

UNIVERSIDAD THOMAS MORE



“Análisis de la efectividad de programas de capacitación para el personal y su influencia en el desempeño y motivación laboral de las empresas UNIDEPOR, KamiFa y Vilgatex.”

Graciela de Fátima Ramírez Gómez

Trabajo de grado presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para optar a la Licenciatura en Gerencia, Negocios Internacionales.

Managua, 31 de enero del 2025

Managua, 31 de enero de 2025

Licenciada
Irene Rojas
Rectora
Universidad Thomas More
Su Despacho

Estimada Licenciada Rojas:

Tengo a bien informarle que en mi carácter de Orientador y Catedrático de la Universidad Thomas More doy por revisado y aprobado el Trabajo de Grado del alumno Graciela de Fátima Ramírez Gómez, titulado **“Análisis de la efectividad de programas de capacitación para el personal y su influencia en el desempeño y motivación laboral de las empresas UNIDEPOR, KamiFa y Vilgatex.”** que fue elaborado como requisito para optar al título de Licenciado(a) en Gerencia y Negocios Internacionales.

El estudiante Ramírez Gómez durante el proceso de revisión y corrección de este trabajo cumplió con todas las normas y procedimientos establecidos por la universidad para la elaboración del mismo. Sin más que agregar aprovecho la oportunidad para presentarle muestras de mi estima y consideración.

Atentamente,

Pablo Ayón Lacayo, Msc
Tutor

Silvio De Franco, Ph.D.
Autoridad Académica
Universidad Thomas More

Índice General

AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
CAPÍTULO I.....	7
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO II	8
REVISIÓN DE LA LITERATURA	8
i. Capacitación y Desempeño Laboral	9
ii. Causas para implementar capacitaciones.....	9
iii. Ventajas organizacionales de las capacitaciones	10
iv. Influencia de las capacitaciones en las 3 esferas de las organizaciones	11
v. Proceso para llevar a cabo una capacitación.....	12
vi. Principales métodos de capacitación	13
CAPITULO III	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
Justificación	14
Preguntas de Investigación.....	14
Objetivos.....	14
Hipótesis	15
CAPITULO IV	15
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
Enfoque y Diseño de la investigación.....	15
Población y Diseño de la muestra	16
ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	17
DECLARACIÓN DE VARIABLES	18
Desempeño Laboral Organizacional:	18
Motivación Laboral.....	18
Aplicación de programas de capacitación.....	19
CAPITULO V.....	19
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	19
CAPÍTULO VI	21
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	21
Datos Cualitativos.....	22
Análisis Datos Cuantitativos	27
CAPÍTULO VII.....	35
CONCLUSIONES	35
CAPÍTULO VIII	36
RECOMENDACIONES	36
ANEXOS.....	37
BIBLIOGRAFÍA	53

Índice de Tablas

Tabla de Resumen 1.....	28
Tabla Cruzada 1	29
Tabla Cruzada 2.....	30
Tabla Cruzada 3.....	32
Tabla 1 – Estimación de parámetros.....	33

i. Agradecimiento

Primeramente, quiero expresar mis infinitas gracias a Dios por permitirme alcanzar un logro más en mi vida. A mi padres, **Oscar Ramírez** y **María José Gómez**, y abuela paterna, **Graciela Quiñonez**, por todo su apoyo incondicional durante este proceso, sus palabras de aliento sirvieron de impulso para seguir enfocada durante este proceso. Su ejemplo y apoyo me sirvieron de manera esencial para poder llegar hasta este momento.

De manera especial, al Máster Pablo Ayón Lacayo por todo el apoyo y guía que me brindó a lo largo de la formación de este trabajo de tesis. Del mismo modo, reconocer al apoyo del personal docente de la Universidad Thomas More por compartir sus conocimientos a lo largo de mis estudios universitarios los cuales que me ayudaron a formarme profesionalmente.

Extiendo mis agradecimientos a los gerentes de los talleres de estudio UNIDEPOR, Kamifa y VilgaTex por abrirme las puertas de sus negocios para lograr elaborar mi trabajo de tesis en donde no solo obtuve la información necesaria para llevar a cabo el trabajo sino logré obtener un vasto conocimiento sobre el proceso de capacitaciones al personal el cual fue de mucha ayuda para enriquecer mis conocimientos de la materia.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación se enfoca en analizar la efectividad de los programas de capacitación para el personal y su influencia en el desempeño y la motivación laboral de las empresas UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex ubicadas en Managua, Nicaragua.

Ya que en Nicaragua existe una gran cantidad de parques industriales bajo el régimen de zona franca, las pequeñas y medianas empresas deben buscar métodos para poder mantenerse competitivos con sus rivales.

Esta investigación es importante ya que analiza a través de datos primarios como los programas de capacitación aplicados en estos talleres son una herramienta que influencia en el desempeño y motivación de sus trabajadores. Para comprobar las hipótesis de esta investigación se elaboró una matriz comparativa basada en la percepción de los gerentes de los talleres en estudio y, por otro lado, tablas de contingencia con pruebas de Chi-Cuadrado para la variable dependiente **desempeño laboral** y una regresión ordinal para la variable dependiente **motivación laboral**.

A través de este estudio se concluyó que debido a la limitación de los datos y del instrumento de recolección no se logra identificar un impacto significativo por parte de los programas de capacitación sobre el desempeño y motivación laboral por lo que para propósitos de una investigación futura se recomienda mejorar el instrumento de recolección de datos en donde permita recopilar información más clara y precisa sobre el impacto que generan los programas de capacitación y el efecto sobre el desempeño y motivación de los trabajadores de los talleres en estudio.

Por otro lado, dado que se tomó en consideración la percepción de las gerencias estos afirman reconocer que sí existe una mejora del desempeño y motivación laboral la cual ellos mismos han observado después de haber impartido los programas de capacitación, sin embargo, a como fue mencionado previamente, debido a la limitación de los datos y del instrumento de recolección no es posible afirmar que sí existe una influencia positiva por parte de la aplicación de programas de capacitación sobre el desempeño y motivación laboral de los trabajadores de los talleres UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex.

Capítulo I

Introducción

Actualmente, las organizaciones deben enfrentarse a un sinnúmero de retos y desafíos con el fin de mantenerse competitivos ante a sus rivales en el mercado; una de las herramientas más efectivas para lograr esa competitividad es la capacitación de personal, ya que, al capacitar a los colaboradores, las organizaciones se mantienen en constante renovación de conocimientos y habilidades.

