

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
MARCO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN DE
RECAUDACIONES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE
EL ALTO.**

CURSO DE ACTUALIZACIÓN (PETAENG)

POSTULANTE: JHANET JHOVANA QUISPE CONDORI

LA PAZ-BOLIVIA

2020

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia por ser la luz de mi vida y por su ayuda incondicional, gracias por darme muchas fuerzas para seguir adelante y no dejarme derrotar, gracias a mi familia es que pude continuar el estudio para culminar mi carrera, esa motivación que me brindaron es muy valioso, valoro mucho el apoyo incondicional de mis papas y hermanos, durante todo este tiempo de estudio, la Universidad, mi Carrera Administración de Empresas, me ayudo a fortalecer las ganas de salir adelante, me brindaron una perspectiva de vida mucho más amplia, muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS:

Primeramente:

A Dios por darme toda su bendición, estar siempre a mi lado y ofrecerme la oportunidad de vivir, darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme ayudado a culminar una meta más de mi vida.

A mis papas y hermanos por estar siempre a mi lado, guiándome y siendo un gran ejemplo para mí, gracias por brindarme siempre su apoyo.

A la Universidad Mayor de San Andrés, a sus autoridades y licenciados, por abrir sus puertas y darme esa oportunidad y esa confianza para triunfar en la vida mil gracias, por la enseñanza que me brindaron.

A todos mis compañeros del PETAENG por acogerme y brindarme una sincera amistad.

INDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN. -	2
CAPÍTULO I.....	3
Antecedentes	3
Identificación del Problema. -	4
Planteamiento del problema.....	5
Objetivo General. -.....	5
Objetivos Específicos. -	5
Justificación. -	6
Teórica. -	6
Justificación Metodológica. -.....	6
Práctica. -.....	6
Económica. -	7
Alcances. -.....	7
Delimitación temática. -	7
Delimitación Espacial	7
Delimitación Temporal	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	9
Gestión. -	9
Modelos de gestión	9
Gestión del Talento Humano. -	10
1). Concepto. -	10
2). Importancia. -	11
3). Responsabilidades. -	11
4). Funciones. -	12
Objetivos de la gestión del talento humano	13
Proceso de la Gestión del Talento Humano. -	16
Características de la Gestión del Talento Humano. -	18
Gestión del Talento Humano y su vinculación con la gestión del conocimiento. -	19
LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	21
Conceptos de Capacitación. -	21
Finalidad de la Capacitación. -	21
Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación. -	23
Características de capacitación y adiestramiento. -	24
Procesos de capacitación. -	26
Técnicas de Capacitación. -	29
Capacitación vestibular por simulacros:	30

DESEMPEÑO DEL PERSONAL	31
Concepto de desempeño. -	31
Desempeño laboral. -	31
Factores que inciden sobre el desempeño del personal.....	32
Evaluación de desempeño	33
Importancia de la evaluación del desempeño. -	34
Contenido de una evaluación de desempeño. -	35
1). Aptitudes básicas. -.....	35
3). Cumplimiento de objetivos. -	35
4). El conocimiento de logros. -.....	36
5). Retroalimentación. -	36
6). Comentarios. -	36
7). Firmas del evaluado y del evaluador. -.....	36
CAPÍTULO III.....	38
MARCO METODOLÓGICO	38
Tipo de Investigación. -.....	38
Método de Investigación. -.....	38
Método Deductivo e Inductivo. -	38
Técnicas de Recolección de Información. -	39
Diagnóstico. -	39

Según las preguntas	39
Ventajas	40
Sujetos de Investigación. -	40
CAPÍTULO IV	41
MARCO PRÁCTICO	41
4.1. RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS	41
CAPÍTULO V	48
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	48
Título de la propuesta:.....	48
Consideraciones preliminares	48
Localización	48
Priorización del problema	48
Objetivo General	49
Objetivos Específicos.....	49
Justificación.....	49
Curso de Capacitación Modular.....	49
Características del curso.....	50
CAPITULO VI	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
Conclusiones	58

Recomendaciones.....	59
BIBLIOGRAFÍA. -	60

ANEXOS.....	59
-------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	10
GRÁFICO No. 2. FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	13
GRÁFICO No.3 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	14
GRÁFICO No.4 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	17
GRÁFICO No. 5 DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	20
GRÁFICO No.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	27
GRÁFICO No. 7 ESQUEMA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN MODULAR.....	56

GRÁFICOS DEL CUESTIONARIO

GRÁFICO N° 1 Pregunta 1. ¿Usted cuando ingreso a trabajar en la Dirección de Recaudaciones de GAMEA recibió charlas de orientación para su desempeño laboral?.....	41
--	----

GRÁFICO N°2 Pregunta 2. ¿Usted conoce el manual de funciones de la Dirección de Recaudaciones de GAMEA?.....	42
--	----

GRÁFICO N°3 Pregunta 3. ¿Durante su desempeño como servidora o servidor público en la Dirección de Recaudaciones de GAMEA usted se enteró o participo del programa de capacitación?.....	42
--	----

GRÁFICO N°4 Pregunta 4. ¿Usted alguna vez has participado de las charlas de actualización en la Dirección Recaudaciones de GAMEA?.....	43
--	----

GRÁFICO N° 5	Pregunta 5. ¿Usted desearía participar de los cursos de capacitación programado por la Dirección de Recaudaciones de GAMEA?.....	43
GRÁFICO N°6	Pregunta 6. ¿Según usted es necesario los cursos de capacitación para el personal de la Dirección de Recaudaciones de GAMEA?.....	44
GRÁFICO N°7	Pregunta 7. ¿Según su percepción las autoridades de la Dirección de Recaudaciones de GAMEA se preocupan en mejorar la administración de dicha Dirección?.....	44
GRÁFICO N°8	Pregunta 8. ¿Usted considera que es importante la capacitación del personal para el mejoramiento de servicio en la Dirección de Recaudaciones de GAMEA?.....	45
GRÁFICO N°9	Pregunta 9. ¿Según usted cuanto tiempo debería durar el curso de capacitación para el personal de Recaudaciones de GAMEA?.....	45
GRÁFICO N°10	Pregunta 10. ¿Bajo qué modalidad debería llevarse los cursos de capacitación?.....	46
GRÁFICO N°11	Pregunta 11. ¿En qué horario debería ser los cursos de capacitación?.....	46
GRÁFICO N°12	Pregunta 12. ¿En qué temas te gustaría capacitarte?.....	47

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1	ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	28
CUADRO No. 2	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	40
CUADRO No. 3	TEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN.....	51
CUADRO No. 4	CURSO DE CAPACITACIÓN MODULAR.....	51
CUADRO No. 5	MATRIZ DEL PLAN CURRICULAR DEL CURSO CAPACITACIÓN MODULAR.....	54
CUADRO No. 6	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	57

RESUMEN

El tema Programa de Capacitación para el desempeño laboral en el marco de la gestión del talento humano en la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la ciudad de El Alto, trata de vislumbrar la esencia del tema de Capacitación del personal de recaudaciones, para un buen funcionamiento y buena atención a los contribuyentes, y así mismo como una estrategia administrativa para mejorar la gestión del talento humano, es un factor esencial y una herramienta para el desempeño adecuado y oportuno de los servidores públicos, cuya finalidad será proporcionar nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas

Tiene como destinatarios a aquellos servidores públicos nuevos que han sido seleccionados para el desempeño de un cargo o tarea en la Dirección de Recaudaciones. Por consiguiente, el presente trabajo de investigación trata de describir la problemática de la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto, al no recibir entrenamiento o capacitación en los procedimientos de sus actividades, atraviesa muchas dificultades en el rol asignado de sus funciones como el desconocimiento de procedimientos pertinentes en materia administrativa es por esta razón que los funcionarios de la alcaldía necesitan ser capacitados para no tropezar con el rol asignado.

INTRODUCCIÓN. -

El presente trabajo de investigación sobre el Programa de Capacitación para el Desempeño Laboral en el Marco de la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, trata de vislumbrar la esencia del tema de Capacitación del personal como una estrategia administrativa para mejorar la gestión del talento humano y con ello optimizar el desempeño laboral del personal dentro de la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Municipal de La Ciudad de El Alto.

Sin duda el diseño del Programa de Capacitación personal tiene como destinatarios a aquellos servidores públicos nuevos que han sido seleccionados para el desempeño de un cargo o tarea, como también incluye a aquello que ya están ocupando o desempeñando una tarea dentro de la mencionada Dirección, con todo ello se busca alcanzar los resultados provechosos y adquirir la ventaja competitiva en el logro de los objetivos institucionales.

Se ha podido observar que muchas veces se capacita al personal, sin embargo, no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la institución, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores. De modo que la capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida o de acuerdo a las necesidades de los usuarios del municipio en la Dirección de Recaudaciones, ya que las instituciones públicas al servicio de la población deben adaptarse de acuerdo a los requerimientos de la población para resolver los problemas y satisfacer en el servicio a la comunidad.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación trata de describir la problemática de la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto, con la aplicación de un cuestionario a los funcionarios para obtener la información como resultado y plantear una propuesta de solución con el diseño de un programa de Capacitación del Personal, con el fin de aportar en la solución de un problema esencial en la gestión del talento humano en la Dirección de Recaudaciones. Así el presente trabajo de investigación se presenta en cuatro capítulos: Introducción, Marco Teórico, Metodología, Marco Practico, Propuesta de la Investigación y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

Antecedentes

En la actualidad las organizaciones son creadas intencionalmente para producir servicios, productos o cualquier otro elemento y no operan de forma improvisada ni funcionan al azar, porque las organizaciones al ser constituidas por personas, funcionan cuando los trabajadores están en sus puestos de trabajo y desempeñan de forma eficiente en la medida que fueron seleccionados, admitidos y preparados. Así la capacitación al personal seleccionado e incorporado en su fuente de trabajo, se constituye como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios y con el propósito de proteger los intereses de la organización o de una institución en su servicio.

Esta situación se dio desde la antigüedad, a principios de la Edad de Piedra, con el manejo y acumulación de conocimientos; «en la medida que el hombre fue capaz de inventar sus armas, instrumentos de trabajo, vivienda, ropa y lenguaje, se le hizo necesario y urgente el entrenamiento, que se convirtió en un factor determinante para el desarrollo de la civilización». Martínez, 2015.

En la Edad media, la formación para el trabajo se transmitía principalmente «mediante la palabra y los actos del maestro, ya fuese en el taller, en la iglesia o en la escuela». Y en la Europa medieval, se consolida una vinculación fuerte, organizada y sostenida de la formación a través de la constitución de los talleres artesanales.

A inicios del siglo XII nacen las “artes”, asociaciones de artesanos y mercaderes. Ellos consolidaron tres categorías laborales: a). El maestro: era el propietario de la vivienda y las herramientas y se ocupaba de suministrar los materiales y dirigir los trabajos. b). Los aprendices: vivían con el maestro y aprendían los secretos del oficio al tiempo que ayudaban en la producción. c). Los oficiales: ya habían completado el aprendizaje del oficio sin llegar a ser maestros. Para obtener tal reconocimiento debían preparar “una obra maestra” que debía ser examinada y reconocida por otros maestros. Si superaban esa evaluación podían abrir su propio taller.

Luego con la revolución industrial, época en la que sucede mayor proceso de transformación económica, social y tecnológica a inicios de la segunda mitad del siglo XVIII, la capacitación se

transformó con la incorporación de objetivos y métodos en una actividad de entretenimiento en una tarea del proceso en la fabricación de un producto. A medida que los empresarios fueron alcanzando mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, fueron entrenando a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades.

Después de la primera guerra mundial, la capacitación se transformó en una actividad relevante con la intención de incrementar la eficiencia en la producción para lo cual se desarrolló (en Estados Unidos) una fórmula que se conoce como el método de los cuatro pasos: explicar, demostrar, ejecutar y verificar (Grados, 2004).

