefes y los colaboradores a través de una retroalimentación analizan las fortalezas y debilidades proponiendo mejoras siempre alineadas a los objetivos que se desea alcanzar la empresa.

Para Ivancevich, John (2005) en su libro *Administración de Recursos Humanos*, menciona que la evaluación del desempeño se realiza en base al perfil del puesto, es decir los trabajadores son evaluados en relación con las funciones que desarrolla en el puesto que ocupa, donde son transmitidos los objetivos y competencias de la empresa, por ello indica que la persona debe adecuarse al puesto.

La evaluación del desempeño constituye una fuente de información tanto de carencias a nivel técnico como el grado de satisfacción y motivación de las personas, por lo que se evalúan tanto las aptitudes, como actitudes del trabajador. (Calderón, et al., 2018)

Aumento de la proactividad y su relación con la capacitación

Servitje (2008), afirma que en el propósito de aumentar la productividad se ha fincado una gran esperanza en la capacitación y esta esperanza está plenamente justificada. No hay duda de que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad. Para esto Servitje (2008), define a la capacitación como la forma extraescolar de aprendizaje, cuyo propósito es dotar al personal con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar mejor su labor. Una primera división de la capacitación puede ser en genérica y específica. Genérica es aquella que tiende a mejorar la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y a proporcionarles los conocimientos y a desarrollarles las habilidades de tipo general para que puedan realizarlo en forma más productiva. Específica es aquella orientada a que dominen los conocimientos indispensables para su tarea concreta y para que adquieran las habilidades y destrezas necesarias para realizarla en forma más productiva (P.2).

Según Siliceo (2001) existe una capacitación para “hacer”, la cual es la más común, la que se puede concebir como el adiestramiento pues persigue la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos. Sin embargo, el mismo autor nos dice que existe otra capacitación, la más importante, la capacitación para “ser y llegar a ser”, ésta da soporte y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libertad para optar por valores y

caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su patria (Siliceo. P 51).

En mismo tenor, Servitje (2008), comenta que la tarea de reducir costos, o dicho de otra manera, la de aumentar continuamente la productividad, es un imperativo primordial del empresario. Las posibilidades reales de mantener los precios, de subir los salarios y las utilidades y de ampliar el mercado están enfocadas en la capacidad de las empresas de aumentar de manera sistemática su productividad. Aumentar la productividad es la resultante de una mejor ejercitación de las funciones gerenciales; es una de las medidas más certeras para apreciar la eficiencia de la administración de una empresa. El aumento de la productividad es una obligación moral no sólo de los propietarios y administradores de una empresa, sino de todos los que intervienen en ella (P.3).

Capacitación en República Dominicana

Actualmente en el mundo existen retos y desafíos con el fin de organizar tanto la sociedad como el desempeño de quienes viven en ella. Gracias a la evolución que se percibe día a día, esto da acceso a que lo aprendido una vez se pueda utilizar de forma constante y perecedera (Leonor, 2017).

República Dominicana está en proceso de transformación. Donde hay situaciones que ameritan resoluciones que solo pueden lograrse a medida que haya competencias, pero estas implican formación.

Los empresarios hoy en día están obligados a entender que el talento humano es el pilar de su negocio ya que este se encarga de dar altos estándares de calidad, altos niveles de servicios y resultados. Deben entender que a mayor satisfacción mejores resultados tendrá la empresa (Nova, 2019).

Para que las empresas de República Dominicana puedan obtener que el bienestar de sus colaboradores este en la cúspide, se deben tomar medidas que representen un reto a superar, entre ellas están:

1. Mejorar las condiciones de trabajo
2. La capacitación
3. La formación y la construcción de ambientes de trabajo sanos

Capacitación según lo establecido en el Código de Trabajo, Ley 16-92

De acuerdo con el Principio XII, como un derecho básico del trabajador se reconocen los siguientes aspectos: la libertad sindical, el disfrute de un salario justo, la capacitación profesional y el respeto a su integridad física, a su intimidad y a su dignidad personal (Código de Trabajo, 2012).

En ese sentido, el artículo 256 del Código de Trabajo, es concluyente, al determinar que: Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida y su productividad, conforme a la naturaleza de sus servicios y a los requerimientos de la empresa. La formación profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño

laboral. Los cursos y programas de capacitación de los trabajadores podrán formularse respecto a cada empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Desde la posición del Código de Trabajo (2012): “El empleador podrá establecer sus propios planes de formación profesional o adherirse a los planes y programas formulados por el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP). En ningún caso las disposiciones de este Título liberan al empleador de sus obligaciones frente al INFOTEP”.

Centros de capacitación en la República Dominicana

El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) es un organismo estatal autónomo de la República Dominicana que se encarga de la formación técnica profesional del país, es una institución investida de personalidad jurídica y autonomía presupuestaria. Fue creada mediante la Ley No. 116 del 16 de enero de 1980, regularizada y estructurada por el Reglamento 1894 del 11 de agosto del mismo año (INFOTEP, s.f.).

El INFOTEP (s.f.) expresa: “Nuestro objetivo es organizar y regir el sistema nacional de formación técnico profesional que conlleve al enfoque de un pleno desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad de las empresas, en todos los sectores de la actividad económica”.

Sigmatec

De acuerdo con Sigmatec (s.f.): “Es una empresa que se encarga de diseñar y facilitar soluciones de capacitación y asesorías empresariales con el fin de desarrollar competencias en los colaboradores, para que así estos contribuyan al mejoramiento continuo, con el fin de convertirlos en entes transformadores y competitivos”

Steam

De acuerdo con Steam (2018): “Es una organización de Desarrollo Profesional y consultoría representando los mejores programas a nivel mundial. Nuestros facilitadores y consultores han sido cuidadosamente seleccionados para ofrecer la mejor combinación entre experiencia y capacitación”. Anteriormente este era conocido por los programas de APICS, pero han ido desarrollándose al ofrecer un gran número de soluciones que tengan como fin desarrollar al personal de las empresas, y su enfoque no es solo en capacitaciones técnicas, sino también en las habilidades gerenciales (Steam, 2018).

Integral Training Solutions (INTRAS)

INTRAS es la empresa líder en capacitación empresarial y desarrollo ejecutivo en la República Dominicana (INTRAS, 2016) Con base en INTRAS (2016): “Es un aliado estratégico que colabora con las empresas y profesionales en la consecución de sus objetivos, basándonos en las mejores y más novedosas prácticas globales de formación y un network internacional de más de 1,400 expertos”.

Todos los facilitadores de sus programas deben ser expertos en su área de especialización, deben ser líderes tanto en la práctica como en la teoría. Para ellos es importante esto porque mantienen una posición elevada en el mercado, esto se debe a que INTRAS utiliza metodologías probadas de alta calidad y efectividad, los facilitadores son destacados expertos en su disciplina y ofrecen temas vanguardistas que tienen un gran impacto en el mundo corporativo.

Cabe destacar que INTRAS es una de las empresas líderes de capacitación dentro de muchas organizaciones en la República Dominicana.

Capítulo III.

Metodología

El instrumento utilizado para esta investigación fue de mi autoría, el cual mide el impacto que tiene la Capacitación en el Desempeño Laboral. La misma fue realizada mediante una encuesta.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de una encuesta a los setenta y cinco (75) colaboradores de la Dirección General de Contrataciones Públicas.

Esta encuesta tiene como objetivo validar si la capacitación tiene impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de esta Dirección General, por medio de preguntas abiertas que permiten que los funcionarios expresen de manera libre sus respuestas y otras preguntas cerradas que permiten recopilar las respuestas en un nivel de medición, brindando datos cuantitativos que serán analizados.