De acuerdo a un artículo sobre las buenas prácticas de recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) publicado en “Business Professionals Network (BPN)”, en Nicaragua las PYMES deben enfrentar desafíos y ciertas limitantes con respecto a su gestión en el área de recursos humanos es por esto que brindar capacitación aumenta el desarrollo profesional de los trabajadores ya que puede llegar a mejorar las habilidades y conocimientos que estos poseen y de esta manera aumentar la eficiencia y productividad en su área de trabajo.

En el caso de Nicaragua existen un sinnúmero de parques industriales bajo régimen de zona franca que se dedica al sector textil los cuales generan gran cantidad de empleo y son clave para el sector manufacturero nicaragüense; de acuerdo a un artículo publicado en la página web de la Comisión Nacional de Zonas Francas (CNZF) muchos de estos parques industriales ofrecen beneficios a sus trabajadores como condiciones de trabajo por encima del mínimo establecido, maquinaria sofisticada y un alto compromiso de la empresa por el bienestar de su personal. Por consiguiente, pequeñas empresas locales que se dedican a la industria de textiles deben enfrentarse a rivales más fuertes, y de esta forma lograr mantenerse competitivas en el mercado local.

El hecho de que existan grandes parques industriales dedicados a la manufactura de alto volumen, de alguna forma empuja a los pequeños y medianos talleres textiles a fortalecer sus conocimientos y habilidades sobre la industria; generalmente estos talleres lo hacen mediante

programas de capacitación al personal con el fin de alcanzar mayor conocimiento, destrezas y habilidades en la materia y a su vez, diversificar oferta de productos.

Basándose en evidencia empírica, la información presentada en este documento permitió identificar las oportunidades y fortalezas que brindan los programas de capacitación en la industria de manufactura textil tomando como referencia tres talleres UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex ubicados en el departamento de Managua.

Las preguntas que esta investigación responde son las siguientes: 1. ¿Las capacitaciones de personal pueden influenciar el desempeño laboral en una organización? 2. ¿Son las capacitaciones un medio para motivar a los colaboradores de una organización a ser mejores? Para dar respuesta a estas preguntas se definieron las variables: aplicación de programas de capacitación, desempeño laboral y motivación laboral.

La principal fuente de información utilizada para esta investigación fue obtenida es a través de datos primarios. A partir de las encuestas realizadas a la población de estos talleres se construyó una base de datos. A su vez, dado que la investigación posee un enfoque mixto, se realizaron entrevistas a los gerentes de cada taller con el fin de construir una matriz comparativa por medio de la cual se estudió el desempeño laboral que perciben los dueños de los talleres después de haber brindado programas de capacitación.

Capítulo II

Revisión de la literatura

Desde la perspectiva de la administración de empresas, los programas de capacitación y desarrollo gestionado de forma efectiva han sido históricamente pilares que promueven la competitividad y la mejora continua en las organizaciones; el personal se actualiza de forma constante en conocimientos y habilidades según los puestos de trabajo. Por esto mismo, es necesario definir los términos capacitación y desarrollo con el fin de una mejor comprensión del tema de estudio.

i. Capacitación y Desempeño Laboral

En el libro *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Siliceo (2006) define el término capacitación como “Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de un colaborador” (p. 25) dado que el mundo actual vive en constante modificación, las organizaciones se ven en la necesidad de educar a sus colaboradores para que estos logren ajustarse en base a las circunstancias actuales de la empresa y de esta forma logren alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Por otro lado, en el libro de *Administración de Recursos Humanos*, Chiavenato (2007) define capacitación como “Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio las cuales las personas obtienen conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386)

En vista de que el término desempeño laboral posee un amplio marco de conceptualización y puede entenderse de diferentes maneras autores como Chiavenato (2007) definen el término desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda por alcanzar las metas de la organización”

Existe una variedad de formas para poder conceptualizar el término capacitación, sin embargo, todas las definiciones llegan a la misma conclusión, es el proceso orientado a mejorar las habilidades y renovar el conocimiento de las personas con el fin de que logren un mejor desempeño en base a objetivos definidos previamente.

ii. Causas para implementar capacitaciones

Ahora bien, en vista de que las empresas deben hacer frente a retos y desafíos algunos autores proponen cuatro situaciones básicas por las cuales las empresas capacitan a sus colaboradores.

1. En primer lugar, se encuentran las capacitaciones a nuevos empleados conocidas como inducción general e inducción en el puesto; estas se hacen con el fin de que los colaboradores logren familiarizarse con los objetivos y estrategias de la empresa; además busca cerrar la curva de aprendizaje de forma rápida.
2. En segundo lugar, las capacitaciones a trabajadores ya existentes, ya que se enfocan en mejorar y aumentar conocimientos de los colaboradores en su área de trabajo.
3. En tercer lugar, existen capacitaciones orientadas a la actualización de conocimientos, por lo general estas capacitaciones se llevan a cabo cuando hay un cambio en procesos de manufactura, maquinaria, tecnología, procedimientos, entre otros; el objetivo de estas capacitaciones es que los trabajadores conozcan la correcta utilización de la nueva tecnología o nuevos procesos.
4. Por último, las organizaciones brindan capacitaciones cuando se promueve un trabajador a una nueva responsabilidad o posición, esto con el fin de preparar al colaborador con base a las nuevas responsabilidades que debe enfrentar en un puesto de trabajo superior o bien, en otra área.

En términos generales, el objetivo principal de las organizaciones al ofrecer programas de capacitación es proporcionar las habilidades y conocimientos fundamentales que los trabajadores necesitan para alcanzar un mejor desempeño en su área de trabajo y, por consiguiente, aumentar la productividad de la organización. Un trabajador bien capacitado puede estar más motivado para ofrecer una mejor experiencia a los clientes.

iii. Ventajas organizacionales de las capacitaciones

Por otro lado, en el libro de Administración de Personal y Recursos Humanos escrito por Werther Jr., W y Davis, K aborda sobre las principales ventajas que generan las capacitaciones tanto para la organización como para el personal que se está capacitando. Entre las ventajas que se mencionan se puede destacar una disminución de los errores en las áreas de trabajo ya que las capacitaciones proporcionan un mejor conocimiento sobre sus respectivas tareas y obligaciones en su campo, lo que a corto o mediano plazo pueden llegar a generar un aumento

en la productividad de las organizaciones y a largo plazo, un aumento de la rentabilidad de estas mismas.