En los últimos años las organizaciones prestadoras de servicios, se han preocupado tomando conciencia de la gran necesidad que existe de la capacitación, entrenamiento y adiestramiento del talento humano, para mejorar la calidad de vida de los empleados, para incrementar la productividad y la efectividad en el desempeño en su puesto de trabajo. En consecuencia, la capacitación como adiestramiento, constituyen la forma educativa extra escolar, extrauniversitaria, dándoles la oportunidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y aptitudes para superarse profesionalmente como persona mostrando de esta forma una mejor calidad laboral.

Identificación del Problema. -

En la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto, se observa algunos hechos referidos a la precariedad en el tema de capacitación del personal en los siguientes aspectos: la contratación del nuevo personal para el desempeño de una actividad o tarea en esa Dirección, recibe apenas algunas instrucciones u orientaciones muy superfluas para su desempeño en su puesto de trabajo y debe ejercer su tarea en base a normas o manuales de funciones muy genéricas, en algunos casos descontextualizadas distante de las cualidades y destrezas en el ejercicio de las funciones laborales del personal.

Asimismo el personal de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA, al no recibir entrenamiento o capacitación en los procedimientos de sus actividades, atraviesa muchas dificultades en el rol asignado en sus funciones como el desconocimiento de procedimientos pertinentes en materia administrativa, la ausencia del flujo de información para brindar a los

usuarios que solicitan contribuir por diferentes transacciones de bienes, la despersonalización en las relaciones humanas en la atención al público, la deficiente atención en la resolución de los problemas de los usuarios. Todo esto genera la insatisfacción de los usuarios en la atención recibida y ocasiona evasión y la disminución de recaudaciones en esa Dirección.

Ante este panorama, se considera que el programa de capacitación del personal en el marco de la gestión del talento humano es un factor esencial y una herramienta para el desempeño adecuado y oportuno de los servidores públicos en el municipio de la ciudad de El Alto, cuya finalidad será proporcionar nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas en el desempeño de su labor en su puesto de trabajo y mejorar las operaciones del sistema de recaudaciones en su unidad de ingresos y garantizar el crecimiento económico del Municipio con la aplicación de los procedimientos pertinentes en las recaudaciones o contribuciones de los usuarios, así cumplir con los objetivos institucionales de la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto.

Planteamiento del problema

¿Será que un programa de capacitación del personal, garantice el desempeño y rendimiento pertinente en las funciones del penal de la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto?

1.1. Objetivos:

Objetivo General. -

Describir la situación del desempeño laboral del Personal de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA en función a la propuesta de un Programa de Capacitación del personal basado en conocimientos, destrezas y habilidades de desempeño laboral a través de los cursos modulares dentro del marco de la gestión del Talento Humano.

Objetivos Específicos. -

- Determinar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal en función a las estrategias administrativas de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA.
- Establecer los requerimientos y prioridades de la Dirección de Recaudaciones en función de los contenidos del programa de capacitación del GAMEA.

- Diseñar un programa de capacitación del personal en conocimientos, destrezas y habilidades de rendimiento laboral a través de los cursos modulares dentro del marco de la gestión del Talento Humano en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA.

Justificación. -

Teórica. -

El presente trabajo de investigación se sustenta en base a la revisión bibliográfica que trata de establecer definiciones, conceptos y todo el pensamiento de autores que con mucha experiencia han ido nutriendo desde punto vista teórica, sobre el proceso de capacitación del personal seleccionado para una actividad o tarea, cuyo acto se fundamente en argumentos racionales, lógicas y teóricas para llegar a efectivizar en la práctica. Por eso, el trabajo se justifica en la medida que tiene una estructura teórica llamada marco teórico donde se vislumbran muchos autores y experticia en el tema mencionado.

Justificación Metodológica. -

La presente monografía, al tratarse de una investigación en sus fundamentos teóricos, conlleva una metodología en todo su desarrollo, porque toda investigación tiene un horizonte a seguir y por ello, sigue el curso de una metodología de investigación, en este caso desde punto de vista teórica, empleándose el método deductivo e inductivo. El primero, parte de principios más generales para llegar a nociones más particulares (deductivo) y el segundo parte desde nociones particulares para llegar a cuestiones más generales. Así el presente trabajo de investigación incorpora en su estudio el método científico y ser validad como una investigación científica, además del tipo de investigación descriptiva que se aplica en el desarrollo del trabajo.

Práctica. -

Desde punto de vista de la investigación, el presente trabajo ha desarrollado un cuestionario para ser aplicado a los funcionarios que trabajan en la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto. Cuya aplicación se dio en los ambientes de la Dirección de Recaudaciones, con el objetivo de recoger de primera mano la información o base de datos para analizar e interpretar sobre la investigación planteada. Así la presente investigación incorpora en su estructura la parte práctica es decir el marco práctico donde se analiza y se comenta de los datos o resultados obtenidos de la investigación aplicada a los sujetos investigados, el cual fue base para plantear la propuesta de la Investigación.

Económica. -

Desde punto de vista de la competencia económica, se pretende lograr dos aspectos muy importantes con la aplicación del programa de capacitación en la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la ciudad de El Alto: primero que los costos de contratación del personal disminuyen considerablemente en la medida que se pone alto a la frecuente rotación del por distintas causas o motivos, cuya acción es uno de los objetivos gerenciales en la aplicación del programa de capacitación. Segundo, el personal capacitado en el desempeño de las funciones, hará que se optimice el servicio a los usuarios, cuyo trabajo tendrá efecto en el incremento de los ingresos en la Direcciones Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto. De modo que, para administrar el cambio, el personal responsable de la Dirección de Recaudaciones debe prever el futuro a través de los cursos de capacitación, innovando en la nueva manera ser servidores públicos, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución y responder a las nuevas expectativas económicas en su rentabilidad económica y social.

Alcances. -

Se establece el alcance del presente trabajo de investigación bajo la delimitación en los siguientes aspectos:

Delimitación temática. -

La investigación está referido a la Descripción de la situación del desempeño laboral del Personal de la Dirección de Recaudaciones en su Unidad de Ingresos del GAMEA en función a la propuesta de un Programa de Capacitación del personal en procedimientos, destrezas y habilidades de desempeño laboral a través de los cursos modulares dentro del marco de la gestión del Talento Humano, con el objetivo de cualificar a todos los servidores públicos como ser: Directores, Subdirectores, secretarias, empleados y todos quienes realizan la atención al usuario o al público en general.

Delimitación Espacial

La investigación se circunscribe solo al ámbito de la Dirección de Recaudaciones en su Unidad de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto, en cuyo ámbito se concentra las actividades de recaudación por diferentes conceptos como ser: el ingreso por

concepto de patentes, transferencia de bienes muebles e inmuebles, etc. Es allí donde se delimita la investigación en su ámbito especial con la propuesta de un programa de capacitación al personal o servidores públicos de esa Dirección. Cabe aclarar que el municipio de la ciudad de El Alto, geográficamente es muy extenso y su ámbito de administración está distribuido en muchas Direcciones, el cual hace bastante compleja el trabajo de investigación de todo el Municipio, sin embargo, el propósito de esta monografía es desentrañar las actividades que se desarrollan específicamente en la Dirección de Recaudaciones, en su Unidad de Ingresos, el cual es esencial en la generación de los recursos económicos para el desarrollo del Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto.

Delimitación Temporal

La Investigación se realizará durante los meses de noviembre de 2019 a febrero de 2020, bajo un plan de actividades definidos en calendario y cronograma de actividades de la gestión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gestión. -

El diccionario enciclopédico la definen como “acción y efecto de administrar” (Espasa Calpe, 1997p. 123), también como “conjunto de acciones y medios que se emplean para conseguir alguna cosa o resolver algún asunto”... acción y efecto de administrar” (Santillana, 2000, p. 56). Teniendo en cuenta todas las definiciones de la gestión, es importante señalar que la gestión en un sentido más estrecho es el proceso de “planificación, organización, desarrollo, control y evaluación considerando los recursos disponibles y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos” (Pazmiño, 2007, p. 89).

Modelos de gestión

Se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado.

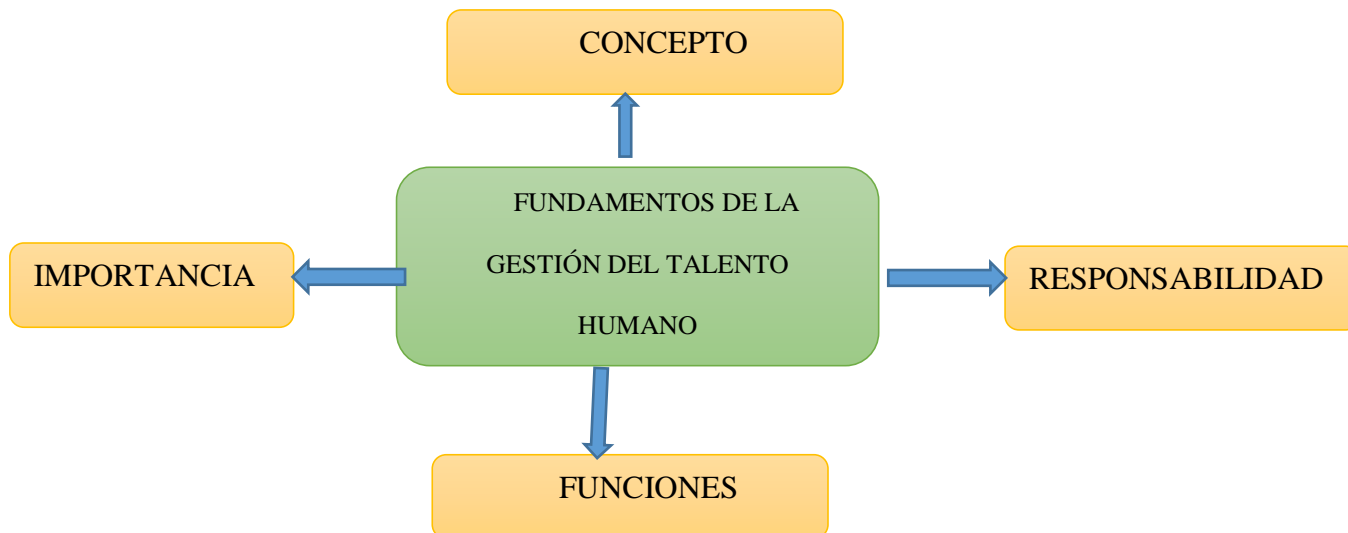
Se define como el” conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar”. (Mintzberg, y Stoner y (1996 p. 45) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Como aseveran los autores arriba citados se hace importante que en toda institución y más aún en tema de administración debe realizarse de forma integrada ordenada y planificada ejecutando las acciones por los funcionarios que trabajan para garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos de la Universidad.

Gestión del Talento Humano. -

GRÁFICO No. 1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Elaboración propia, 2020

1). Concepto. -

Según Chiavenato, la Gestión del Talento Humano es el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las “personas” o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2004).

Asimismo, Schuler define como la gestión estratégica de los recursos humanos, son todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación de los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento de los individuos a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización (Schuler R.S., 1992).

Baja esta premisa, se puede decir que la gestión del talento humano se refiere al proceso de administración del talento humano, que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

2). Importancia. -

La gestión del talento humano en una organización o institución mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional. Por ello es importante que las empresas inviertan tiempo y recursos en el desarrollo de manera integral a sus colaboradores, porque existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

Así las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

Según Idalberto Chiavenato, “para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc.”. (Chiavenato, 2004). En referencia a la idea mencionada, se puede advertir que en las instituciones públicas bolivianas como del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto, el personal que trabaja se denomina servidor o servidora público, porque es una persona que realiza o desempeña una función pública prestando un determinado servicio a la población o sociedad.