Hipótesis

¿La implementación de un proceso de capacitación que mide el impacto en el desempeño laboral en la Dirección General de Contrataciones Públicas?

Variables identificadas

Variable Independiente: Capacitación

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Enfoque

El presente proyecto de investigación está orientado dentro del modelo cualitativo, ya que en la modalidad mencionada se determinará las técnicas que comprobaron a la investigación, es cualitativo en cuanto se trabajaron temas internos tomando como referencia el desempeño de los colaboradores de la DGCP. Es cuantitativo porque se aplicaron instrumentos de investigación como la encuesta dirigida a los colaboradores de la DGCP; y se analizaron indicadores estadísticos a través del Programa Excel, el mismo que permitió tabular los datos obtenidos de la instrumentación aplicada con el objetivo de obtener un juicio de valor respecto a la factibilidad del proyecto.

Población y Muestra

En el presente trabajo de investigación se obtiene una población de 75 colaboradores que corresponde al capital humano de la Dirección General de Contrataciones Públicas al mismo tiempo se justifica el no utilizar la fórmula del tamaño de la muestra ya que la población de 75 colaboradores no representa una cantidad grande de población.

Muestra

Es la técnica para la selección de una muestra a partir de una población estadística esperando conseguir probabilidades al elegir una muestra aleatoria, ahorrando recursos y obteniendo resultados objetivos recogiendo información sobre poblaciones. Para que un muestreo sea válido y al mismo tiempo se pueda realizar un estudio adecuado se deben cumplir requisitos, nunca se puede estar seguro de que el resultado sea una muestra representativa, pero al mismo tiempo si se puede actuar con una condición de alcance con una probabilidad alta.

Plan de recolección y procesamiento de la información

Preguntas básicas	Respuestas
¿Cuenta con?	De acuerdo, medianamente, no
¿Tiene?	De acuerdo, medianamente, no
¿crees?	De acuerdo, medianamente, no
¿puedo?	De acuerdo, medianamente, no

Fuente: Investigación de campo

Para el presente trabajo de investigación, el procesamiento y análisis de la información recolectada se realizó por medio de encuesta.

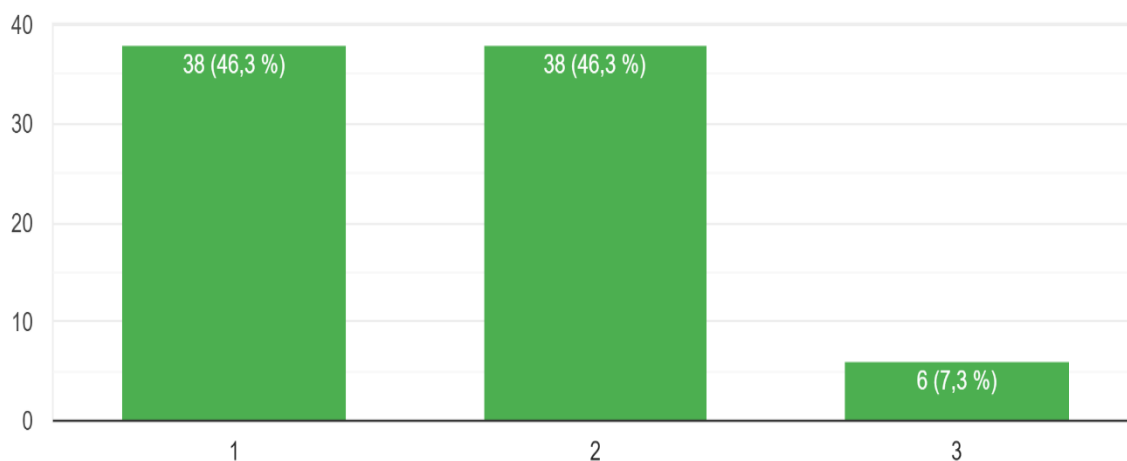
El diseño del instrumento de la recolección de la información se trata de una encuesta aplicada hacia los colaboradores de la DGCP clasificada en edad, genero, tiempo de experiencia laboral y nivel académico respectivamente, La encuesta fue diseñada con 17 preguntas sobre capacitación y desempeño laboral.

Capítulo IV.

Resultados de la encuesta

Esta encuesta incluye preguntas abiertas y cerradas sobre la perspectiva de los colaboradores acerca de la capacitación y el impacto que esta tiene en el desempeño de sus funciones. Los resultados son los siguientes:

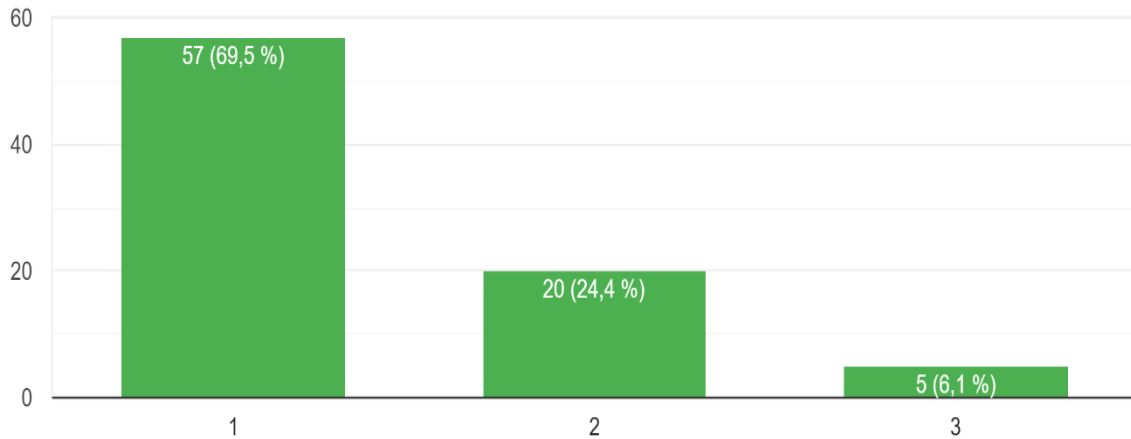
Figura No. 1 ¿La institución cuentan con un plan de capacitación que se ajuste a las necesidades de los colaboradores?



Fuente: Autoría propia

El 38% de los colaboradores encuestados expresaron que la institución si cuenta con un plan de capacitación acorde a sus necesidades, seguido del 6 % quienes indican lo contrario. El nivel de satisfacción que perciben los colaboradores es bueno y tienen la disposición para participar en los programas de capacitación que ejecute la institución.

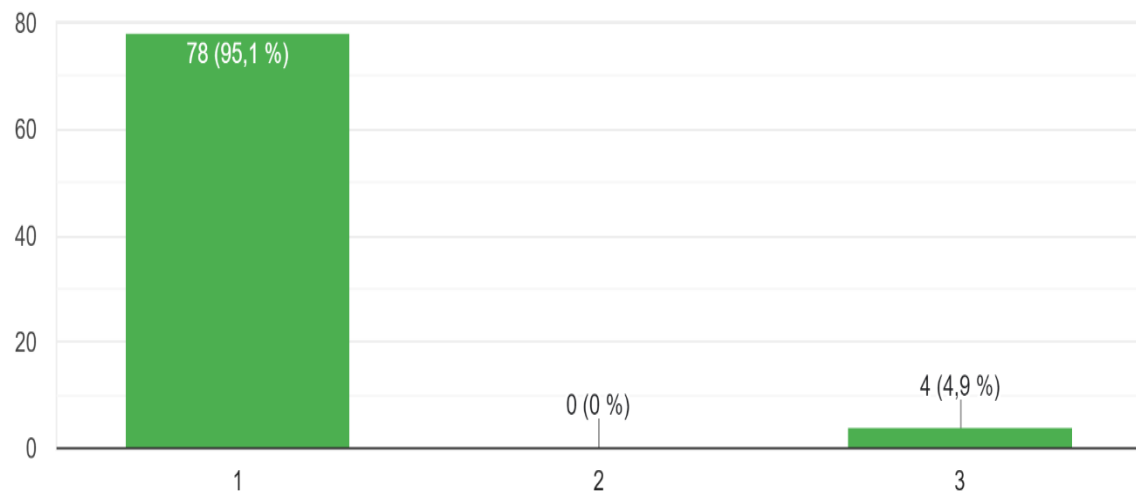
Figura No. 2 ¿Las capacitaciones recibidas han tenido algún impacto en el desempeño de sus funciones?