Claramente las ventajas de los programas de capacitación no son exclusivamente para las organizaciones, sino que le aportan un sinnúmero de beneficios a los individuos que los reciben; entre las ventajas que obtiene un colaborador al recibir una capacitación destaca una mayor seguridad y satisfacción en su área de trabajo. Por consiguiente, las capacitaciones pueden llegar a brindar la posibilidad de crecimiento profesional, y eventualmente que los colaboradores obtengan otras oportunidades en la empresa ya que adquieren nuevas habilidades y conocimientos que benefician su área de trabajo.

iv. Influencia de las capacitaciones en las 3 esferas de las organizaciones

De acuerdo a la profesora Pasquel, S. de la Universidad ESAN argumenta que las capacitaciones presentan una influencia positiva en tres esferas de las organizaciones; estas esferas son: proceso administrativo, área personal y área administrativa.

En cuanto a la influencia en el proceso administrativo las capacitaciones ofrecen la posibilidad a las empresas de planear a futuro sobre las acciones que deben llevar a cabo para cumplir su visión. Se puede incluir aquí que al implementar los programas de capacitación el personal logra conocer los objetivos de la empresa de manera más clara, se logra identificar oportunidades de mejora y fortalezas de los colaboradores de dicha organización, además, de conocer sobre las deficiencias internas y así poder reconocer posibles amenazas.

Por otro lado, en el área administrativa las capacitaciones logran alcanzar una mayor eficiencia de la producción ya que el personal está al día sobre nuevos procesos y técnicas para ser más eficientes. Del mismo modo, implementar capacitaciones en el área administrativa permite a la organización mantenerse al día sobre nueva tecnología que podría utilizar para mejorar procesos.

Dentro de esta misma línea, las capacitaciones en el área personal son de suma importancia ya que ayuda a que el personal se sienta motivado y considerado por la empresa, es decir, los colaboradores sientan que la empresa se interesa por su educación continua y mejorar su desarrollo. Si se capacita al personal contribuye a su desarrollo y hace más eficiente su trabajo aumentando la productividad

v. Proceso para llevar a cabo una capacitación.

De acuerdo a LUDUS, una plataforma de entrenamiento para la prevención de riesgos laborales con realidad virtual, el proceso que se requiere para llevar a cabo una capacitación consiste en 5 pasos esenciales.

1. Primero es necesario lograr identificar las necesidades de capacitación, en este paso es necesario hacer un análisis de las habilidades y conocimientos que los trabajadores necesitan para lograr desempeñarse de manera eficaz en su puesto de trabajo. Por lo general este análisis se hace a través de encuestas, observación o métricas de análisis de desempeño.
2. En segundo lugar, se lleva a cabo el diseño del programa de capacitación, cuando se identifican las necesidades es necesario establecer un programa el cual consistirá la capacitación. En este plan de capacitación deberá tomarse en consideración los objetivos a conseguir por parte de la empresa, el contenido a impartir y el método de enseñanza.
3. En tercer lugar, se hace la implementación del plan de capacitación, en este paso se pone en práctica el plan. Los trabajadores reciben la información previamente considerada como necesaria para que así los trabajadores logren adquirir las habilidades y conocimientos.
4. En cuarto lugar, se hace una evaluación de la capacitación, este último paso es importante ya que se obtiene una percepción valiosa sobre el resultado de la capacitación y esto sirve para ajustar el plan de capacitación en un futuro.

5. Por último, se aplica un proceso de retroalimentación tomando como referencia la percepción de los trabajadores sobre lo impartido en la capacitación además de los resultados de evaluaciones realizadas para medir la efectividad de la capacitación.

vi. Principales métodos de capacitación.

Uno de los principales métodos de capacitación es la **capacitación en el puesto de trabajo** ya que mediante esta metodología el trabajador logra obtener los conocimientos necesarios para poder desempeñarse de manera adecuada en su rol.

De acuerdo a un artículo publicado por Fernández (2023) la capacitación en el puesto de trabajo es un método por medio del cual se instruye con el fin de tener las habilidades y conocimientos esenciales para cumplir con las asignaciones en determinado puesto de trabajo. A su vez, permite que los colaboradores de una empresa obtengan una visión más clara sobre las habilidades que necesitan para trabajar de manera eficiente.

Cabe destacar que este método de capacitación es importante ya que los trabajadores se encuentran trabajando y al mismo tiempo recibiendo la capacitación lo que impulsa a que puedan observar cómo pueden cambiar ciertas actividades para realizarlas de manera más eficiente y útil.

Por otro lado, de acuerdo al artículo publicado por el Gobierno de Canarias en el 2012 el **Aprendizaje Basado en Proyectos** es una metodología muy útil para capacitar al personal, es especial porque da autonomía a la persona que está recibiendo la capacitación para que desarrolle su propio proceso de aprendizaje.

En este caso, el individuo que recibe la capacitación se le brinda una idea o tema en conjunto con ciertos criterios de evaluación. Posteriormente, se da la orientación del reto que debe cumplir para que empiece a realizar las actividades necesarias para poder cumplir con el reto satisfaciendo los criterios de evaluación. Una vez alcanzado el producto final se realiza una audiencia en donde se muestra el producto final.

A manera de conclusión, las capacitaciones son una herramienta importante para las organizaciones ya que les permite mantener a su personal actualizado tanto en las tendencias de la industria, como con los objetivos de la organización, además, por medio de las capacitaciones se logra identificar las necesidades del trabajador para un mejor desempeño en la organización.

Ante todo lo planteado hasta ahora se puede resumir que, el objetivo principal de las organizaciones al ofrecer una capacitación es proporcionar las habilidades y conocimientos que los colaboradores necesitan para alcanzar un mejor desempeño en su área de trabajo y por consiguiente, aumentar la productividad de la organización. Un trabajador bien capacitado ofrece un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo.

Capítulo III

Planteamiento del Problema

Justificación

Dado que se vive en un mundo en constante cambio, las organizaciones se enfrentan a retos y desafíos para ser mejores y más competitivos, es decir, lograr una mejora continua. Es por esto que los programas orientados a la capacitación y desarrollo cumplen un papel esencial en el objetivo de mejorar el desempeño de los colaboradores y, por ende, de la empresa.

Preguntas de Investigación

1. ¿Las capacitaciones de personal pueden influenciar el desempeño laboral en una organización?
2. ¿Son las capacitaciones un medio para motivar a los colaboradores de una organización a ser mejores?

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es demostrar mediante evidencia empírica el impacto positivo que pueden tener los programas de capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización.