3). Responsabilidades. -

Por eso es muy importante tener presente el concepto y la dimensión teórica de la gestión del talento humano en la administración de una institución u organización tanto pública como

privada y que deberá tomarse en consideración los aspectos fundamentales como ser: las características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo

En tal sentido, se considera que “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo” (CHIAVENATO, 2007).

4). Funciones. -

Entre las funciones del Departamento de Gestión Humana, podemos destacar:

- **Selección:** Mediante la cual se eligen aquellas personas que poseen las competencias definidas como críticas y necesarias para el puesto a desempeñar, el cual debe encontrarse claramente definido y detallado de antemano, especificando los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas para el mismo, y de cara a obtener resultados satisfactorios para el logro de los objetivos propuestos.
- **Formación:** Es de vital importancia que la empresa cuente con un programa de adiestramiento/entrenamiento, a través del cual se fortalezcan las competencias de las personas, para de esta manera ir forjando y al mismo tiempo creando el talento en la organización, mediante el aprendizaje continuo.
- **Desarrollo profesional:** Constituye una de las funciones de mayor importancia dentro de la gestión del talento, pues a través de la misma se establecen planes de carreras que permiten desarrollar el potencial de las personas según las competencias que las mismas poseen, llevando a cabo un seguimiento continuo e individualizado, que proporciona un crecimiento profesional y laboral del empleado, lo cual sin duda se traducirá en un mayor compromiso por parte del empleado, y por ende, un mejor y mayor aporte del mismo a la empresa.
- **Evaluación del desempeño:** La evaluación es uno de los elementos claves de todo proceso de seguimiento continuo. A través de esta función se verifica el desarrollo de las competencias del personal, identificando las debilidades y oportunidades a desarrollar en el mismo mediante retroalimentación efectiva que permita tomar acciones y descubrir oportunidades de mejora que serán desarrolladas por los programas de formación y desarrollo.

- **Compensación:** Este elemento clave de la función de RRHH debe contemplar un sistema retributivo a través del cual se pague al empleado en función de su desempeño individual y responsabilidades, así como el establecimiento de beneficios adicionales que proporcionen un valor añadido de motivación, compromiso e identificación del personal con la organización a la que pertenece.

En consecuencia, se puede decir que la gestión del talento humano tiene las funciones económica, dinámica, formativa, normativa, sanitaria y de bienestar en la administración del talento humano en una organización pública o privada, cuyo desempeño corresponde a los Directivos de cualquier organización aplicar para el cumplimiento de los objetivos del mismo.

GRÁFICO No. 2. FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: elaboración propia, 2020.

Objetivos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración de una organización. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.
- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

Según la autora Margaret Butteris los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de la empresa o institución, son los que a continuación se menciona:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, entiendo que los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción.
- Los objetivos de la administración de Talento Humano se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. (2000).

GRÁFICO No.3 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: elaboración propia, 2020.

De modo que las personas constituyen el principal activo una organización pública o privada; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los trabajadores o servidores. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Para el autor CHIAVENATO, menciona que “Los objetivos de la gestión de personas debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de Relaciones Humanas es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de Relación Humana sin conocer los negocios de una organización.

2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Chiavenato, 2002)

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que trabaja para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo. Las actividades se extienden de la administración de procesos (Herramientas y sistemas de Recursos Humanos) a la administración del capital humano.

En suma, el objetivo de la gestión del talento humano es lograr que el personal de una organización alcance la competitividad pertinente para el desempeño de una tarea o función,

cuya actividad logra gracias a la capacitación (educación, entrenamiento), formación y aplicación de conocimientos que le permitan desarrollar herramientas estratégicas para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Esto implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas que se presenten en el puesto de trabajo, en si es la forma de gestionar al personal que adopta la organización.

Proceso de la Gestión del Talento Humano. -

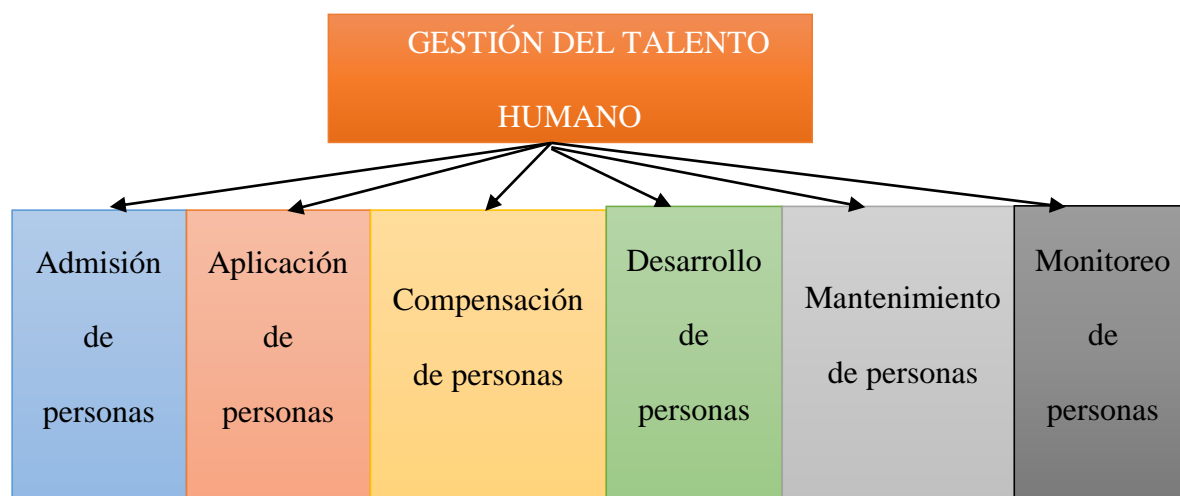
La moderna gestión del Talento Humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, salud y bienestar, etc.

Según Chiavenato, “cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (Chiavenato, 2004). Estas funciones se refieren a las políticas y prácticas necesarias de la administración de las personas, a saber:

- Análisis y descripción del cargo
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Desarrollo organizacional
- Higiene y seguridad y calidad de la vida en el trabajo
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

Estas funciones administrativas, Chiavenato resume en seis procesos básicos, los cuales se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO No.4 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Chiavenato, 2004.

1. Admisión de personas: es el proceso utilizado para incluir nuevas personas en organización. Pueden denominarse proceso de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientas de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, servicios sociales.
4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de su utilización. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Así va ocurriendo con los demás procesos, depende de una adecuada utilización de cada uno de los procesos mencionados para tener resultados óptimos.

Características de la Gestión del Talento Humano. -

Según José Antonio Marina, “en una sociedad del conocimiento, cuya economía estará basada cada vez más en la ciencia y en la tecnología, la principal riqueza de las naciones ya no es el territorio, ni la población, ni las materias primas ni el capital: es el talento”, por lo que “el objetivo de las políticas educativas y empresariales del Estado y de la sociedad civil debe ser, en primer lugar, generar talento y, en segundo lugar, gestionar bien el talento”.

Para este autor Marina, el talento es la “inteligencia triunfante, la successful intelligence de los autores americanos, es decir, la que es capaz de elegir metas valiosas, aprovechar los conocimientos adecuados, movilizar las emociones creadoras, aplicar la energía, el valor y la tenacidad suficientes”.

Según Marina, la Gestión del Talento Humano debe reunir las siguientes cinco características:

1. **Actitud activa** ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativas y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan capacidad de emprender. No se trata de montar una empresa, sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo.

2. capacidad para aprender eficazmente a lo largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento está siempre deseoso de aprender.

3. Capacidad para crear. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.

4. Capacidad para evaluar, tanto en el plano individual como en el social.

5. Debe tener las virtudes de la acción, de la realización y del cumplimiento.

La influencia del entorno, según señala Marina, “el talento está al final de la educación, no al principio. Antes de la educación solo hay biología. La riqueza del entorno influye decisivamente en la configuración de la inteligencia individual, por eso tenemos que estudiar los entornos creativos si queremos comprender y educar la creatividad”.

Por otro lado, para que una sociedad también llegue a ser inteligente, hay que generar, además del talento personal, el talento social. Sobre este concepto, Marina asegura que “el talento

individual se concreta en el capital intelectual de una persona, y el talento colectivo, en el capital intelectual comunitario. Se habla con razón cada vez más de inteligencia compartida, de multitudes inteligentes”.

Según José Antonio Marina, “la generación del talento puede conseguirse ayudando al niño a que construya bien los dos tipos de inteligencia: su inteligencia generadora de ocurrencias, que se basa en la memoria y aprovecha la fascinante plasticidad del cerebro humano, y su inteligencia ejecutiva, que es la encargada de organizar los conocimientos, los sentimientos, los deseos, los deberes, los proyectos”.

Por último, sobre quién debe enseñar el talento, este experto entiende que la escuela es la conciencia educativa de la sociedad y tiene la obligación de dar las líneas que hay que seguir, pero necesita la colaboración de la familia, por lo que hay que desarrollar una pedagogía conjunta.

En tal sentido, La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (González y Ramírez, 2011, p.52).

Finalmente, la administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. En consecuencia, el Director de la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto, se convierte en una pieza clave para llevar adelante los procesos operativos en el desempeño adecuado de todos los servidores públicos de esa Dirección Municipal para el logro de los objetivos institucionales.

Gestión del Talento Humano y su vinculación con la gestión del conocimiento. -

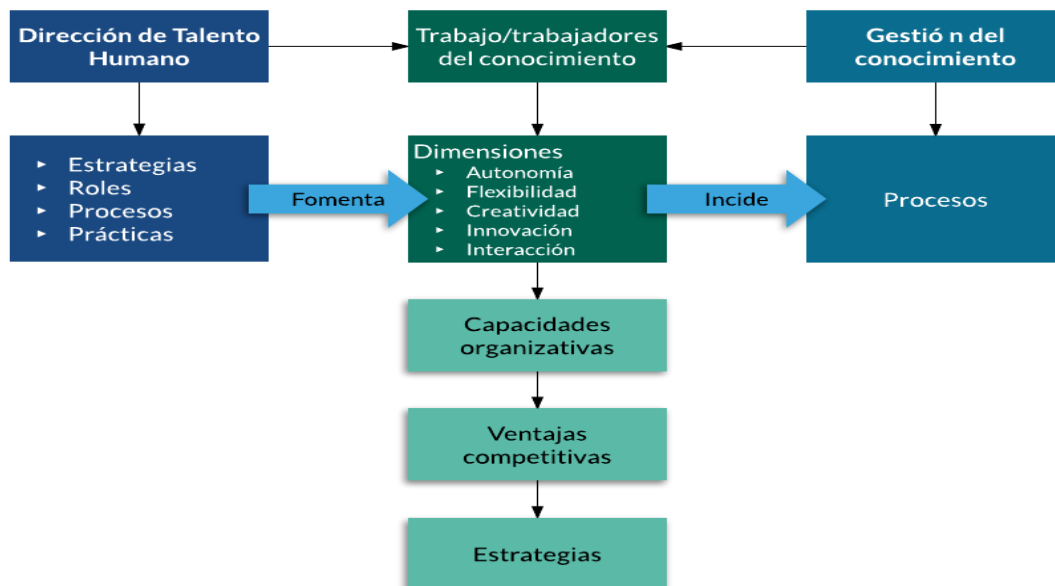
De tal modo que la gestión del talento humano se complementa con la gestión del conocimiento, el cual es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999).

También se ve como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999). Además, abarca la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización. (Harman and Brelade 2000).

Así se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, así como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar, todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual e incluye la aplicación de perspectivas tácticas y operativas más detalladas respecto a la Gestión del Capital Intelectual. En el cuadro siguiente se presenta la dirección del talento humano y la gestión del conocimiento.

GRÁFICO No. 5 DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Vinculación entre dirección de talento humano y gestión del conocimiento



Fuente: evaluandosoftware.com

LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Conceptos de Capacitación. -

La capacitación es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia. Asimismo, se denomina capacitación al acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones.