Fuente: Autoría propia

El 57 % de los colaboradores de la DGCP afirman que las capacitaciones recibidas han impactado de una forma u otra en el desempeño de sus funciones. Mientras que el 20 % de la población encuestada expresan que impacto de las capacitaciones se fijan en un punto medio, y el 5% entienden que la capacitación no les impacta en el desempeño de sus labores

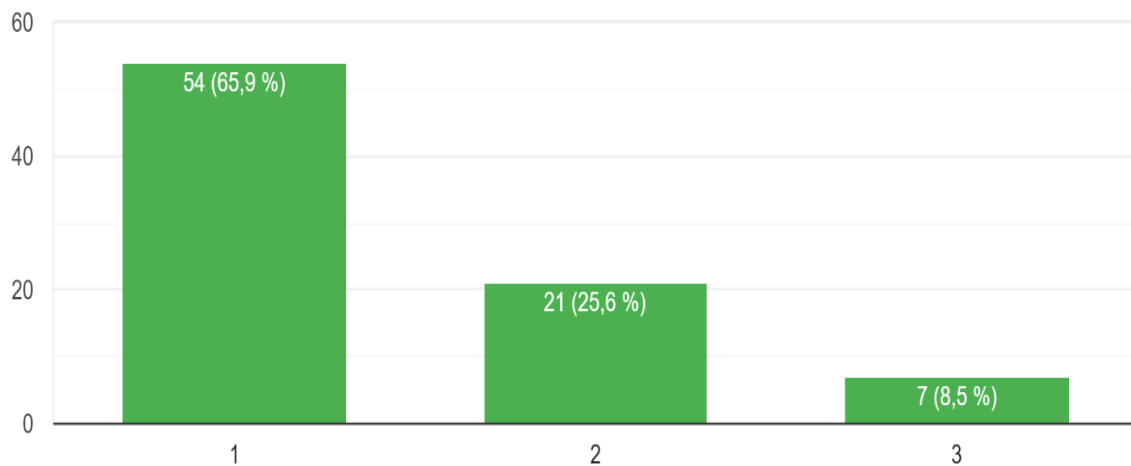
Figura No. 3 ¿Considera que la capacitación es necesaria para el buen desarrollo de sus funciones?



Fuente: Autoría propia

El 78 % de los colaboradores reconocen que es necesario capacitarse además de que es un factor motivante para poder tener un buen desempeño de sus funciones, mientras que el 4 % de los colaboradores entienden que no es necesario capacitarse para tener un alto rendimiento en sus labores.

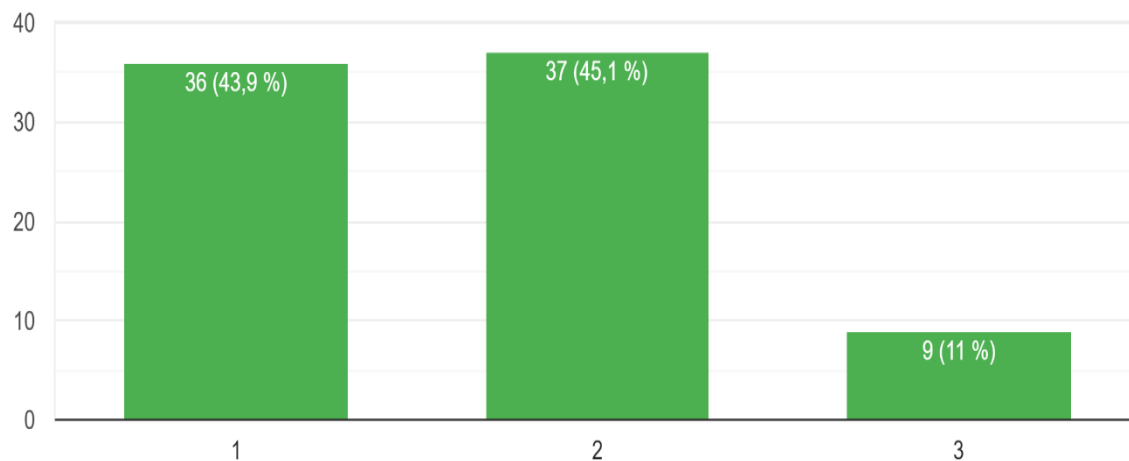
Figura No. 4 ¿Recibo capacitación para ayudar alcanzar la eficiencia en mi puesto de trabajo?



Fuente: Autoría propia

El 54 % de los colaboradores afirman que reciben capacitación para poder llevar a cabo sus funciones de una manera eficiente, con un 21 % de los colaboradores que dicen que la reciben a medias, mientras que el 7 % dicen que no recibe capacitación que les ayude a realizar su trabajo.

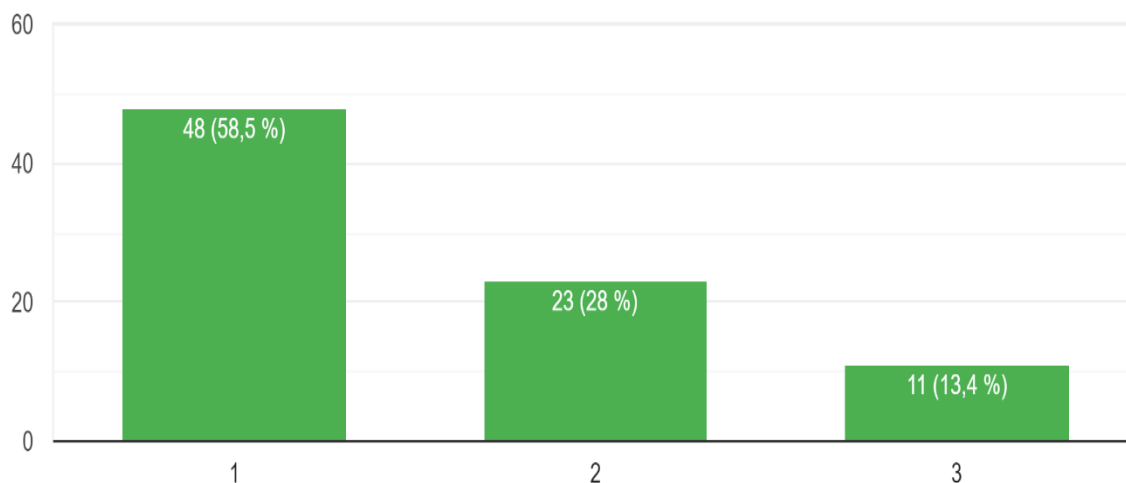
Figura No. 5 ¿Se ha cumplido con Disciplina los cronogramas de capacitación?



Fuente: Autoría propia

El 36 % de los encuestados afirman que se cumple con lo establecido en los cronogramas de capacitación, mientras que el 37 % dice que se cumplen en un 50% los cronogramas y el 9 % dice que no se cumplen.