- i. Los objetivos específicos son:**

1. Determinar el grado de influencia que pueden tener los diferentes tipos de capacitación en el desempeño de los colaboradores de una organización.
2. Demostrar cómo las capacitaciones se pueden convertir en un medio para motivar a los colaboradores de una organización a ser mejores.

Hipótesis

H01: Las capacitaciones de personal generan un impacto muy bajo o nulo en el desempeño laboral de una organización.

H11: Las capacitaciones de personal si pueden generar un impacto en el desempeño laboral de una organización.

H02: Las capacitaciones no son un medio que motiva a los colaboradores de una organización a ser mejores.

H12: Las capacitaciones son un medio que motiva a los colaboradores de una organización a ser mejores.

Capitulo IV

Aspectos Metodológicos

Enfoque y Diseño de la investigación

En este estudio sobre el análisis de la efectividad de los programas de capacitación y su influencia en el desempeño laboral se utilizó un **diseño correlacional** ya que se pretendió explicar la relación entre dos variables: “Aplicación de programas de capacitación” como variable independiente y “Desempeño laboral organizacional” y “Motivación Laboral” como variables dependientes.

Además, se utilizó un **enfoque mixto** dado que se hizo uso de métodos cuantitativos como cualitativos para la recolección de datos y así obtener una visión completa tanto por parte del colaborador sobre la efectividad de los programas de capacitación como por parte de los dueños de las empresas sobre la influencia que presentan los programas de capacitación en el desempeño laboral.

La investigación presentó un diseño de **cohorte transversal** ya que la información fue recolectada una sola vez, durante el mes de octubre del año 2024, para ello se solicitó permiso a los dueños de los talleres para poder obtener la información correspondiente.

Por último, **no experimental** ya que no se manipuló directamente la variable independiente “Aplicación de programas de capacitación”.

Población y Diseño de la muestra

Como universo de estudio se tomó exclusivamente 3 empresas dedicadas a la manufactura textil ubicadas en el departamento de Managua, Nicaragua. Se realizó la selección de este tipo de industria ya que es un rubro donde se da capacitación constantemente con el fin de mantener a los colaboradores actualizados en base a temas relacionados al proceso técnico y procesos de manufactura.

En esta industria el proceso de capacitación posee vital importancia ya que en su gran mayoría los trabajadores que se dedican a ejercer en este tipo de talleres no cuentan con estudios universitarios o una especialización en la materia por lo que implementar capacitaciones sobre temas relacionados al proceso técnico es de gran ayuda porque se convierte en una herramienta clave para aumentar los conocimientos y competencias que estos van desarrollando en el proceso de manufactura y de esta manera las empresas logran satisfacer las exigencias del sector manteniéndose competitivos e impulsando el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Dado la dimensión de los talleres de manufactura textil se realizó un muestreo por conveniencia en donde resultaron seleccionados 3 talleres: UNIDEPOR, VilgaTex y KamiFa. Dado que la investigación está limitada al estudio de estos 3 talleres se logró tener alcance al universo en su totalidad, el cual está constituido por 50 personas que laboran en estas 3 empresas.

Es importante destacar que este estudio es exploratorio y limitado a las empresas seleccionadas por lo que los resultados de esta investigación no pueden ser generalizados a los demás talleres textiles en Managua.

Estrategia para la recolección y análisis de datos

La información fue recopilada a través de fuentes primarias. A su vez, cabe destacar que la investigación presentó un enfoque mixto ya que se hizo análisis de datos cuantitativos como cualitativos.

Los datos cuantitativos se recopilaron a través de encuestas dirigidas únicamente a los trabajadores de los talleres de estudio con el fin de obtener un análisis sobre cómo las capacitaciones brindadas por su centro de trabajo pudiesen impactar en su desempeño laboral y a su vez, motivarlos a ser mejores al momento de desempeñarse laboralmente.

Del mismo modo, cabe destacar que la información cuantitativa se analizó a través de dos modelos estadísticos esto, con el fin de analizar como cada variable dependiente se ve influenciada por la variable independiente por separado. Dado que la investigación presenta dos variables dependientes el estudio se realizó de manera individual.

Para la variable dependiente **Desempeño Laboral** por medio de la cual se buscó analizar si los programas de capacitación habían mejorado o no el desempeño laboral de los trabajadores de los talleres en estudio, se elaboró una **Tabla de Contingencia y una Prueba de Chi-Cuadrado** ya que de esta forma se pudo evaluar si existía una relación significativa entre ambas variables.

Para la variable dependiente **Motivación Laboral** la cual es una variable ordinal se analizó mediante una **Regresión Ordinal** ya que por medio de este modelo estadístico permitió identificar el impacto de la variable independiente sobre la variable dependiente. Mediante esta regresión se puede analizar la fuerza del efecto, es decir, si existe un mayor o menor impacto en la motivación laboral de los trabajadores al aplicar programas de capacitación.

Por otro lado, la información cualitativa fue recopilada a través de entrevistas dirigidas a los dueños o gerentes de los talleres con el fin de conocer desde la perspectiva de la empresa

cómo las capacitaciones que estos mismos proporcionan a sus colaboradores han generado alguna influencia en el desempeño laboral.

Asimismo, el análisis de la información cualitativa se realizó a través de una **matriz de análisis comparativo**, en donde se interpretó basado en las transcripciones de las entrevistas posibles patrones o diferencias que pudiesen considerar los gerentes de los talleres ante el desempeño y motivación de sus trabajadores después de recibir una capacitación.

El propósito de la matriz era encontrar similitudes en la forma que cada taller se organiza para capacitar a sus trabajadores o bien, analizar las diferencias y obtener una conclusión con base a las respuestas de los gerentes de cada taller.

Es necesario tener en cuenta que para saber cómo las capacitaciones han influenciado el desempeño laboral de los trabajadores de una organización la empresa deberá contar con un indicador que permita medir los resultados. En este caso, el desempeño laboral es medido por la cantidad de piezas elaborada al día por cada trabajador.

Por otro lado, para conocer la motivación de los trabajadores en su centro de trabajo se realizó un cuestionario con preguntas directas a los trabajadores sobre su motivación para laborar en el taller, además, se tomó como referencia la percepción de los gerentes de cada taller la cual está basada en la observación, lo que permitió profundizar sobre la motivación de los trabajadores en su centro de trabajo.

Declaración de variables

La variable dependiente es:

Desempeño Laboral Organizacional: Proporcionar una definición para el desempeño laboral es complejo dado el amplio margen que abarca dentro de la organización. Para términos de esta investigación definí desempeño laboral de acuerdo a Chiavenato (2007) como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda por alcanzar las metas de la organización”

Motivación Laboral: Brindar una definición sobre motivación es complejo, sin embargo, Chiavenato (2000) define motivación como fuerzas activas e impulsoras, dichas fuerzas son motivadas por deseos y rechazos.