Según Chiavenato, la capacitación es una herramienta eficaz para mejorar el desempeño de los trabajadores de una empresa, así que, por excelencia, puede ayudar a tener un proceso en el que se facilita el cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo.

Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Finalidad de la Capacitación. -

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto,

podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación. -

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones ínter departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Características de capacitación y adiestramiento. -

La **capacitación** tiene varias características para ser reconocida como tal y para cumplir con su finalidad. Los avances en la obtención de habilidades y competencias se deben al buen diseño de un programa de capacitación y en detalle a los cursos ofrecidos y la calidad de los mismos. Con el paso del tiempo y los avances en los negocios y tecnológicos, la concepción y el diseño de la capacitación en las organizaciones van evolucionando.

Según algunos autores como Guillermo Henao Cerra se tiene algunas características muy importantes que a continuación se presenta:

- **Medición:** La capacitación debe ser medible en calidad y cantidad. La cantidad de horas ofrecidas/impartidas de capacitación en la empresa es importante, así como las horas de

capacitación realmente tomadas por los empleados. A la hora de medir la calidad algunas empresas eligen encuestar a los participantes al final de cada curso.

- **Resultados:** Los resultados de la capacitación deben ser visibles a mediano plazo, por lo menos.
- **Participación activa de los capacitados:** En cualquier curso de capacitación vale la participación activa de los capacitados. Ya sea una capacitación presencial o vía elearning. Los cursos donde habla una sola persona todo el tiempo ya no son productivos. La participación activa al menos la final de la misma con dudas, preguntas, incluso con opiniones contrarias y debates sobre lo expuesto son muy importantes.
- **Teoría y práctica.** Toda capacitación de éxito lleva una parte teórica y una práctica donde las personas pongan, aunque sea brevemente en práctica los conocimientos absorbidos. Si bien en el momento del curso no se puede realizar por cuestiones de tiempo un ejercicio de práctica el docente puede ofrecer ejemplos en forma verbal de cómo aplicar determinados conceptos en el día a día.
- **Variedad.** La capacitación debe incluir opciones variadas de docentes, ejercicios, tipos de dictado e incluso variedad de lugares de dictado. Esta característica de la capacitación ayuda a mantener la atención de las personas a que no se convierta en algo monótono, aburrido y soporífero.
- **Expertise del docente:** La capacidad del responsable en dictar los cursos o de quien diseña el plan de capacitación de una empresa es vital. Esta es una de las características más importante para el éxito de la capacitación en la empresa. Muchas empresas eligen profesionales con miles de horas de dictado de cursos en su trayectoria o títulos en pedagogía o docencia. La experiencia en el “sujeto” o tema a tratar también es igual o más importante que la experiencia en dictado. Para industrias muy competitivas como la petrolera los especialistas son muy buscados y valorados. Aquellos que carezcan de habilidades pedagógicas para el dictado de cursos pueden formarse previamente en el cómo para desarrollar esa capacidad que les falta.
- **Diseño previo:** El diseño de la capacitación que involucre las distintas etapas: relevamiento de necesidades de capacitación, forma de dictado, docente, programa, temario, objetivos, medición es vital antes del lanzamiento de la misma.

Procesos de capacitación. -

La capacitación empresarial es un proceso continuo que debe ser planteado en base a las necesidades reales de cada organización, y orientarse al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden al trabajador en su cotidianidad laboral, ayudando a mejorar su desempeño y ofreciéndole la posibilidad de carrera dentro de la empresa.

El proceso capacitador requiere de una organización que permita el cumplimiento de los objetivos. De acuerdo a la Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato, México, dicho proceso consta de cinco etapas interactuantes con acciones específicas:

1. Análisis situacional.
2. Detección de necesidades.
3. Plan y programas de capacitación.
4. Operación de las acciones de capacitación.
5. Evaluación y seguimiento de la capacitación.

En el siguiente cuadro se presentará el desarrollo de los procesos de capacitación y sus aspectos más relevantes:

GRÁFICO No.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



Fuente: elaboración propia, 2020.

CUADRO No. 1 ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	DESTINATARIOS DE LA CAPACITACIÓN	IMPLEMENTACIÓN O REALIZACIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
<p>1. Si existe o no un programa de capacitación estructurada.</p> <p>2. El personal que trabaja en la Dirección de Recaudaciones de GAMEA y su puesto de trabajo.</p> <p>3. Si existe motivación en el desempeño de los servidores.</p> <p>4. Existe la mala atención por parte de los servidores a los usuarios.</p> <p>5. Hay ausencia de calidad y calidez en</p>	<p>1. Personal de la Dirección de Recaudaciones de GAMEA (Directores y funcionarios).</p> <p>2. La capacitación cuenta con métodos y técnicas de capacitación.</p> <p>3. El contenido de la capacitación por modulo</p> <p>4. Donde se realiza los cursos de Capacitación.</p> <p>5. La capacitación se programará anualmente en base a cronograma.</p> <p>6. Los capacitadores serán profesionales expertos en los contenidos de los módulos.</p>	<p>Ejecución del programa de capacitación interna e Externa en base a un plan y cronograma fijado por la Dirección de Recaudaciones de GAMEA.</p>	<p>1. Seguimiento y comprobación</p> <p>2. Verificación de lo planeado contra los resultados</p>

la atención al público.			
6. Desempeño no satisfactorio para los usuarios.			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Técnicas de Capacitación. -

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los

empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros:

Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el

puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Concepto de desempeño. -

Desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel. La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo.

El desempeño del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Desempeño laboral. -

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Así, en el desempeño laboral el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Según Gonzales, el desempeño laboral es uno de los elementos clave para lograr la excelencia de ejecución. Es el modo de llevar a cabo el trabajo. Es asegurarse de que el empleado en el

puesto indicado dentro de la institución, que siente motivación para desempeñarse de la manera más óptima y correcta. El Desempeño de los Empleados es un factor determinante para alcanzar el éxito verdadero (González, 2011, p.76).

Como indica el autor para llegar a la excelencia y llevar a cabo los objetivos y metas instituciones es primordial que los servidores públicos estén ubicados en su puesto de trabajo para desempeñar eficientemente su trabajo, sin embargo, en las oficinas de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA existen servidores que no ejercen sus funciones de forma idónea, ahí es donde surge las falencias en los procedimientos administrativos y en la atención al usuario. Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo del personal, que influye en los propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal en el ámbito de su desempeño laboral.

Factores que inciden sobre el desempeño del personal

Uno de los factores es la idoneidad demostrada, por el cual se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

Según Soriano es imprescindible tomar en cuenta las destrezas, capacidad y motivaciones intrínsecas del individuo valores, ambiciones, conocimiento técnico, otros aspectos que son considerados necesarios (Soriano, 2003, p. 90).

A continuación, se menciona algunos aspectos a considerar sobre los factores del desempeño:

- Motivaciones extrínsecas respecto del trabajo, salarios, beneficios e incentivos.
- Liderazgo, comunicación adecuada ejemplos, claridad de los objetivos a conseguir, retroalimentación sobre el desempeño.
- Herramientas de trabajo computadoras, programas, fotocopiadoras, impresoras, lápices, escritorios.

Es más fácil, por ejemplo, adquirir o identificar la necesidad de un nuevo escritorio, que ser capaz de adquirir habilidades de comunicación, empatía y sinceridad para guiar a un colaborador. Analizando los diferentes factores que inciden en el desempeño del Talento Humano estos pueden fomentar las condiciones necesarias para alcanzar máximos niveles de desempeño de los colaboradores. (Bohlander, G. y Sherman, A, 2001, p. 54)

Evaluación de desempeño

La evaluación de un empleado es la evaluación y revisión del desempeño laboral de un trabajador. La mayoría de las compañías tienen un sistema de evaluación de desempeño de empleados en el que los empleados son evaluados de manera regular (a menudo una vez al año).

De alguna forma, la mayoría de las organizaciones tienen un plan general para el éxito empresarial. El proceso de evaluación del desempeño de los empleados, que incluye el establecimiento de objetivos, la medición del desempeño, la retroalimentación regular del desempeño, la autoevaluación, el reconocimiento del empleado y la documentación del progreso del empleado, asegura este éxito.

Una evaluación de desempeño realizada con cuidado y comprensión, ayuda a los empleados a ver cómo sus trabajos y contribuciones esperadas se ajustan al panorama más amplio de la empresa.

Según Aguirre la evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el

trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. (Aguirre, 2000, p. 76).

Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

Continuo. Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.

Sistemático. Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.

Orgánico. Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.

En el mismo sentido (Sastre, 2003, p. 90) define “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.”

La Evaluación de Desempeño generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo. Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe director.

Importancia de la evaluación del desempeño. -

Chiavenato indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Chiavenato, 2000, p. 123).

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios están en evaluar el potencial humano con el que cuenta una institución y se define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su

desempeño. Y lo más importante, se mejoran los procedimientos administrativos de titulación por parte del personal administrativo.

Contenido de una evaluación de desempeño. -

Pero, ¿Qué es lo que debe contener una evaluación de desempeño bien diseñada? Debe contener los aspectos siguientes:

1). Aptitudes básicas. -

Es importante que tu evaluación de desempeño incluya la apreciación de aptitudes básicas necesarias que debe tener todo trabajador como por ejemplo: el trabajo en equipo, la habilidad para trabajar bajo presión, la iniciativa, el compromiso, la capacidad para tomar decisiones, eficiencia, productividad, puntualidad, empatía, personalidad, etc.

2). Aptitudes estratégicas. -

La evaluación de aptitudes estratégicas es un aspecto que no puede faltar siempre que intentes evaluar el desempeño de tus trabajadores. Si bien, podríamos decir que estas aptitudes son desarrolladas a través de la práctica y experiencia del trabajador, pero también, es posible cultivarlas a través de la capacitación.

Una forma de evaluar estas aptitudes es asignando una escala del avance que demuestre el empleado de acuerdo al desarrollo de las diferentes habilidades estratégicas que requiere la empresa, dividiendo la escala en tres segmentos: poco, bueno y excelente.

Algunos ejemplos de cómo podrían estar descritas las aptitudes estratégicas podrían ser:

- El empleado demuestra seguridad para desarrollar y presentar ideas en su puesto de trabajo.
- El empleado aplica los conocimientos técnicos de manera práctica.
- El empleado respeta la cultura y políticas de las empresas.

3). Cumplimiento de objetivos. -

Uno de los aspectos más importantes que se debe tomar en cuenta al momento de diseñar una evaluación de desempeño es el cumplimiento de los objetivos. Al fin y al cabo, garantizar

que los empleados cumplan lo que se les asigna es lo que ayudará a lograr que se logren las metas globales de la empresa. Para evaluar el cumplimiento de los objetivos hay que establecer tres calificaciones, la primera si fue totalmente cumplido, la segunda si fue parcialmente cumplido y la tercera si definitivamente no se cumplió el objetivo.

Es necesario que la evaluación del cumplimiento de objetivos tenga espacio para los comentarios, los evaluados deben comentar que fue lo que ocurrió en caso de no haber cumplido los objetivos, determinar las causas, debilidades, necesidades, etc.

4). El conocimiento de logros. -

No se puede olvidar los logros que obtuvo el trabajador que se está evaluando. Incluir o reconocer los avances y las mejoras durante la evaluación de desempeño ayudará a que la misma no sea vista como algo completamente negativo, sino como una oportunidad para reconocer de qué forma se están haciendo las cosas, qué se hace bien y en qué se debe mejorar.

5). Retroalimentación. -

La evaluación de desempeño es espacio perfecto para retroalimentar ha evaluado y hacerle saber en qué debe mejorar. El evaluador debe ofrecer recomendaciones y establecer un tiempo preciso para dichas recomendaciones sean puestas en práctica.

6). Comentarios. -

Al momento de diseñar tus planes de evaluación de desempeño procura dejar un espacio para los comentarios del evaluado, es necesario que el mismo exprese su conformidad o no con la forma en la que se evaluó y su calificación.