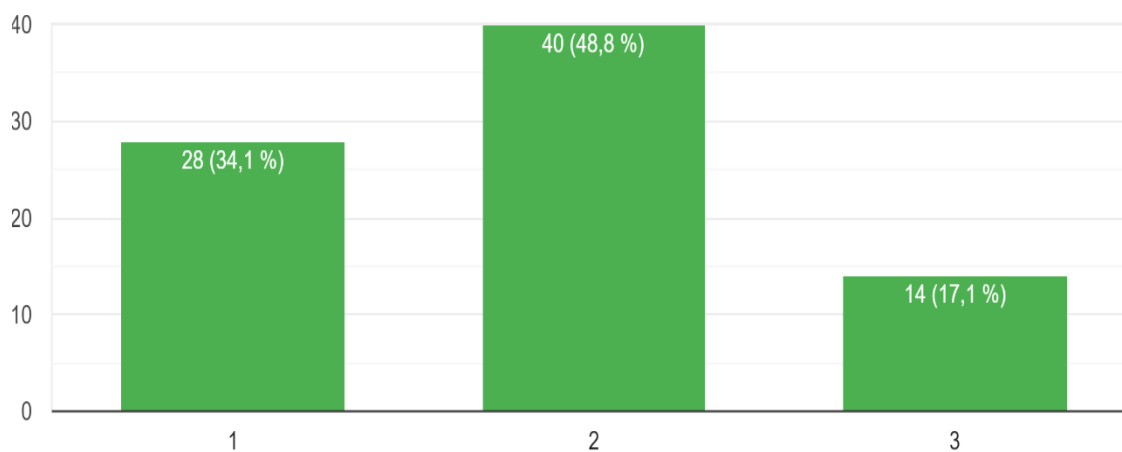
Figura No. 6 ¿En su evaluación están plasmada las capacitaciones que necesita para mejorar su desempeño?



Fuente: Autoría propia

El 48 % de los colaboradores de la DGCP reconocen que en sus evaluaciones del desempeño están plasmadas las capacitaciones que su superior entiende que necesita para mejorar su desempeño, el 23 % dice que no siempre están presentes las capacitaciones en ese proceso y el 11 % no reconoce esa acción en su evaluación anual.

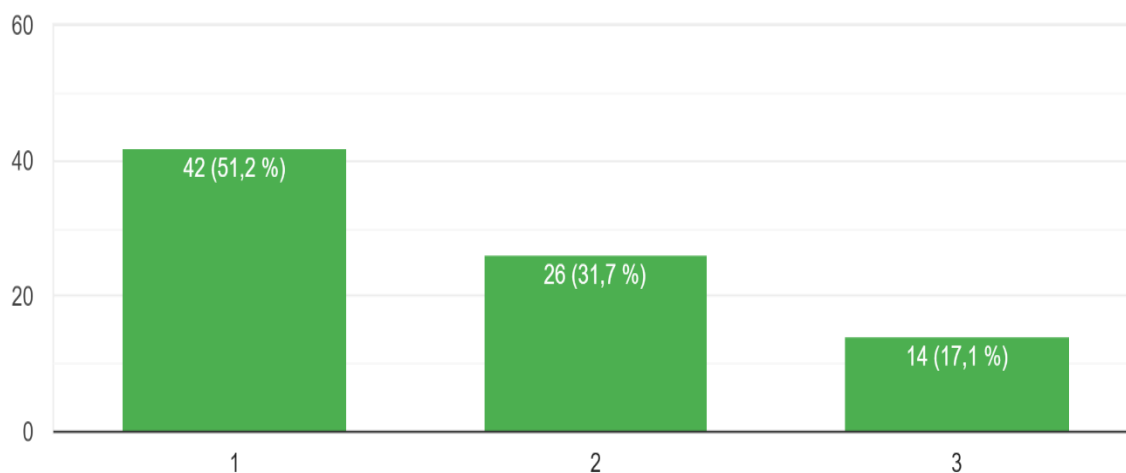
Figura No. 7 ¿Tiene la institución un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?



Fuente: Autoría propia

El 28 % de los colaboradores reconocen que la institución posee dicho modelo de medición, el 40 % no tiene conocimiento de dicho modelo y el 14 % dice que no hay un modelo de medición para la capacitación.

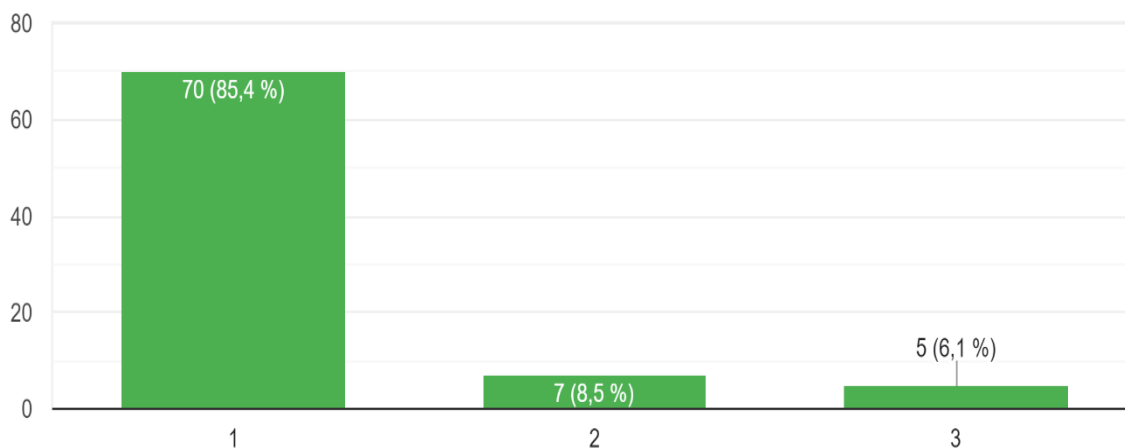
Figura No. 8 ¿Cuenta la institución con un comité de capacitación?



Fuente: Autoría propia

El 42 % de los encuestados reconocen de la existencia del comité, mientras que el 26 % conoce a medias la que existe el mismo, y el 14 % dice que la DGCP no cuenta con dicho comité.

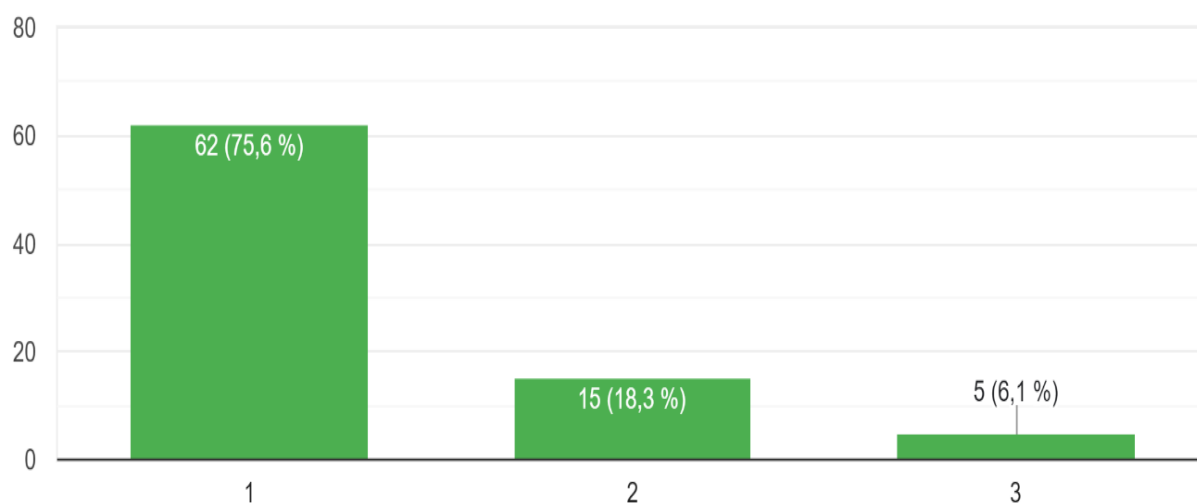
Figura No. 9 ¿Usted considera la capacitación recibida le genera valor a la institución?