La variable independiente es:

Aplicación de programas de capacitación: Las capacitaciones son una actividad orientada en base a las necesidades de la organización, por medio de los programas de capacitación se busca alcanzar un cambio sobre los conocimientos y habilidades que los colaboradores poseen con el fin de aumentar la productividad del desempeño laboral. (Siliceo, 2006)

Capítulo V

Instrumento de Recolección de datos

A continuación, se presenta una tabla la cuál funciona de guía para visualizar las variables e indicadores que se tomaron en consideración para un mejor manejo y comprensión de la información que se pretende obtener en el análisis cualitativo y cuantitativo.

Concepto	Indicadores	Variables	Preguntas
Capacitación	Reacción de los participantes	Satisfacción de los participantes.	¿Satisfacción de la capacitación? ¿Qué calificación le darías a la capacitación recibida? ¿Estaría dispuesto a seguir participando en más capacitaciones? ¿Sientes que la capacitación ha contribuido en tu desarrollo personal?
		Retroalimentación cualitativa	¿Qué te pareció la capacitación? ¿Qué te gustó más de la capacitación? ¿Qué mejorarías? ¿El tiempo asignado de la capacitación fue suficiente para cubrir el contenido a desarrollar?

		Motivación y expectativas	<p>¿La capacitación cumplió con tus expectativas iniciales?</p> <p>¿Qué beneficios obtuvo tras la capacitación?</p> <p>¿Mantuvo el interés durante la capacitación?</p> <p>¿La capacitación cumplió con sus expectativas?</p> <p>¿Considera que hubo suficiente interacción entre el capacitador y el capacitado?</p>
	Indicador de Aprendizaje	Aplicación de lo aprendido	¿Ha aplicado en su trabajo cotidiano algo de lo aprendido en la capacitación?
		Mejora de procesos	<p>¿Siente una mejora en el desarrollo del proceso de su trabajo después de haber recibido la capacitación?</p> <p>¿Ha mejorado la calidad de tu trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación?</p>
Desempeño	Productividad	Cumplimiento de metas	<p>¿Ha aumentado la meta de producción después de recibir la capacitación?</p> <p>¿Cuánto tiempo en promedio tarda en confeccionar una pieza?</p>
	Eficiencia	Optimización	<p>¿Hace mejor uso del tiempo de su jornada laboral? ¿Mejoras en el proceso de producción después de la capacitación? ¿Cantidad de productos defectuosos de fabricación? ¿Satisfacción de los clientes en base a la calidad de los productos? ¿Calidad del acabado del producto?</p>

Motivación	Nivel de satisfacción laboral	Disposición	¿Posee la disposición para realizar el trabajo asignado? ¿Aporta ideas nuevas para ofrecer un producto nuevo/diferente? ¿Aporta ideas después de recibir la capacitación sobre cómo implementar lo aprendido? ¿Faltar constantemente a su trabajo está ligado con falta de motivación?
-------------------	-------------------------------	-------------	--

Capítulo VI

Análisis de Resultados

En esta investigación se estudió y analizó cómo los 3 talleres en estudio: UNIDEPOR, VilgaTex y KamiFa implementaron programas de capacitación a su personal con el objetivo de aumentar los conocimientos de sus trabajadores, mejorar el desempeño laboral, así como la motivación del personal.

Es importante hacer énfasis que los programas de capacitación aplicados en los 3 talleres fueron implementados basados en las oportunidades de mejora tanto para el taller como para el personal que labora en estas empresas.

Basado en información recopilada por medio de las gerentes/propietarias el tipo de capacitación brindada en los talleres fue exclusivamente práctica debido a la industria (manufactura textil) en donde se desempeñan; los tipos de capacitaciones fueron:

1. Capacitación de Inducción, en este caso este tipo de capacitación fue brindada exclusivamente para el personal que recién empieza a laborar en el taller. Se hizo mención al personal sobre el funcionamiento de la maquinaria, manejo de técnicas y programas (softwares) utilizados en el taller.
2. Entrenamiento en Operación, en este tipo de capacitación se le proporcionó conocimientos al personal sobre el manejo de las máquinas y todo el proceso que conlleva utilizar la maquinaria.

Por ejemplo, en el caso de UNIDEPOR mencionaron que se proporcionó esta capacitación para el área de sublimación específicamente ya que se enseñó el manejo

de la máquina “plóter” la cual sirve para imprimir a gran escala, además, se le proporcionó toda la información sobre el proceso de planchado. En el caso de VilgaTex se proporcionó amplitud en el área de calidad y empaque en donde se le enseñó al personal la forma correcta de realizar el empaque de los productos ofreciendo técnicas para una mayor rapidez, agilidad y sobre todo mantener la calidad del producto.

3. Capacitación en Desarrollo de Habilidades, en este caso en específico se abordó temas relacionados al área de atención al cliente, la capacitación brindada fue importante para el desarrollo del personal ya que les enseñan habilidades de comunicación, resolución de conflictos entre otros ámbitos de atención al cliente.

De manera general, el tipo de capacitación en esta industria está enfocado en la práctica, es decir, un tipo de sistema de entrenamiento en vestíbulo ya que este tipo de capacitación se realiza con el fin de que los capacitados tengan una sensación “real” de la implementación del trabajo que tendrán que realizar en su jornada laboral por lo general este tipo de capacitación se imparte al personal técnico, como en este caso a los que trabajan con máquinas de coser o de sublimación.