7). Firmas del evaluado y del evaluador. -

Todo proceso de evaluación de desempeño debe concluir con la firma del evaluado y del evaluador. La forma deberá incluir la fecha en la que tuvo lugar la evaluación, la fecha en la que

el evaluador llenó el formato y la fecha en la que se manifiesta conformidad. Todo esto para hacer constar que ambas partes están conformes y satisfechas con el proceso.

Recuerda que sistema de evaluación de desempeño de Success Factors puede ayudarte llevar a cabo este proceso de capital humano y transformarlo por completo. Además, le da la oportunidad a tu organización de identificar a sus colaboradores de más alto desempeño, aumentar el porcentaje de cumplimiento de las evaluaciones y tener un mejor desarrollo de tu talento humano.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación. -

El tipo de investigación descriptiva. - La investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, poblaciones, cosas o cualquier otro fenómeno. Este estudio trata de integrar la medición de dos o más características de un concepto o variable con el fin de determinar “como es”, “como esta” o “como se manifiesta” el fenómeno. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación.

Método de Investigación. -

La presente investigación por las características propias de una Institución Pública como la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto, en el diseño de un programa de capacitación del desempeño laboral se aplicará el método inductivo y deductivo, en la medida que ambos métodos puedan complementarse.

Método Deductivo e Inductivo. -

El Método Deductivo como método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Este método inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios entre otros, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares como es la Dirección de Recaudaciones del GAMEA.

El Método Inductivo es un método de razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Por consiguiente, en el presente trabajo de investigación ambos métodos estarán inmersos de forma complementaria en la elaboración de un programa de capacitación del desempeño laboral en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA y sus conclusiones, así darán un carácter científico a la investigación en todos sus apartados.

Técnicas de Recolección de Información. -

Las técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que le permitan formar un juicio profesional y objetivo, que facilite la calificación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación.

De acuerdo con el método y tipo de investigación que se ha empleado en la investigación, se realizó un diagnóstico aplicado a los servidores públicos de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA para la recolección de datos y permita formular los contenidos del programa de capacitación.

Diagnóstico. -

Esta técnica es un medio que permite verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad evaluada ejecuta las actividades objeto de evaluación.

- Dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado para obtener una información o diagnóstico, el cual se presentó a través de preguntas abiertas y cerradas.

Según las preguntas

- De respuesta abierta: En este cuestionario se ha interrogado al sujeto de investigación que pueda responder objetivamente. Esto le ha otorgado mayor libertad en su respuesta y al mismo tiempo posibilitó adquirir respuestas más profundas, así como también preguntar sobre el por qué y cómo de las respuestas realizadas.
- De respuesta cerrada: En éstas, los sujetos de investigación han elegido para responder una de las opciones que se presentó en un listado que se ha formulado en la investigación. Esto dio como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme.

Ventajas

- Bajo costo.
- Mayor rapidez en la obtención de resultados.
- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.

Sujetos de Investigación. -

Los sujetos de investigación son los funcionarios o servidores públicos de la Dirección Recaudaciones del Gobierno autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto, el número de los integrantes se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 2 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

SUJETOS	CANTIDAD AD	PORCENTAJE
Varones	65	69,15%
Mujeres	29	30,85%
Total	94	100 %

Fuente: elaboración propia, 2020

CAPÍTULO IV

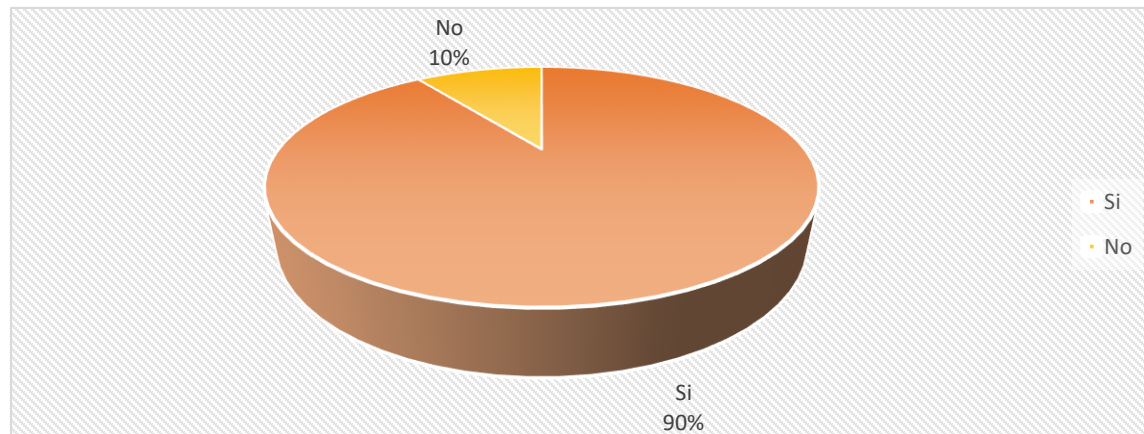
MARCO PRÁCTICO

4.1. RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Después de haber realizado la aplicación del cuestionario a los funcionarios de la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto y teniendo tabulado los datos, se presenta el análisis y la interpretación de los resultados de la Investigación.

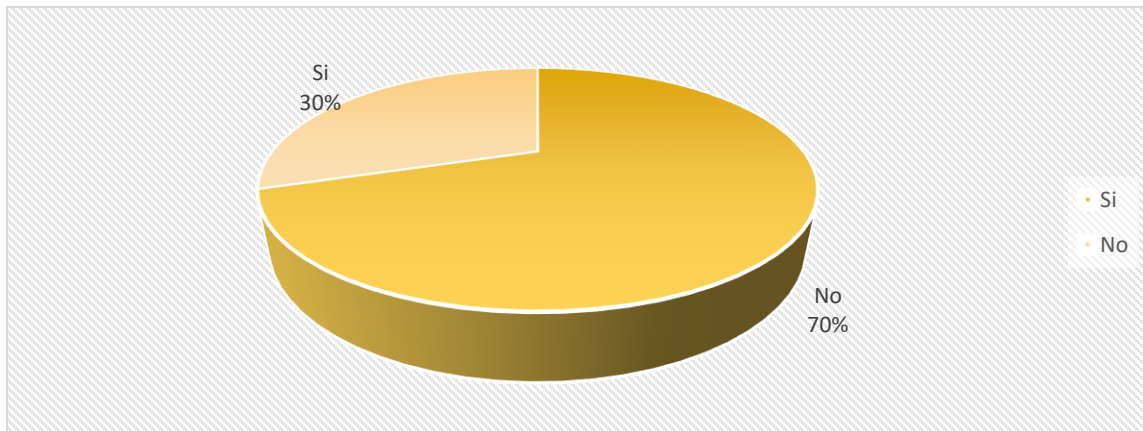
CUESTIONARIO 1

GRÁFICO N° 1 Pregunta 1. ¿Usted cuando ingreso a trabajar en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA recibió charlas de orientación para su desempeño laboral?



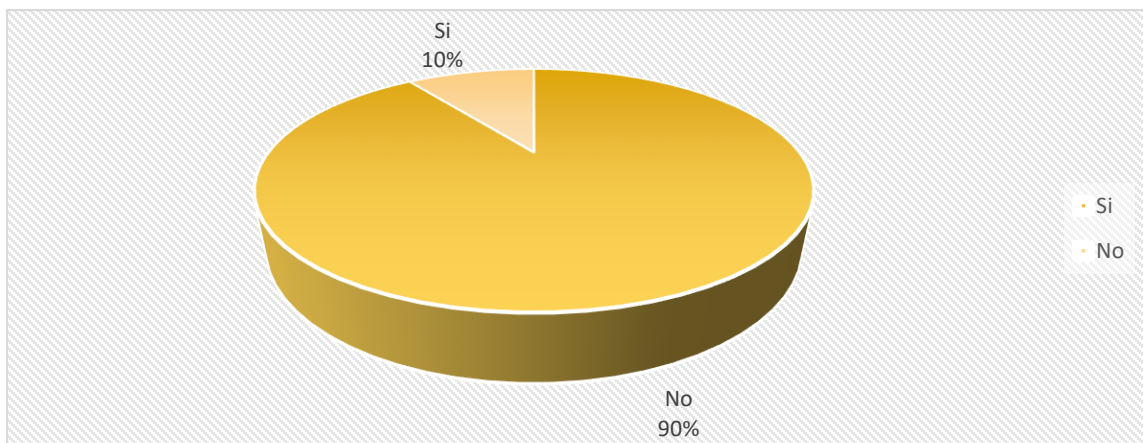
Según los resultados del cuestionario el 90% del personal manifiesta que ha recibido charlas de orientación al iniciar sus funciones en la Dirección de Recaudaciones y solo el 10% del personal afirma no haber tenido ninguna charla. Estos datos muestran claramente que cuando un personal nuevo asume un trabajo en cualquier institución o empresa, siempre recibe charlas de orientación para el desempeño de sus funciones, que con regularidad las mismas autoridades o personal responsable de los recursos humanos se encarga de realizar orientaciones muy generales sobre el desempeño del personal en su puesto de trabajo. Sin embargo, estas charlas no son cursos de capacitación sino simplemente unas charlas.

GRÁFICO N°2 Pregunta 2. ¿Usted conoce el manual de funciones de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA?



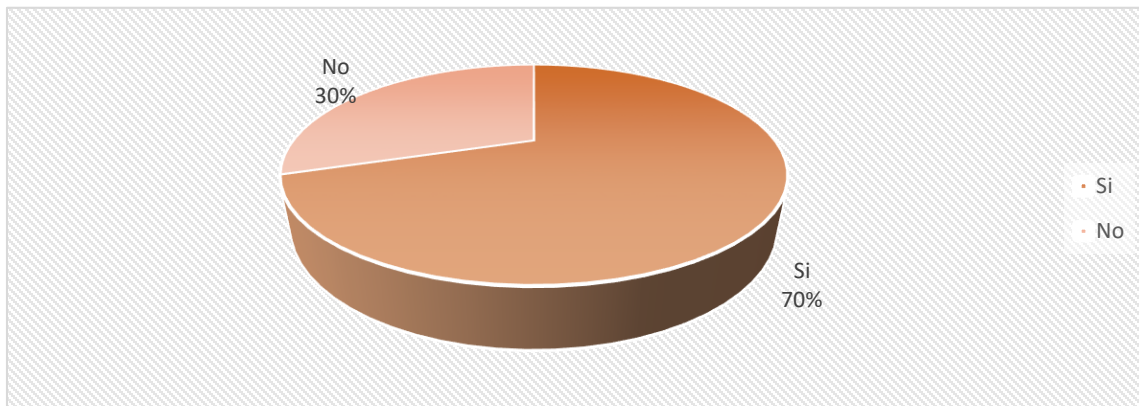
El 70% del personal indica que no conoce el manual de funciones y solo el 30% afirma conocer. Esto significa que el personal que trabaja en la Dirección de Recaudaciones en sus diferentes unidades, desconoce el manual de funciones, cuando todos los servidores públicos deberían conocer desde el primer día de su ingreso a la Dirección de Recaudaciones del GAMEA.

GRÁFICO N°3 Pregunta 3. ¿Durante su desempeño como servidora o servidor público en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA usted se enteró o participo del programa de capacitación?