Fuente: Autoría propia

El 70 % siendo la mayoría de los encuestados aseguran que la capacitación tiene una gran importancia para la institución porque es generadora de valor, un personal capacitado muestra mejor rendimiento en su desempeño, mientras que el 7 % dice que es a medias la generación de valor y el 5 % no está de acuerdo con esta cuestionaste.

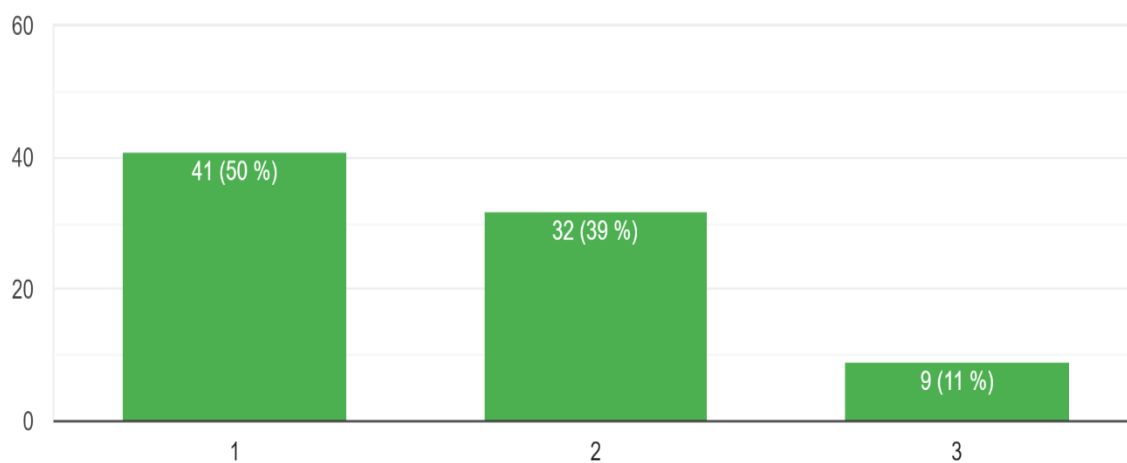
Figura No. 10 ¿La capacitación que usted recibe esta alineada a los objetivos estratégicos de la institución?



Fuente: Autoría propia

El 62 % de los colaboradores contestaron afirmativamente esta pregunta, es decir que tienen claridad en cuanto los objetivos y metas de la entidad, y enfocan sus funciones en el logro de estos mediante la capacitación recibida, el 15 % aseguran que la capacitación a medias esta alineada con los objetivos de la entidad y el 5 % dice que la capacitación no está relacionada con los objetivos estratégicos de la entidad.

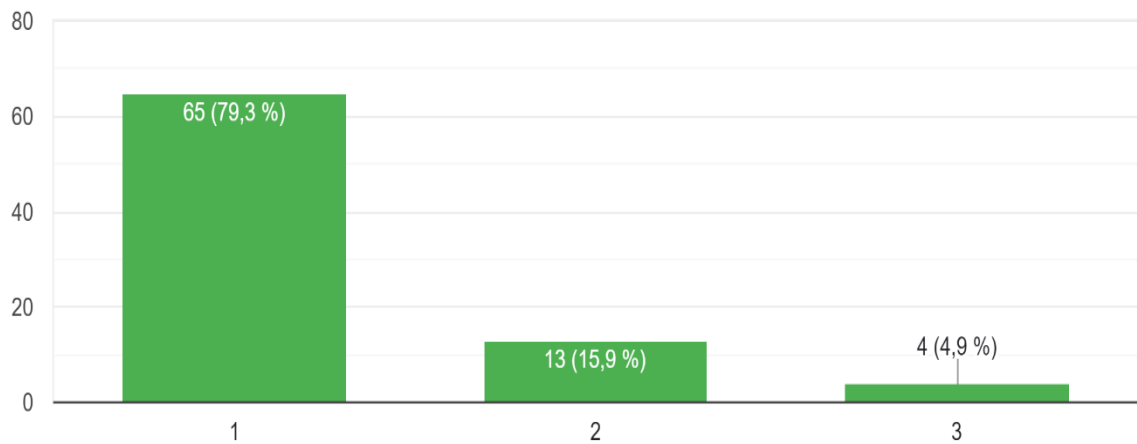
Figura No. 11 ¿Recursos Humanos maneja con criterio de calidad el proceso de capacitación?



Fuente: Autoría propia

El 41 % de los colaboradores encuestados manifiestan que Recursos Humanos cumple con el proceso de capacitación, mientras que el 32 % afirman que, si se cumple con este, pero a medias y el 9 % dice que no se cumple. Se debe cumplir con este proceso de manera rigurosa, ya que el mismo permite que los colaboradores estén actualizados en diversos temas asociados a sus funciones.

Figura No. 12 ¿La capacitación a los colaboradores es una fuente que genera sostenibilidad para la institución?



Fuente: Autoría propia

El 65 % de los colaboradores están de acuerdo en que capacitarse en su área de trabajo, con el tiempo le genera sostenibilidad a la institución, mientras que el 13 % no cree que este tema sea de mucha importancia para que una entidad sea sostenible y el 4% no está de acuerdo con este planteamiento.

Capítulo V.

Diseño del proceso de capacitación

Objetivo

Establecer criterios de capacitación, especializadas que permitan la efectividad de las habilidades laborales y el desarrollo profesional de los colaboradores de la Dirección General de Contrataciones Públicas.

Alcance

Los lineamientos establecidos en este procedimiento involucran a todo el personal que labora en la DGCP.

Políticas

- Se entrega constancia de participación solo cuando se cumpla con el 90 % de la asistencia a los cursos de capacitación.
- Solo la Dirección General tiene la facultad de autorizar cursos fuera del programa establecido.
- En caso se cumplir con la capacitación cada encargado de área será responsable de capacitar a su personal.

- La capacitación y desarrollo del personal debe tomarse como prioridad en la realización de las actividades de la empresa, por lo que es necesario que cada colaborador tenga claros los objetivos, visión y misión de la empresa.

Términos

Capacitación: es el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores que laboran en una empresa.

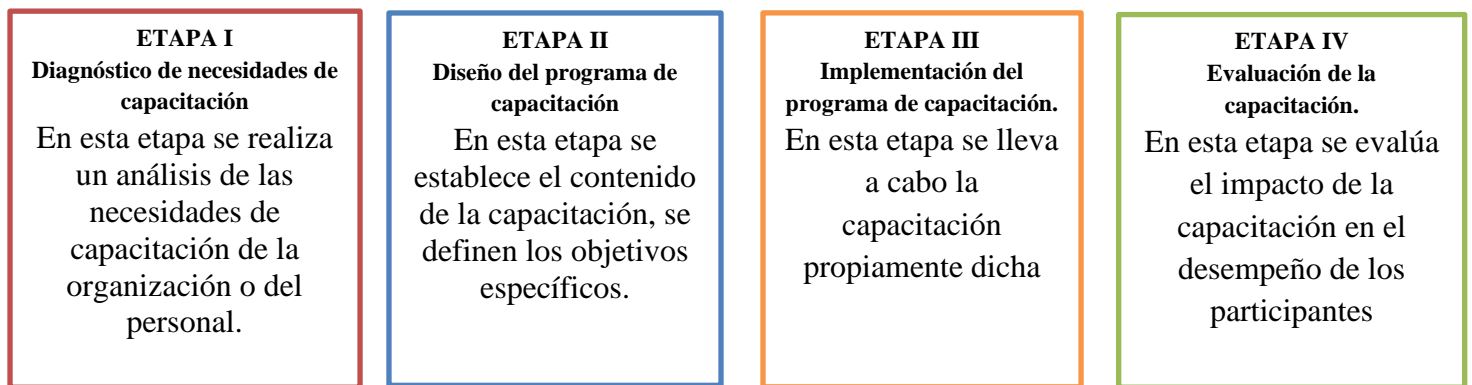
Desempeño: es la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad.