Datos Cualitativos

Variables	Talleres	Interpretación
Fondo y forma de la Capacitación	UNIDEPOR: Capacitación interna y externa. El tipo de capacitación impartida fue basado en las necesidades del taller. <i>Se capacita con base a las necesidades del taller en el momento.</i> La metodología de las capacitaciones fue práctica dado que el tipo de trabajo es bien operativo, se enseña en el puesto de trabajo. En cuanto al fondo de la capacitación se brindan capacitaciones para el uso de la maquinaria actual y nuevas	De manera general tomando de referencia la información obtenida por medio de las entrevistas sobre el fondo y forma de las capacitaciones brindadas en los talleres de estudio podemos analizar que las gerencias de los respectivos talleres se basan las necesidades del personal

	<p>máquinas a utilizar. Periodo de la capacitación aproximadamente entre 6 a 12 meses, varía dependiendo las necesidades.</p>	<p>para brindar las destrezas adecuadas en el uso y manejo de los equipos de trabajo.</p>
	<p>KAMIFA: Capacitación interna. Gerencia capacitación externa. Aproximadamente cada 6 meses. Se utilizan tanto las necesidades del taller como criterios de la industria para capacitar al personal. Se capacita exclusivamente con práctica. En cuanto al fondo de la capacitación, se enseñó nuevas técnicas, uso de la maquinaria.</p>	<p>Cada taller proporciona capacitación a su personal de nuevo ingreso con el objetivo de darles a conocer los procesos que ellos realizan. Además, no siempre se brindan capacitaciones generales, sino que es por área.</p>
	<p>VILGATEX: Las capacitaciones se han enfocado en atención al cliente, área de calidad y empaque. Para determinar la capacitación a impartir se tomó como referencia las debilidades del taller en ese momento. Se capacita sobre el uso de la maquinaria, pero más allá de la maquinaria se enfocan en el uso de las manos; se enseña como regular la máquina y los diferentes usos que se le pueden dar a las maquinas en cada operación. La capacitación fue exclusivamente práctica.</p>	<p>Se capacita en un promedio aproximado de 16 horas (2 días laborales) cada 6 meses ya que son capacitaciones para reforzar los conocimientos previos o bien, aprender sobre el manejo de una nueva maquinaria. Cabe mencionar que internamente en los talleres se refuerza el contenido de las capacitaciones mediante guías para recordar el funcionamiento de la maquinaria nueva.</p>

Desempeño en el puesto de trabajo	<p>UNIDEPOR: No poseen un registro detallado para comparar los niveles de desempeño o bien producción antes y después de la capacitación, sin embargo, se guían mediante la cantidad de ordenes que cumplen y el tiempo que se tomen en cumplir el pedido. De acuerdo a la gerente, después de las capacitaciones los trabajos se entregan más rápido impactando positivamente la productividad. Utilizan mejor el tiempo de la jornada laboral, menor desperdicio de materia prima y menos errores.</p>	<p>Con base a la información obtenida por los respectivos dueños y gerentes de cada taller el desempeño tanto de los trabajadores como en productividad de los talleres en estudio después de las capacitaciones ha incrementado.</p> <p>El registro que llevan los talleres para poder concluir que si ha aumentado el desempeño y la productividad del taller después de una capacitación es la observación y las ordenes de compra. De acuerdo con las entrevistas, la supervisión por parte de la gerencia sobre cada pieza que se va a entregar en un pedido es la forma de comprobar que las capacitaciones han sido útiles para sus trabajadores. Además, el tiempo de entrega de cada pedido es un indicador para la gerencia de</p>
	<p>KAMIFA: Los trabajadores utilizan en su totalidad lo aprendido en las capacitaciones. El indicador utilizado para determinar si implementan lo aprendido es la observación. Impacto positivo en el desempeño y la productividad del taller después de la capacitación. Se cumple más rápido los tiempos de entrega de los pedidos.</p>	
	<p>VILGATEX: Los trabajadores utilizan los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. Ya lo hacen de forma natural ya que se les hizo un hábito. Actualmente tienen una tasa de defecto o de reparación casi 0 prácticamente. No llevan</p>	

	<p>por escrito un registro pero la gerente supervisa cada pedido y el proceso para completarlo</p>	<p>cada taller para conocer sobre la mejora en el desempeño de sus trabajadores.</p>
<p>Motivación Laboral</p>	<p>UNIDEPOR: Después de recibir capacitación sus trabajadores le han transmitido que se sienten más motivados porque conocen más del tema y trabajan más rápido. Mayor compromiso. Al recibir capacitación sienten que aprenden algo nueva lo cual es gratificante.</p>	<p>De acuerdo a los comentarios de la gerencia de cada taller estos confirman que sus trabajadores si se encuentran más motivados para realizar su trabajo después de recibir una capacitación. Estos se encuentran más emocionados, existe un mayor compromiso por parte de los trabajadores.</p> <p>En este caso no se lleva un registro detallado sobre la motivación laboral del personal de estos talleres, sin embargo, las gerencias de los talleres poseen una estrecha comunicación con el personal en donde después de cada capacitación dialogan sobre la percepción de los trabajadores sobre el contenido de la capacitación y que tan útil es para ellos.</p>
	<p>KAMIFA: Después de brindar capacitaciones los trabajadores están más organizados lo que significa que tienen menos estrés. Existe un mayor compromiso por parte de los trabajadores por cumplir sus obligaciones. Existe una buena relación laboral entre la gerencia y el personal. El personal se siente satisfecho con su trabajo.</p>	
	<p>VILGATEX: Nota a sus trabajadores más motivados, las capacitaciones han generado un impacto positivo ya que los operarios sienten que la gerencia está pendiente de ellos. Después de una capacitación los operarios están más emocionados, animados. Se observa un mayor compromiso por parte de los trabajadores.</p>	

El análisis comparativo basado en la percepción de las gerencias de los talleres UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex refleja tanto coincidencias como diferencias claves en la manera como cada taller se enfoca para proporcionar los programas de capacitación a sus trabajadores.

Todos los talleres coinciden en la importancia de brindar programas de capacitación al personal con el fin de aumentar sus conocimientos lo cual influyó positivamente en el desempeño laboral que estos tendrán y que a su vez es un beneficio para el taller. A como mencionan las gerentes en sus entrevistas, después de haber brindado capacitaciones a su personal estos trabajan de manera más rápida, existen menos errores y brinda la posibilidad de tomar más pedidos.

Asimismo, mencionan que después de brindar los programas de capacitación al personal estos se encuentran y desempeñan más motivados ya que poseen nuevos conocimientos, se pueden desempeñar mejor, ofrecer una mejor calidad de sus productos y, además, a como se mencionó logran trabajar con más confianza ya que después de las capacitaciones los niveles de error en las prendas disminuyeron.

Un factor a destacar es que se intenta comparar la forma en que las gerencias imparten capacitación al personal se encontrarían diferencias ya que cada taller adapta los programas de capacitación basado en sus necesidades y, por ende, ofrecen diferentes métodos de capacitación.

En el caso de Kamifa; la gerencia es quien recibe la mayor parte de la capacitación y luego la transmite a sus trabajadores con el fin de poder darle un seguimiento y capacitación constante al personal; esta modalidad se conoce como “entrenando al entrenador”. Por otro lado, se encuentra UNIDEPOR, en este taller las capacitaciones son especializadas para el área que requiere de capacitación. Y finalmente VilgaTex, que brinda constante capacitación interna haciendo énfasis en el uso adecuado de la maquinaria y como tratar correctamente a los clientes.