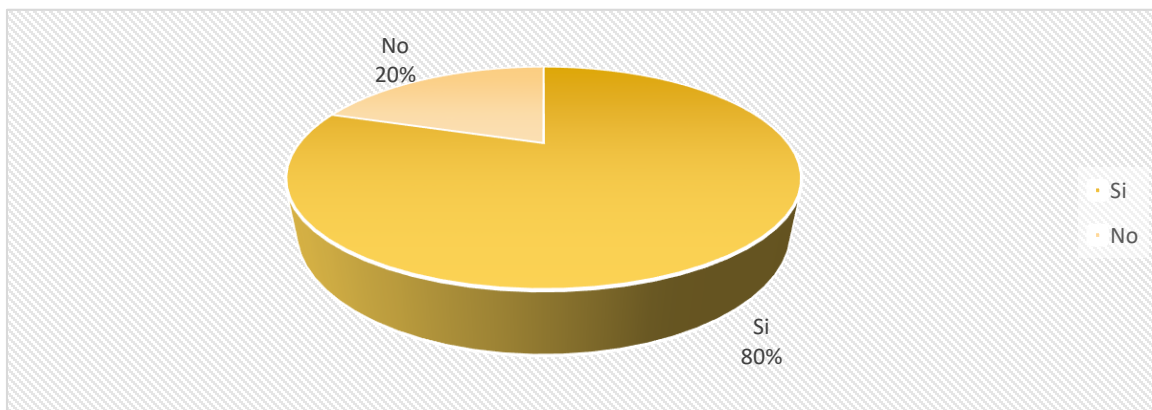
Según el presente grafico el 90% de los servidores públicos de la Dirección de Recaudaciones no conoce o no participan del programa de capacitación del personal y solo el 10% dice conocer. Estos datos muestran claramente que no existe un programa de capacitación del personal en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA.

GRÁFICO N°4 **Pregunta 4.** ¿Usted alguna vez ha participado de las charlas de actualización en la Dirección Recaudaciones del GAMEA?



Según el presente gráfico, el 70% del personal ha participado en alguna charla de actualización referido a los trabajos o funciones en la Dirección de Recaudaciones y el 30% afirma no haber recibido ninguna charla. Estos datos expresan que algunas veces la dirección de Recaudaciones del GAMEA ha organizado alguna charla de actualización destinado a los funcionarios.

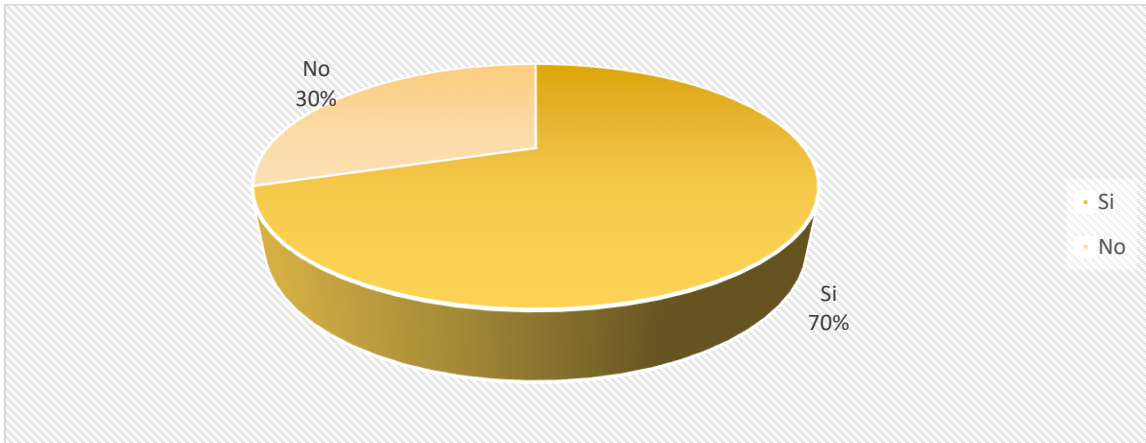
GRÁFICO N° 5 **Pregunta 5.** ¿Usted desearía participar de los cursos de capacitación programado por la Dirección de Recaudaciones del GAMEA?



El 80% de los servidores expresan que si participarían en los cursos de capacitación programado por la Dirección de Recaudaciones del GAMEA y solo el 20% dice no. Estos datos

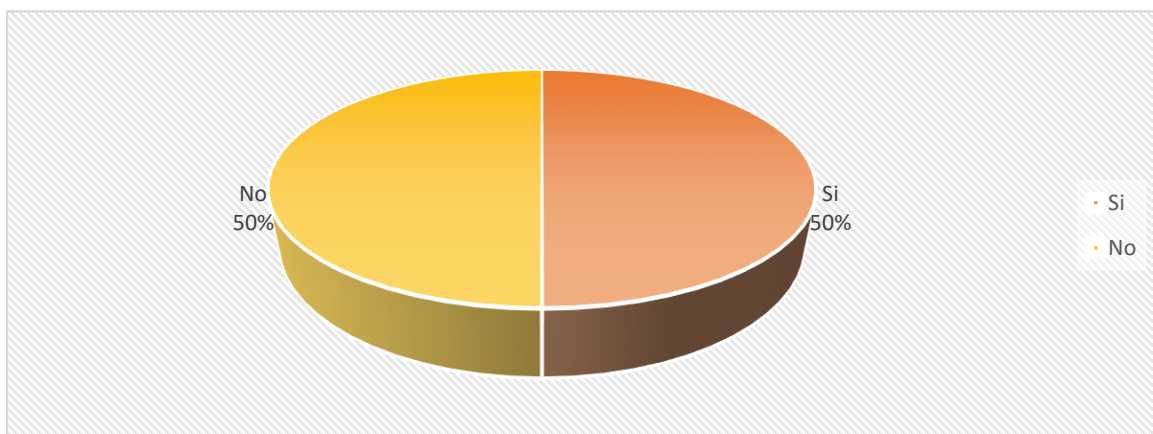
expresan que la mayoría de los servidores públicos manifiesta interés en participar de los cursos de capacitación, es decir existe una actitud de predisposición.

GRÁFICO N°6 Pregunta 6. ¿Según usted es necesario los cursos de capacitación para el personal de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA?



Según el presente gráfico, el 70% de la población investigada señala es necesario los cursos de capacitación para el personal y solo el 30% dice no. Esto expresa que la mayoría de los servidores consideran como una necesidad los cursos de capacitación para el mejoramiento en el desempeño de las funciones en la Dirección de Recaudaciones.

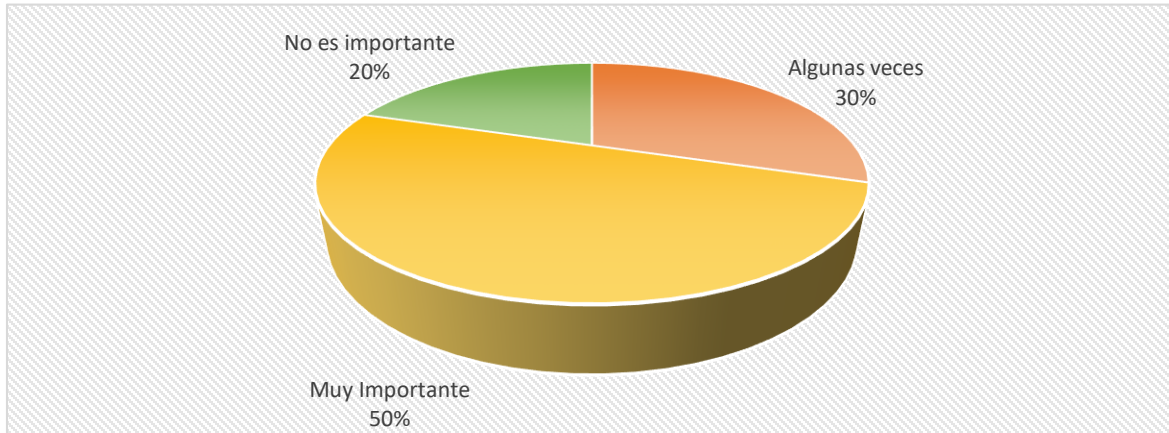
GRÁFICO N°7 Pregunta 7. ¿Según su percepción las autoridades de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA se preocupan en mejorar la administración de dicha Dirección?



En el presente gráfico, las opiniones de los encuestados están divididas en parejo, en un 50%. Esto expresa que en el criterio de los servidores existe una división tanto en la afirmación de que

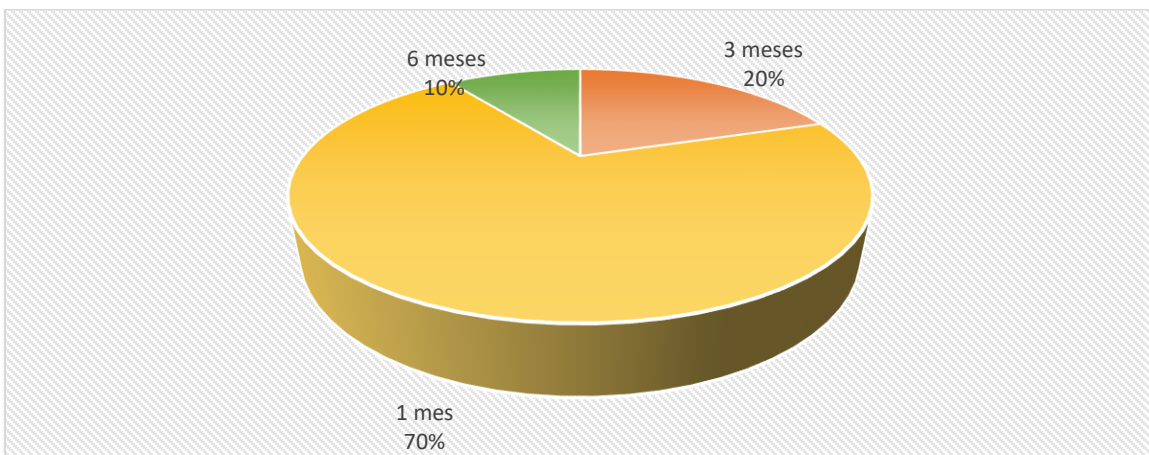
las autoridades se preocupan en mejorar la administración como en la afirmación negativa de que las autoridades no se preocupan.

GRÁFICO N°8 **Pregunta 8.** ¿Usted considera que es importante la capacitación del personal para el mejoramiento de servicio en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA?



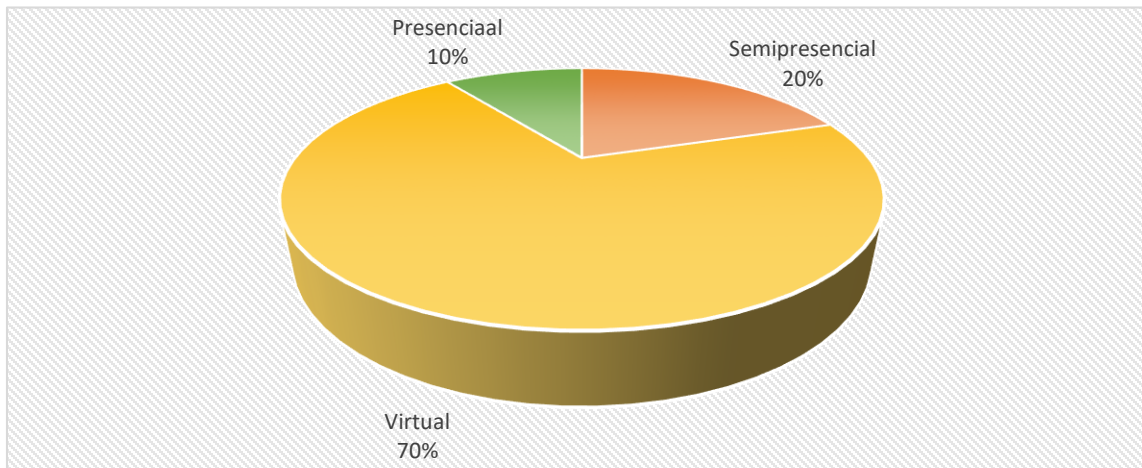
El 50% del personal considera importante los cursos de capacitación para mejorar el servicio en la Dirección de Recaudaciones, el 30% afirma a veces y el 20% no es importante. Estos datos manifiestan la importancia de los cursos de capacitación para el personal y mejorar el servicio en esa Dirección.