Responsabilidades

- Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, la aplicación correcta de este procedimiento conforme a los lineamientos en el establecido.
- Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, realizar actividades de capacitación y adiestramiento impulsando la participación de todos los colaboradores de la DGCP, con la finalidad de mejorar las aptitudes con las que laboran y especializar al personal que desee ocupar puestos superiores en las distintas áreas de la institución.

Procedimiento de capacitación

El siguiente esquema muestra la forma de obtención del programa y ejecución de la capacitación para el personal de la Dirección General de Contrataciones Públicas.



Etapa 1 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DGCP)

El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Contrataciones Públicas:

Realiza la Detección de las Necesidades de Capacitación del personal, tomando como base los resultados de los siguientes elementos:

- **Evaluación del desempeño.**
- **Retroalimentación de los colaboradores.**
- **Reuniones de trabajo con responsables de áreas:** Se reúnen de forma trimestral para tratar puntos acerca del ambiente laboral, cursos y demás temas de capacitación y especialización.

Metodología para la detección de necesidades de capacitación

- 1- Se realiza la evaluación del desempeño a los colaboradores de la organización esta herramienta es útil para detectar las áreas en las que se requiere mejorar el conocimiento y las habilidades.
- 2- Durante el inicio en la reunión de trabajo los titulares de área exponen sus necesidades para así tomarlos en cuenta a la hora de planear la capacitación. Externando la necesidad de que en el caso de del área de Servicios al Usuario las capacitaciones deben realizarse fuera del horario laboral, por la demanda que tienen de los proveedores que llegan a la institución en busca de asistencia.
- 3- Se elabora un informe de los resultados de la Detección Necesidades de Capacitación y propuestas. Se presenta en reunión con el Comité de Becas de la institución y personal responsable del Departamento de Recursos Humanos.
- 4- Una vez revisado por el Comité de Beca a se autoriza a la Encargada para preparar el programa de capacitación.

Periodicidad de la Detección de Necesidades de capacitación.

La Detección de Necesidades de Capacitación se efectuará una vez al año.

Fechas de ejecución	Compromiso
1 al 15 de enero	Se reúnen los responsables de áreas y con la encargada del área de Recursos Humanos
Del 16 al 30 de enero	Evaluación del Desempeño. <ul style="list-style-type: none">• Detección de Necesidades de Capacitación.• Retroalimentación de los colaboradores.
Del 1 al 10 de febrero	Presentación del programa de Capacitación al Comité de Beca y a la Máxima autoridad.
Resto del año	Implementación del programa de Capacitación a los colaboradores de la DGCP.

Por último, para determinar las necesidades de capacitación y tomar las decisiones sobre las maneras en que habrán de ser satisfechas se propone revisar el programa de las capacitaciones vigente del Departamento de Recursos Humanos para identificar cuales cursos pueden ayudar al personal a cubrir sus necesidades detectadas.

Etapas 2 Diseño del Programa de Capacitación

El Departamento de Recursos Humanos:

- 1- Elabora el programa anual de capacitación, a partir del informe de resultados y propuestas derivadas en las evaluaciones del desempeño del personal.

El contenido mínimo que debe contener el Programa de capacitación es:

- Nombre de la oferta formativa
- Objetivo
- Duración y frecuencia de esta.
- Personal al que se dirige.
- Cronograma.
- Responsable.

Tomando en cuenta las siguientes condiciones:

- La capacitación se llevará a cabo de en algunos casos en las propias instalaciones de la institución.
- De preferencia que su duración, frecuencias y horarios no interfieran con las responsabilidades familiares de los de la DGCP, para asegurar su participación en los mismos.
- Dentro del programa de capacitación se planearán cursos para la formación del personal que este encargado de la Gestión de los recursos humanos en materia de equidad de género, igualdad de oportunidades y prevención sobre acoso sexual.

- Se presenta al Comité y la máxima autoridad para su aprobación e implementación.
- Se da seguimiento al cumplimiento del Programa de Capacitación, y se informa al personal asignado para que asistan a los cursos de capacitación programados, utilizando los medios adecuados.
- Para cada curso de capacitación se elabora una Lista de asistencia con datos desagregados por sexo, para llevar el control de inicio y término de la capacitación.
- Entregar constancia de participación al personal que asistió a la formación de cada curso y archiva una copia en su expediente para que quede asentado en el mismo.
- Una vez que el personal ha tomado el curso de capacitación, en un periodo de tiempo posterior razonable, se realiza una evaluación del impacto de la capacitación al personal que la recibió para verificar la transferencia de conocimiento y habilidades al desarrollo de sus funciones. En base a los resultados de la evaluación, se determinará si las necesidades de capacitación fueron cubiertas o si se requiere extender la capacitación proporcionada.

Etapa III Implementación del programa de capacitación

Consiste en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, utilizando el paquete didáctico, guía didáctica y aplicando los formatos de control y registro de participantes.

A partir de lo que se establece en el programa de capacitación, se comienza la ejecución de todas y cada una de las acciones de formación proyectadas, las cuales son supervisadas por los jefes inmediatos de los involucrados.

Los elementos fundamentales para ejecución de la capacitación son:

- Localización.
- Acondicionamiento del lugar donde impartirá la capacitación.

Se deben garantizar los espacios y los medios de enseñanzas, la documentación y la organización de las acciones formativas que se van a realizar en la ejecución de la formación.

Los lineamientos que se deben seguir para cumplimentar esta etapa son:

1- Definir la organización del evento:

Se establece el lugar, la frecuencia: a tiempo completo o parcial; la modalidad: presencial o a distancia, teniendo en cuenta las ventajas que representa esta última; el horario, definiendo si se realiza dentro o fuera de la Jornada Laboral, en dependencia del tipo de puesto. Se deben respetar las compensaciones que se reciben, para lo cual se deben buscar alternativas.

2- Organización del tiempo de las acciones formativas:

Se distribuyen el tiempo en el cual serán impartidas las distintas acciones formativas. Es muy importante la buena gestión tiempo a la hora de la ejecución del programa de capacitación.

3- Ejecución de la formación:

Desarrollar las diferentes acciones formativas que abarca el programa en los plazos previstos, es muy importante en una programación.

Etapas IV Evaluación de la Capacitación

Evaluación del impacto de la capacitación.

Evaluar la capacitación recibida por los trabajadores en la empresa para comprobar si se obtienen los resultados esperados en la organización que aprende.

La evaluación de los resultados de la capacitación se orienta en cuatro niveles fundamentales.

1. **Evaluación de reacción:** se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida. En este nivel se mide la satisfacción de quienes reciben la capacitación y se hace una evaluación que tiene el propósito de mejorar futuros procesos de capacitación.

2. **Evaluación del aprendizaje:** se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto.

3. **Evaluación de la transferencia:** se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido en sus puestos de trabajo.