Otro factor a mencionar es que cada taller lleva un registro diferente del desempeño y la motivación. Podemos ver que VilgaTex se basa en la observación. Todas las prendas pasan a

manos de la gerencia para ver si la calidad del producto es la adecuada y por este medio logran decir que existe una mejora en el desempeño y motivación del personal. En el caso de UNIDEPOR no poseen un registro estrictamente detallado sobre la cantidad de piezas que elabora cada trabajador, pero sus respuestas sobre la influencia positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores están basadas en la cantidad de pedidos y piezas que se confeccionan además de la rapidez con la que entregan un pedido después de brindar una capacitación. Por último, el taller KamiFa dijo no llevar un control detallado ya que actualmente solo dos personas se encuentran laborando, sin embargo, todos los pedidos antes de entregarlos pasan a revisión de la gerente; con respecto a la motivación laboral la gerencia mencionó que existe una relación casi que familiar y un buen ambiente laboral.

A manera de conclusión, con base en la perspectiva de las gerencias de los 3 talleres en estudio, UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex se puede establecer que es un hecho que sí existe una influencia positiva de la capacitación en el desempeño laboral pues son un medio que motiva al personal de una empresa para tener un mejor rendimiento. Sin embargo, es necesario destacar que los talleres deberían de llevar registros más detallados lo cual les permitiría medir con mayor precisión el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral y la motivación laboral de sus trabajadores.

Análisis Datos Cuantitativos

A continuación, se presenta el análisis de la información la cual se recopiló a través de encuestas dirigidas a los trabajadores de los 3 talleres: UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex con el fin de conocer desde la perspectiva de los trabajadores como los programas de capacitación contribuyen en su desempeño laboral y motivación personal. Para esto se incluirán tablas que faciliten la comprensión del estudio.

Primero se encuentra el análisis de la variable dependiente **Desempeño Laboral Organizacional** con la variable independiente **Aplicación de Programas de Capacitación** el cuál se realizó mediante Tablas de Contingencia y sus respectivas pruebas de Chi-Cuadrado.

Para alcanzar el análisis de estas variables se estudió indicadores como “Mejora la calidad de su trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación” y “Existe una mejora del desempeño en su puesto de trabajo después de recibir una capacitación” relacionándolo con la variable independiente mediante el indicador “Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja”

Para empezar, se presenta la tabla 1 la cuál consta del Resumen de Procesamiento de casos para los indicadores previamente mencionados.

Tabla de Resumen 1

Tabla 1 – Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Desde su perspectiva, ¿Mejora la calidad de su trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación? * ¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja?	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%
¿Considera que existe una mejora del desempeño en su puesto de trabajo después de recibir una capacitación? * ¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja?	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

A como se puede observar en la tabla 1 se obtuvieron 50 respuestas para ambos indicadores por consiguiente hay una representación del 100% ya que no obtuve respuestas perdidas (0%).

A continuación, se muestra la Tabla Cruzada 1 “Mejora la calidad de su trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación * Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja” con su respectiva prueba de Chi-Cuadrado

y luego la Tabla Cruzada 2 “Considera que existe mejora del desempeño en su puesto de trabajo después de haber recibir una capacitación * Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja” con su respectiva prueba de Chi-Cuadrado.

Tabla Cruzada 1

Tabla cruzada 1 – ¿Mejora la calidad de su trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación? * ¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja?

		¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja?		Total	
		Si	No		
Desde su perspectiva, ¿Mejora la calidad de su trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación?	Si	Recuento	41	8	49
		% dentro de Desde su perspectiva, ¿Mejora la calidad de su trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación?	83.7%	16.3%	100.0%
		% del total	82.0%	16.0%	98.0%
		Residuo corregido	-.4	.4	
	No	Recuento	1	0	1
		% dentro de Desde su perspectiva, ¿Mejora la calidad de su trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación?	100.0%	0.0%	100.0%
	% del total	2.0%	0.0%	2.0%	
	Residuo corregido	.4	-.4		
Total	Recuento	42	8	50	
	% dentro de Desde su perspectiva, ¿Mejora la calidad de su trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación?	84.0%	16.0%	100.0%	
	% del total	84.0%	16.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.194 ^a	1	.659		
Corrección de continuidad ^b	.000	1	1.000		
Razón de verosimilitud	.353	1	.553		
Prueba exacta de Fisher				1.000	.840
Asociación lineal por lineal	.190	1	.663		
N de casos válidos	50				

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .16.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Cruzada 2

Tabla cruzada 2 – Considera que existe mejora del desempeño en su puesto de trabajo después de haber recibido una capacitación * Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja

		¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja?		Total		
		Si	No			
¿Considera que existe una mejora del desempeño en su puesto de trabajo después de recibir una capacitación?	Si	Recuento	41	8	49	
		% dentro de ¿Considera que existe una mejora del desempeño en su puesto de trabajo después de recibir una capacitación?	83.7%	16.3%	100.0%	
		% del total	82.0%	16.0%	98.0%	
			Residuo corregido	-.4	.4	
	No	Recuento	1	0	1	
		% dentro de ¿Considera que existe una mejora del desempeño en su puesto de trabajo después de recibir una capacitación?	100.0%	0.0%	100.0%	
% del total		2.0%	0.0%	2.0%		
		Residuo corregido	.4	-.4		
Total		Recuento	42	8	50	
		% dentro de ¿Considera que existe una mejora del desempeño en su puesto de trabajo después de recibir una capacitación?	84.0%	16.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.194 ^a	1	.659		
Corrección de continuidad ^b	.000	1	1.000		
Razón de verosimilitud	.353	1	.553		
Prueba exacta de Fisher				1.000	.840
Asociación lineal por lineal	.190	1	.663		
N de casos válidos	50				

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .16.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Elaboración propia.

En este caso se cruzan dos indicadores con variables categóricas. El objetivo de esta tabla de contingencia es analizar si existe una relación entre “Aplicación de programas de capacitación” (Variable independiente) y “Mejora en el desempeño laboral organizacional” (Variable Dependiente).

Cabe destacar que se hizo un solo análisis de las 2 tablas ya que ambas tablas presentan los mismos resultados a pesar de interpretar 2 factores diferentes.