GRÁFICO N° 9 **Pregunta 9.** ¿Según usted cuánto tiempo debería durar el curso de capacitación para el personal de Recaudaciones del GAMEA?



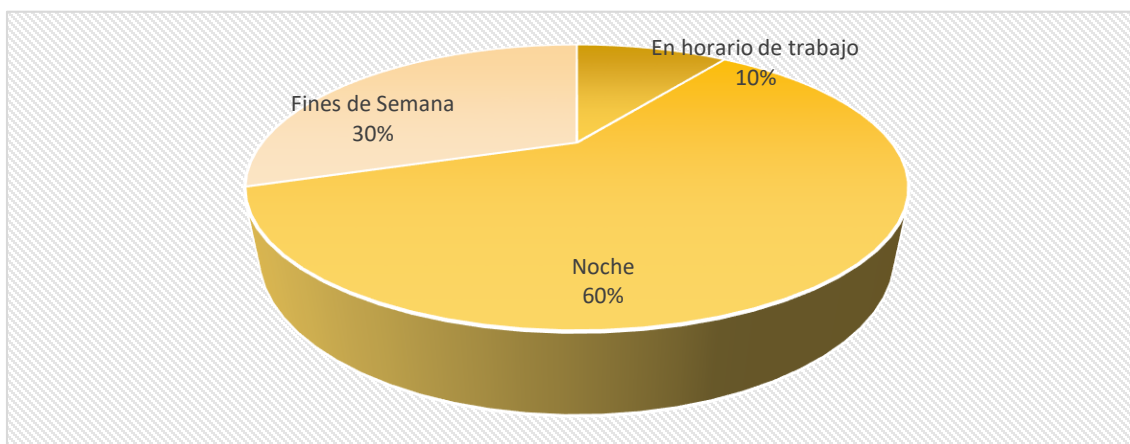
Según el presente gráfico, el 70% de los funcionarios señalan que el curso de capacitación debería ser de un mes, el 20% dice 3 meses y 10% seis meses. Estos datos expresan que la mayoría de los servidores expresan que el curso de capacitación solo debería ser un mes.

GRÁFICO N°10 **Pregunta 10.** ¿Bajo qué modalidad debería llevarse los cursos de capacitación?



El presente gráfico visualiza que el 70% de los servidores afirman que los cursos de capacitación deberían ser bajo la modalidad virtual, el 20% semipresencial y el 10% presencial. Esto expresa la facilidad con que se puede ejecutar los cursos de capacitación a través de medio virtual, sobre todo en este tiempo de pandemia por Covid 19.

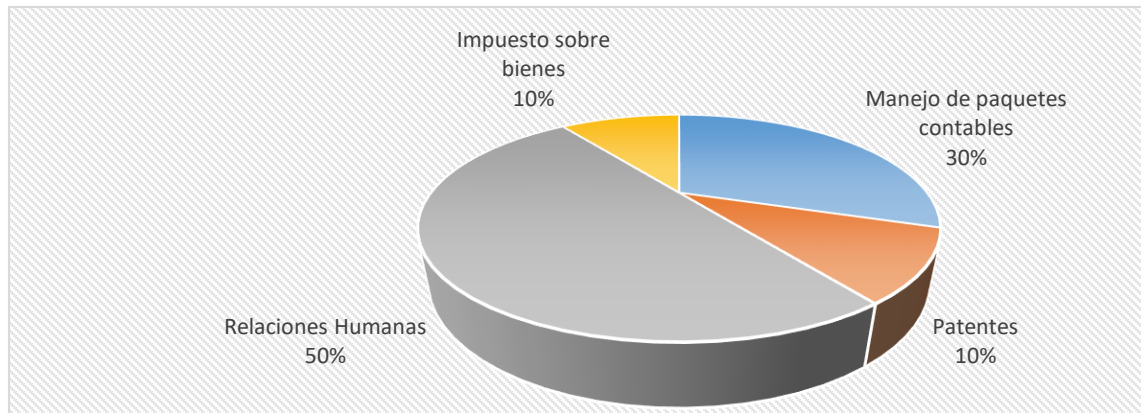
GRÁFICO N°11 **Pregunta 11.** ¿En qué horario debería ser los cursos de capacitación?



Según los datos del cuestionario visualiza que el 60% señala que el horario favorable es la noche, el 30% fines de semana, 10% en horario de trabajo. Estos datos expresan que la mayoría

de los funcionarios muestran pre disponibilidad de llevar a cabo los cursos de capacitación en los horarios de la noche.

GRÁFICO N°12 Pregunta 12. ¿En qué temas te gustaría capacitarte?



Según los datos del cuestionario, el 50% afirma en temas de las relaciones humanas, el 30% en manejo de paquetes contables y los 10% impuestos sobre bienes y patentes. Este significa que los servidores tienen interés en temáticas diferentes, sin embargo, los mencionados es de requerimiento del personal para un desempeño eficiente y la búsqueda de mejorar la atención en la Dirección de Recaudaciones.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Título de la propuesta:

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO

Consideraciones preliminares

Después haber realizado la interpretación y análisis de los resultados de los datos de la investigación sobre el Programa de Capacitación para el Desempeño Laboral en el Marco de la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, paso a plantear la propuesta de la investigación, estableciendo un programa de capacitación modular destinado para todos los servidores de la dirección de Recaudaciones orientado a mejorar el desempeño laboral y el servicio efectivo a los usuarios en dicha Dirección, con el propósito de lograr resultados eficientes y así optimizar el logro de los objetivos institucionales.

Localización

El programa de Capacitación se implementará en los ambientes de la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto, cuyos destinatarios son todos los servidores que trabajan en esa Dirección en sus distintas Unidades.

Priorización del problema

Se plantea el cambio sustancial que conlleve modificar las actitudes de la estructura mental y paradigma de todos los servidores de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA, con la finalidad de optimizar el servicio eficiente en dicha Dirección, a su vez los usuarios puedan sentir la satisfacción por el desempeño y servicio que brinda la Dirección de Recaudaciones. Esto supone que los procedimientos administrativos de la Dirección de Recaudaciones responden a los usuarios de forma oportuna, atenta y mediata.

Bajo estas premisas y tomando los requerimientos de los servidores expresados en los cuestionarios analizados e interpretados, se presenta el programa de Capacitación.

Objetivo General

Implementar el programa de Capacitación del personal de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA para mejorar el desempeño laboral del talento humano con el propósito de brindar un servicio satisfactorio y eficiente a los usuarios y a la institución.

Objetivos Específicos

- ❖ Definir los contenidos de las temáticas de capacitación en sus distintos módulos de acuerdo a requerimientos y necesidades del personal para un desempeño óptimo y satisfactorio en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA.
- ❖ Capacitar al personal (Contadores, secretarias, auxiliares y técnicos de las distintas unidades de la Dirección de Recaudaciones, a través de un curso modular en conocimientos y habilidades técnicas sobre los procesos administrativos y contables.
- ❖ Establecer sistemas de Evaluación del desempeño del talento humano dentro del programa de Capacitación para aplicar durante el ejercicio de sus funciones del personal en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA.

Justificación

De acuerdo con los cambios que se van produciendo en diferentes aspectos en este siglo moderno, el GAMEA no puede estar ajena a promover cambios en sus estructuras de procedimientos administrativos que conlleven a optimizar el desarrollo de las actividades a partir del trabajo responsable del personal altamente capacitado. Aspecto que sin duda alguna ha de contribuir en la mejora del servicio del personal en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA.

Por eso, se plantea la implementación de un programa de Capacitación del personal con la finalidad mejorar y optimizar los servicios administrativos en la Dirección de Recaudaciones en sus diferentes unidades, el cual implica la participación comprometida de todos los servidores de esta Dirección que día a día prestan sus servicios en sus puestos de trabajo a todos los usuarios.

Curso de Capacitación Modular

Se entiende por curso modular aquellas unidades de sílabos de forma individual o formando un conjunto de sílabos, constituyen la estructura de la malla curricular del curso para la capacitación del personal, que pretende fortalecer los conocimientos, las habilidades, destrezas, motivaciones y valores del personal que desempeña cargos operativos en la Dirección de

Recaudaciones del GAMEA, con la finalidad de generar un nuevo espíritu de trabajo, con calidez, calidad y compromiso institucional para transformar la estructura de servicio administrativo.

En tal sentido, la propuesta del programa de Capacitación, se concibe como un instrumento de apoyo a la gestión de la Dirección de Recaudaciones, en cuanto se fortalece el talento humano en el conjunto de las competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes que el personal pone en juego para propiciar un ambiente efectivo de procesos administrativos, asegurando la calidad y pertinencia en sus funciones que desempeña.

Por consiguiente, el programa de capacitación modular va dirigido a todo el personal de la Dirección de Recaudaciones en sus distintas unidades, ya sean las secretarías, secretarios, contadores, auxiliares, técnicos que desempeñan un cargo, con la finalidad de transformar los aspectos vinculados a la gestión y administración en los procedimientos administrativos.

Características del curso:

- El curso de capacitación modular al ser aprobado por las autoridades de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA y por instancias superiores, será parte de la estructura de los cursos de formación permanente y con una carga horaria.
- El curso de capacitación modular será virtual o en algunos casos de forma semi presencial, en el horario de la noche o en su caso será programará de acuerdo al tiempo de los servidores públicos.
- El curso modular tendrá clases teóricas y prácticas, orientados al dominio de cada una de las temáticas desarrolladas relacionadas con las funciones que cada participante realiza en su puesto de trabajo.
- Cada uno de los módulos del curso, comprende contenidos mínimos y contenidos analíticos, los cuales serán desarrollados en cada clase en los horarios establecidos.
- A la conclusión del curso y después de haber participado satisfactoriamente en cada uno de los módulos, la Dirección de Recaudaciones otorgará a los participantes certificados de capacitación con valor curricular.

CUADRO No 3.- Temáticas de capacitación

No.	I. TEMÁTICAS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN
1	Ser servidor público y las necesidades de la sociedad cambiante
2	Relaciones Humanas (calidad y calidez) en el desempeño laboral
3	Retos y desafíos de la Dirección de Recaudaciones de GAMEA
4	Evaluación del desempeño del talento humano

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO No 4.- Curso de capacitación modular

No.	II.CURSO DE CAPACITACIÓN MODULAR	
1	Objetivo General	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todo el personal de la Dirección de Recaudaciones de GAMEA con el propósito de cualificar en los conocimientos, habilidades y destrezas para un desempeño eficaz y eficiente.
2	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar syllabus de cada módulo, carga horaria y

		<p>sus respectivas competencias como matriz de malla curricular para desarrollar el proceso de formación y capacitación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar control y seguimiento a los participantes del curso para evaluar los cambios y la aplicación de los nuevos procedimientos a partir de su participación en el curso, así contribuir en el logro de los objetivos institucionales. • Otorgar certificados de participación a todo el personal que haya concluido satisfactoriamente todos los módulos, con carga horaria y valor curricular.
3	Justificación	<ul style="list-style-type: none"> • El curso capacitación modular es un instrumento para mejorar el desempeño laboral de todo el personal de la Dirección de Recaudaciones de GAMEA, convirtiendo a dicha Dirección en una instancia de servicio, calidad y eficaz en la atención a las demandas de los usuarios.
4	Módulos	<ul style="list-style-type: none"> •
5	Perfil de los participantes del curso de	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña sus funciones con calidad y calidez en sus

	Capacitación	<p>funciones de carácter público.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra en sus funciones conocimiento, destrezas y habilidades técnicas. • Está capacitado íntegramente en principios, valores y compromiso institucional para ejercer su cargo. • Manifiesta motivación y optimismo en el servicio a los usuarios. • Expresa compromiso institucional en su desempeño.
6	Metodología didáctica del curso	<ul style="list-style-type: none"> • Clases magistrales • Grupos cooperativos • Resolución de problemas • Practicas con carácter aprender haciendo.
7	Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes del curso son las personas que ocupan algún cargo en la Dirección de Recaudaciones de GAMEA.
8	Requisito de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Ser personal de la Dirección de Recaudaciones en alguna de sus Unidades y estar en planilla del personal.
9	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes del curso de capacitación modular son profesionales en áreas sociales y humanistas, seleccionados de la convocatoria pública, en sujeción a los reglamentos y requisitos exigidos por el curso de

		capacitación.
10.	Duración del curso	<ul style="list-style-type: none"> El curso tendrá una duración de 4 meses, 400 horas académicas entre teóricas y prácticas.
11.	Responsable de la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de El Alto.