En este nivel se pueden emplear entrevistas y/o cuestionarios, pero la observación del resultado de la evaluación del desempeño del trabajador es la principal evidencia para verificar hasta qué punto los capacitados son capaces de multiplicar los conocimientos adquiridos entre el resto de los miembros de la entidad. En la evaluación del desempeño del trabajador se evidenciará el cambio de conducta del trabajador a través de los indicadores evaluados y los comentarios del jefe inmediato que realiza la evaluación.

4. **Evaluación de resultados:** se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación recibidas por los trabajadores. En este caso obtener pruebas sobre los resultados de la capacitación en los procesos de la organización resulta difícil por lo que se procederá a llevar a cabo este análisis sobre la base de evidenciar que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, o sea, que cuando un problema o situación problemática anteriormente identificados (necesidad de capacitación) muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, este cambio se sustenta en lo aprendido

Conclusiones del procedimiento

- 1- Se diseñó y elaboró un procedimiento para la capacitación del personal de la DGCP el cual permitirá a la institución obtener las competencias que requieren los colaboradores para poder desempeñar sus funciones, así como la determinación de las necesidades de capacitación y la evaluación del proceso.
- 2- Se realizó una descripción detallada del procedimiento propuesto para facilitar mejor su aplicación.
- 3- El procedimiento propuesto puede ser aplicado a cualquier institución que desee desarrollar las competencias de su personal en su organización.

Indicadores que impactan en el proceso de capacitación

El proceso de capacitación puede tener varios impactos en una empresa, y estos impactos pueden medirse a través de diferentes indicadores. A continuación, se presentan algunos de los indicadores más comunes que pueden ser afectados por la capacitación:

Indicadores	Descripción e impacto
Productividad	La capacitación puede aumentar la productividad de los empleados al mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que puede llevar a una mayor eficiencia en el

	trabajo y una reducción en el tiempo dedicado a resolver problemas.
Calidad del trabajo	La capacitación puede mejorar la calidad del trabajo de los empleados al enseñarles nuevas habilidades y técnicas, lo que puede llevar a una reducción en los errores y una mejora en la precisión y la calidad del trabajo.
Retención de empleados	La capacitación puede aumentar la retención de empleados al proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento, lo que puede mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal.
Satisfacción del cliente	La capacitación puede mejorar la satisfacción del cliente al enseñar a los empleados cómo brindar un mejor servicio al cliente, lo que puede aumentar la lealtad del cliente y la reputación de la empresa.
Reducción de costos	La capacitación puede ayudar a reducir los costos al mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, lo que puede llevar a una reducción en los costos de producción, los costos de reparación y los costos de servicio al cliente.

Seguridad laboral	La capacitación puede mejorar la seguridad laboral al enseñar a los empleados cómo trabajar de manera segura y cómo identificar y evitar riesgos en el lugar de trabajo, lo que puede reducir los accidentes laborales y los costos asociados.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En resumen, el proceso de capacitación puede impactar positivamente en varios indicadores clave en una empresa, incluyendo la productividad, la calidad del trabajo, la retención de empleados, la satisfacción del cliente, la reducción de costos y la seguridad laboral. Estos indicadores pueden ser medidos y monitoreados para evaluar la efectividad del proceso de capacitación y su impacto en el desempeño de los colaboradores.

Métodos que evalúan el desempeño laboral producto de la capacitación recibida.

La evaluación del desempeño laboral después de la capacitación recibida es un proceso importante para medir el impacto de la capacitación en los empleados en la empresa. A continuación, se presentan los pasos comunes en el método de evaluación del desempeño laboral después de la capacitación recibida:

Métodos	Descripción
1- Establecer objetivos y criterios de evaluación	Antes de la capacitación, se deben establecer objetivos y criterios claros para medir el desempeño laboral de los empleados después de la capacitación. Estos objetivos y criterios deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos.
2- Recopilar datos de desempeño	Después de la capacitación, se deben recopilar datos de desempeño de los empleados para medir su progreso en relación con los objetivos y criterios establecidos. Estos datos pueden incluir informes de progreso, revisiones de desempeño, evaluaciones de supervisores, retroalimentación de clientes o cualquier otra métrica relevante.
3- Analizar los datos de desempeño	Una vez que se han recopilado los datos de desempeño, se deben analizar para determinar si los empleados han mejorado su desempeño después de la capacitación. Esto implica comparar los resultados de desempeño antes y después de la capacitación y examinar cualquier diferencia significativa.

4- Identificar áreas de mejora	Si se identifican áreas de mejora después de la capacitación, se deben tomar medidas para abordarlas. Esto puede implicar proporcionar capacitación adicional o ajustar los objetivos y criterios de evaluación para garantizar que se estén midiendo los resultados deseados.
5- Comunicar los resultados	Una vez que se ha completado la evaluación del desempeño laboral después de la capacitación, es importante comunicar los resultados a los empleados y a la dirección de la empresa. Esto puede ayudar a celebrar los éxitos y destacar las áreas que necesitan mejora, y puede ser utilizado para tomar decisiones informadas sobre la inversión en futuras capacitaciones.

En conclusión, la evaluación del desempeño laboral después de la capacitación recibida implica establecer objetivos y criterios de evaluación, recopilar y analizar los datos de desempeño, identificar áreas de mejora y comunicar los resultados. Este método puede ayudar a medir el impacto de la capacitación en los empleados en la institución

Capítulo VI.

Conclusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, se determinó, que el desempeño laboral si mejora con la capacitación y que esta tiene un impacto positivo en la realización de las funciones por parte de los colaboradores, ya que por medio de capacitaciones recibidas se han obtenido mejores resultados y eso se ve reflejado a final de cada período en sus acuerdos de desempeño, de esa forma también se adquieren nuevos conocimientos para entregar nuevos y mejores productos, para lograr las metas y objetivos de la institución.

En este sentido se resalta en primer lugar que la capacitación de personal, es una actividad que no sólo debe circunscribirse a un momento específico planificado para esto, sino que la institución debe considerar que las personas que allí laboran deben sentirse en todo momento y de manera constante apoyadas por una cultura y un ambiente donde cada día pueda representar una nueva oportunidad para saber, conocer y aprender, en donde además se tenga presente que se obtienen diversos beneficios para la institución y para los colaboradores cuanto estos se capacitan.

Al concluir de esta investigación, vemos como todo proceso realizado en la institución está relacionado con capacitar a su personal, es una inversión que dá beneficios constantes a la entidad, ya que en la medida en que el personal esté mejor preparado y capacitado menos errores comete, lo cual permite que exista más calidad en los procesos a largo plazo.

Con esto se resalta que la capacitación es un beneficio a largo plazo para la entidad y no un gasto que no se pueda recuperar.

De igual forma, esta reducción de costos de inversión de capacitación de personal, tiene que ver con el hecho de que ya no es necesario contratar constantemente personal externo para hacer el trabajo, salvo en casos muy específicos para aspectos que requieran un conocimiento muy especializado, lo cual permite que se aproveche el potencial de los colaboradores, ya que ellos son quienes conocen mejor su labor, conocen mejor la institución, y además saben cuáles son las necesidades reales que deban mejorarse a través de la capacitación.

Recomendaciones

Se sugiere a la Dirección General de Contrataciones Públicas, desarrollar estrategias, orientadas al proceso de capacitación, en aras de lograr identificar las necesidades más apremiantes que impulsan al buen desempeño de las funciones de los colaboradores en lo que formación se refiere.

Promover la cultura del aprendizaje al interior de la institución, mediante la inversión inteligente de recursos en programas de capacitación, y que con este los colaboradores sientan que su nivel de rendimiento mejora en cuanto a la realización de sus funciones se refiere, con el fin de salvaguardar el talento humano de los colaboradores y facilitar el desarrollo de nuevas habilidades.

Realizar capacitaciones para el desarrollo propio de las funciones de los colaboradores, teniendo en cuenta que la capacitación es una herramienta esencial en el desarrollo del talento humano, a la vez volver aplicar metodologías implementadas en pasadas capacitaciones, para analizar qué tan efectivas fueron, desde el punto de vista del ser humano-productividad-desempeño competitivo por parte del personal.

Mantener a los colaboradores en diversas actividades a nivel empresarial, para formar un personal que sean competitivos en el área donde realizan sus funciones, incentivando a todos en la institución de lo importante que es capacitarse para poder mejorar el desempeño de sus funciones, motivarlos a que adquieran habilidades de confianza desarrollando sus logros en el aspecto personal, profesional y de pertenencia con la institución; para conseguir el éxito deseado.

Referencias

- Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño individual y organizacional. Reiner Esquivel Garcia.
- Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017. Tesis
- Enmanuel Reyes, abril 2022 Recursos Humanos.
- Tesis sobre Desempeño Laboral.
- Revista de Ciencias Sociales v.16 n.3 Marcaibo sep. 2010.
- Bizneo blog, Cómo crear un buen plan de capacitación laboral
- Capacitación y Desarrollo UC, 6 beneficios de la capacitación laboral.
- CompuSoluciones, La importancia de la capacitación empresarial agosto 2020.
- Conexión Esan, La importancia de la capacitación en la empresa agosto 2016.
- Importancia de la capacitación para la competitividad, Jack Fleitman
- La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones, Carlos Parra-Penagos y Fernando Rodríguez-Fonseca.

Anexos

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

“Diseño de un proceso de capacitación que mide el impacto en el desempeño laboral en la Dirección General de Contrataciones Públicas.”

Investigadora Principal: Yasmin Acosta
Licenciada en Administración de Empresas
UNICARIBE

Le invitamos a participar en el proyecto de investigación “Diseño de un proceso de capacitación que mide el impacto en el desempeño laboral en la Dirección General de Contrataciones Públicas”, debido a que usted califica para la investigación que se lleva a cabo.

Objetivo de la Investigación: Esta investigación tiene como objetivo Diseñar un proceso de capacitación que pueda medir el rendimiento laboral de los colaboradores de la DGCP, determinando así el vínculo que existe entre la capacitación y el desempeño laboral. El estudio incluirá un total de 75 participantes empleados dominicanos hombres y mujeres entre los 25 y 45 años, con experiencia laboral de más de 5 años, independientemente de su profesión, teniendo un nivel de educación equivalente a una licenciatura o más.

Procedimientos: Si acepta participar, estará realizando una encuesta con un cuestionario en línea.

Riesgos: No existen riesgos asociados a su participación en la investigación.

Costos: No va a incurrir en ningún costo por participar en la investigación.

Beneficios: Esta investigación tendrá un gran valor para la institución, porque con ella podrá validar si el Diseño de un proceso de capacitación mide el impacto en el desempeño laboral de esta Dirección General, validado en República Dominicana.

Alternativas: Si decide no participar en la investigación, no existirá ninguna represalia en su contra. Su participación en esta investigación no afectará su tratamiento.

Compensación: Usted no recibirá ninguna compensación económica por su participación en esta investigación.

Confidencialidad: Toda la información derivada de su participación en este estudio será conservada en forma de estricta confidencialidad lo que incluye el acceso de los investigadores o agencias supervisoras de la investigación. Cualquier publicación o comunicación científica de los resultados de la investigación será completamente anónima.

Voluntariedad: Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria y se puede retirar en cualquier momento comunicándolo al investigador.

Complicaciones: No existen complicaciones asociadas a su participación en la investigación.

Derechos del participante: Recibirá una copia íntegra y escrita de este documento firmado. Si usted requiere cualquier otra información sobre su participación en este estudio o sobre sus derechos puede comunicarse con:

Investigadora: Yasmin Acosta | 829-333-9641

Autoridad de la Institución: Rosa Ortega, Coordinadora CEI UNIBE | 809-689-4111 ext. 1198

Declaración de Consentimiento Informado

Declaro haber leído y comprendido la información presentada en este documento y de haber aclarado todas mis dudas. Con esta declaración, otorgo mi consentimiento para participar en el proyecto de investigación " Diseño de un proceso de capacitación que mide el impacto en el desempeño laboral en la Dirección General de Contrataciones Públicas ”.

Participante

Investigadora


GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA
HACIENDA

DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRATACIONES PÚBLICAS

Santo Domingo, D.N.
24/03/2023

A la : Universidad Iberoamericana, UNIBE

Asunto : Permiso de Acceso

Distinguidos Señores:

El presente se expide a favor de la Sea. Yasmin Acosta De León De Gonzalez, portadora de la cédula de identidad y electoral no. 001-1783801-1, empleada de la Dirección General de Contrataciones Públicas, y estudiante de la Universidad Iberoamericana, UNIBE Con matrícula no. 21-0940, Certificamos que colaboraremos voluntariamente con la estudiante en la realización de su proyecto de postgrado denominado "Diseño de un proceso de capacitación que mide el impacto en el desempeño laboral, utilizando como objeto de la investigación los datos de recolectados de los colaboradores de la institución.

Atentamente,



Licda. Princesa Santana
Encargada del Depto. Recursos Humanos



Encuesta

Cuestionario aplicado a través de Google forms.

Diseño de un proceso de capacitación que mide el impacto en el desempeño laboral en la Dirección General de Contrataciones Públicas.

Perfil Demográfico

1- ¿Qué edad tienes?

- 25-30 años
- 30-35 años
- 35-40 años
- 40-45 años

2- ¿Cuál es tu género?

- Femenino
- Masculino

3- ¿Cuántos años de experiencia laboral tienes?

- 5-10 años
- 10-15 años
- +15 años

4- ¿Qué tiempo tiene usted laborando para la DGCP?

- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15 años

5- ¿Cuál es tu nivel académico?

- Licenciatura
- Maestría.
- Doctorado

Capacitación y Desempeño Laboral

1 ¿La institución cuenta con un plan de capacitación que se ajuste a las necesidades de los colaboradores?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

2 ¿Las capacitaciones recibidas han tenido algún impacto en el desempeño de sus funciones?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

3 ¿En su área todos reciben capacitación sin importar el tipo de trabajo que realiza?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

4 ¿Considera que la capacitación es necesaria para el buen desarrollo de sus funciones?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

5 ¿Recibo capacitación para ayudar alcanzar la eficiencia en mi puesto de trabajo?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

6 ¿Puedo terminar mi trabajo de acuerdo con el estándar de calidad predeterminado?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

7 ¿Se ha cumplido con disciplina los cronogramas de capacitación?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

8 ¿En su evaluación están plasmada las capacitaciones que necesita para mejorar su desempeño?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

9 ¿Tiene la institución un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

10 ¿Cuenta la institución con un comité de capacitación?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

11 ¿Es importante la capacitación para su institución?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

12 ¿Usted considera la capacitación recibida le genera valor a la institución?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

13 ¿La capacitación que usted recibe esta alineada a los objetivos estratégicos de la institución?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

14 ¿Crees que la capacitación te ayuda mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

15 ¿A su juicio la capacitación incrementa la productividad y rentabilidad para la institución?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

16 ¿Recursos Humanos maneja con criterio de calidad el proceso de capacitación?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo

17 ¿La capacitación a los colaboradores es una fuente que genera sostenibilidad para la institución?

1. De acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. En desacuerdo