Fuente: Elaboración propia.

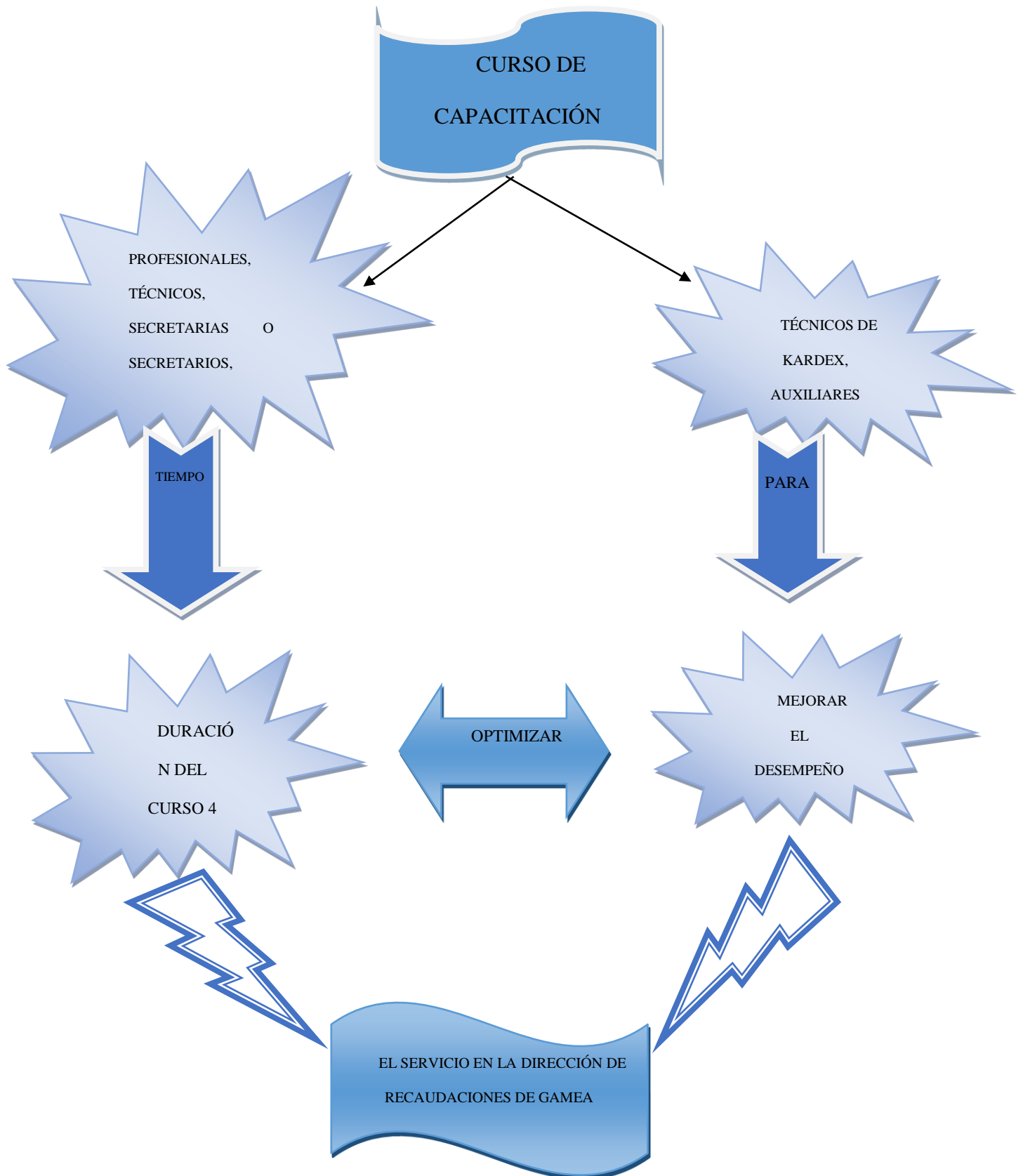
CUADRO N°5. Matriz del plan curricular del Curso Capacitación Modular

No	CÓDIGO	MÓDULOS	HORAS TEÓRICAS	HORAS PRÁCTICAS	HORAS TOTALES	REQUISITOS
1	CCM- 101	MÓDULO I: SER SERVIDOR PÚBLICO Y LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD CAMBIANTE	50	50	100	NINGUNA
2	CCM-102	MÓDULO II: RELACIONES HUMANAS (CALIDAD Y CALIDEZ) EN EL DESEMPEÑO LABORAL	50	50	100	NINGUNA
3	CCM-103	MÓDULO III: RETOS Y DESAFIOS DE LA	50	50	100	NINGUNA

		DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES DE GAMEA.				
4	CCM-104	MÓDULO IV: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	50	50	100	NINGUNA

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO No. 7 ESQUEMA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN MODULAR



CUADRO No. 6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIAGNÓSTICO										
CONVOCATORIA AL CURSO- INSCRIPCIONES										
MÓDULO I										
MÓDULO II										
MÓDULO III										
MÓDULO IV										
MONITOREO Y SEGUIMIENTO AL CURSO DE CAPACITACIÓN										

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo de investigación, sobre el “Programa de Capacitación para el Desempeño Laboral en el Marco del Talento Humano en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA” y poniendo en consideración los objetivos de investigación, el análisis e interpretación de los resultados y la propuesta del trabajo, se arriba a las conclusiones siguientes:

- Se ha logrado cumplir con el objetivo general, el cual fue describir la situación del desempeño laboral del Personal de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA en función a la propuesta planteada de un Programa de Capacitación Modular del personal con el propósito de mejorar el desempeño laboral en el marco de la gestión del Talento Humano.
- Se ha logrado determinar las necesidades y requerimientos del personal de la Dirección de Recaudaciones, en base a los datos obtenidos del cuestionario, que el personal de dicha Dirección expresa sus inquietudes en la importancia de un curso de capacitación para el personal.
- Se ha logrado diseñar un programa de capacitación modular del personal de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA en conocimientos, destrezas y habilidades técnicas en el desempeño laboral a través de los cursos modulares dentro del marco de la gestión del Talento Humano.
- La revisión bibliográfica para la construcción del marco teórico ha permitido aportar planteamientos sólidos de varios autores sobre los procedimientos administrativos aplicados en la gestión del talento humano, que permite dar solvencia en la propuesta de investigación.
- Finalmente, con el programa de Capacitación del personal, se ha logrado plantear un plan de mejora para optimizar de manera eficiente los servicios en la Dirección de Recaudaciones.

Recomendaciones

Hechas las conclusiones respectivas sobre el trabajo de investigación, tomando en cuenta los datos obtenidos del cuestionario, a continuación, paso a considerar las recomendaciones pertinentes:

- Se recomienda mejorar los servicios de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA no solo con los cursos de capacitación sino también a través de otros medios como cursos de actualización, seminarios, talleres, etc. orientados a fortalecer en el desempeño eficiente y comprometido del personal en las tareas que procura de dar la satisfacción a los usuarios.
- Se recomienda a las autoridades de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA, brindar una atención oportuna, eficiente y motivada en todos los procedimientos administrativos y la preocupación constante en la atención al personal de dicha Dirección en su formación permanente ya sea a través de cursos de capacitación o cursos de actualización, talleres o seminarios.
- Se recomienda a las autoridades de la Dirección de Recaudaciones, implementar y ejecutar el programa de capacitación modular, planteada como propuesta de esta investigación, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del personal y satisfacer la demanda de los usuarios de la población alteña.
- Finalmente se recomiendo a todo el personal de la Dirección de Recaudaciones, participar de los cursos de capacitación orientadas a mejorar el desempeño del talento humano en sus funciones como servidor público y contribuir al logro de los objetivos institucionales, el cual es incrementar los ingresos económicos en el GAMEA.

BIBLIOGRAFÍA. -

- ANDREU, R. & SIEBER, S. (1999): «La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje.» *Economía Industrial*, no. 326, pp. 63-72.
AGUIRRE (2000), *La socialización como un proceso Interactivo*. Psicología Contemporánea, Bogotá.
- BUTTERIS Margaret (2000) *Reinventado Recursos Humanos, cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Ed. Edipe.
- BUENO, E. (1999): «Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual.» *Boletín del Club Intelect*, no. 1, enero. Madrid.
- CHIAVENATO Idalberto (2004), *Gestión del Talento Humano*, Ed. Mc Graw Hill, Colombia.
- CHIAVENATO Idalberto (2007), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. Mc Graw Hill, Colombia. Séptima edición, México.
- Diccionario Espasa- Calpe (1997), 3ra. Edición S.A. Madrid- España.
- Diccionario Española Santillana (2000), publicado por Santillana.
- Harman, Chris; Brelade, Sue (2000). *Knowledge Management and the Role of HR*. Financial Times/Prentice Hall 2000. (Edición Española Kindle 2015).
- HENAO Le Guillermo Cerra, <https://ve.linkedin.com> Guillermo.
- GONZALES Y RAMIREZ (2011), *La formación de Competencias Profesionales*. Matanzas Cuba.
- MINTZBERG, Y STONER Y (1996 p. 45), *La Formación de la Estrategia*, Ed. Scielo Colombia.
- MARINA, José Antonio (2012), *La Inteligencia Ejecutiva*, Ed. Up. España.
- PAZMIÑO Freire Patricio (2007), *metodología de la Investigación Científica*, Ecuador.
- SCHULER (1992), *Modelo de Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones* <http://dx.doi.org>.

ANEXOS

CUESTIONARIO 1

Este cuestionario es solo un documento para realizar la investigación. Por favor marque con una x la respuesta correcta.

Se le agradece por su colaboración.

1. ¿Usted cuando ingreso a trabajar en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA recibió charlas de orientación para su desempeño laboral?, SI..... NO.....

¿Usted conoce el manual de funciones de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA?

SI..... NO.....

3. ¿Durante su desempeño como servidora o servidor público en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA usted se enteró o participo del programa de capacitación?

SI..... NO.....

4. ¿Usted alguna vez has participado de las charlas de actualización en la Dirección Recaudaciones del GAMEA? SI.....NO.....

5. ¿Usted desearía participar de los cursos de capacitación programado por la Dirección de Recaudaciones del GAMEA? SI..... NO.....

6. ¿Según usted es necesario los cursos de capacitación para el personal de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA? SI..... NO.....

7. ¿Según su percepción las autoridades de la Dirección de Recaudaciones del GAMEA se preocupan en mejorar la administración de dicha Dirección? SI..... NO.....

8. ¿Usted considera que es importante la capacitación del personal para el mejoramiento de servicio en la Dirección de Recaudaciones del GAMEA?

- a) Muy importante b) A veces c) No es importante

9. ¿Según usted cuanto tiempo debería durar el curso de capacitación para el personal de

Recaudaciones del GAMEA?

- a) 1 mes b) 3 meses c) 6 meses

10. ¿Bajo qué modalidad debería llevarse los cursos de capacitación?

- a) Virtual b) Presencial c) Semipresencial

11. ¿En qué horario debería ser los cursos de capacitación?

- a) Fines de semana b) en Horario de trabajo c) en la noche

12. ¿En qué temas te gustaría capacitarte?

- a) Relaciones Humanas b) Impuestos sobre bienes c) paquetes contables d) Patentes