A simple vista el 82% de los encuestados afirman haber recibido capacitación recientemente por parte del taller donde laboran y que consideran que existe una mejora en la calidad de su trabajo después de haber recibido la capacitación. A su vez, un 16% dice **no** haber recibido capacitación recientemente, sin embargo, si consideran por experiencias anteriores que existe una mejora en la calidad de su trabajo después de recibir una capacitación. Por último, una minoría con un 2% dice haber recibido capacitación, pero no percibe mejora en la calidad de su trabajo después de dicha capacitación. De manera general, la mayoría de los encuestados afirman tener una mejora en la calidad de su trabajo después de recibir una capacitación por lo que podría llegar a considerar que sí existe una relación entre estas variables.

Sin embargo, al analizar los datos obtenidos en la Prueba de Chi-Cuadrado se logra ver que se obtuvo un Chi-Cuadrado de 0.194 y un valor P de 0.659. Al realizar un análisis más a detalle de estos coeficientes se obtuvo un Chi-Cuadrado bajo y un Valor P alto en comparación con el valor generalmente aceptado el cual es de 0.05 basándonos en estos resultados se establece que no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, por consiguiente, **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)** la cual sugiere que las capacitaciones de personal generan un impacto muy bajo o nulo en el desempeño laboral de una organización.

Cabe destacar que a pesar de que los resultados obtenidos en las tablas cruzadas indican que no se encontró evidencia estadísticamente significativa que soporte y afirme que la **aplicación de programas de capacitación se encuentre asociada con la mejora en el desempeño laboral** no necesariamente significa que no exista una relación significativa, sino que los datos presentados en este modelo no permitieron demostrarlo estadísticamente.

Dado que no se pudo obtener información significativa que demuestre que la aplicación de programas de capacitación genere un impacto en el desempeño laboral decidí correr otro análisis, siempre mediante tablas cruzadas, en donde se estudia “Ha recibido capacitación recientemente * Después de recibir capacitación, considera que aumentan sus niveles de producción” A continuación se presenta la tabla cruzada 3

Tabla Cruzada 3

Tabla cruzada 3 ¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja? Después de recibir una capacitación, ¿Considera que aumentarían sus niveles de producción?

		Después de recibir una capacitación, ¿Considera que aumentarían sus niveles de producción?		Total
		Si	No	
¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja?	Si	Recuento 41	1	42
		% dentro de ¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja? 97.6%	2.4%	100.0%
	No	Recuento 7	0	7
		% dentro de ¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja? 100.0%	0.0%	100.0%
Total		Recuento 48	1	49
		% dentro de ¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa donde trabaja? 98.0%	2.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.170 ^a	1	.680		
Corrección de continuidad ^b	.000	1	1.000		
Razón de verosimilitud	.312	1	.577		
Prueba exacta de Fisher				1.000	.857
Asociación lineal por lineal	.167	1	.683		
N de casos válidos	49				

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .14.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados que se obtuvieron en este análisis se puede decir que, de acuerdo a la frecuencia, el 97.6% de los encuestados afirman haber recibido capacitación y que después de recibir la capacitación consideran que aumentaron sus niveles de producción. Asimismo, se encuentra el caso de un 2.4% el cual corresponde a un trabajador que ha recibido capacitación pero que **no** considera que sus niveles de producción aumenten. Por otro lado, se encuentran los que no han recibido capacitación, pero, basado en capacitaciones anteriores, consideran un aumento en sus niveles de producción.

Al tomar exclusivamente esa interpretación se podría llegar a afirmar que la aplicación de programas de capacitación genera un impacto en el desempeño ya que se percibe un aumento en los niveles de producción. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta la prueba de chi-cuadrado mediante la cual se obtuvo una significancia de 0.680 cuyo resultado es mayor a 0.05 por consiguiente, **no hay evidencia estadísticamente significativa** que permita rechazar la hipótesis nula.

A continuación, se presenta el análisis de la variable dependiente “**Motivación Laboral**” para la cual se realizó una regresión logística ordinal dado que la variable motivación laboral es ordinal.

**Tabla 1 – Estimación de parámetros
– Regresión Ordinal**

Tabla 1 – Estimaciones de parámetro

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Motivación_Jornada_Laboral = 1]	-2.568	1.415	3.297	1	.069	-5.341	.204
	[Motivación_Jornada_Laboral = 2]	1.082	1.462	.548	1	.459	-1.783	3.948
	[Motivación_Jornada_Laboral = 3]	1.828	1.621	1.271	1	.260	-1.350	5.006
Ubicación	Edad	-.292	.319	.838	1	.360	-.917	.333
	[Capacitación_reciente=1]	-1.171	.828	2.001	1	.157	-2.794	.452
	[Capacitación_reciente=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Genero=1]	-.014	.624	.001	1	.982	-1.237	1.208
	[Genero=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Factores_De_Interes_de_una_capacitación=1]	.140	.996	.020	1	.888	-1.812	2.093
	[Factores_De_Interes_de_una_capacitación=2]	-1.419	.959	2.188	1	.139	-3.299	.461
	[Factores_De_Interes_de_una_capacitación=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Fuente: Elaboración propia.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	61.177			
Final	53.094	8.083	5	.152

Función de enlace: Logit.

Fuente: Elaboración propia.

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	.149
Nagelkerke	.182
McFadden	.094
Función de enlace: Logit.	

Fuente: Elaboración propia.

En este modelo de regresión logística ordinal se analizó cómo diferentes factores como capacitaciones recientes, el género y factores de interés de una capacitación pudiesen influir en la motivación del personal de las empresas, cabe destacar que se pretendió analizar si la aplicación de programas de capacitación aplicados recientemente influye o no en la motivación laboral.

Primeramente, es importante analizar y tomar en consideración los datos proporcionados por la bondad de ajuste en donde obtuve una significancia del Chi Cuadrado de Pearson de 0.518 y una significancia del Chi Cuadrado de Desvianza de 0.997 con estos valores se puede evidenciar que el modelo implementado en esta investigación es adecuado y los datos obtenidos son confiables.

Por otro lado, los datos del Pseudo R cuadrado los cuales pretenden explicar la proporción de la varianza de la variable dependiente, en este caso Motivación Laboral, la cual es explicada por dicho modelo. Basándome en los resultados de Cox y Snell 0.149; Nagelkerke 0.182 y McFadden 0.094 y los cuales se toma de referencia para profundizar el análisis se puede decir que estos valores resultaron bajos y por esto mismo, a pesar de poseer pruebas de chi cuadrado significativas este modelo no explica gran parte de la variabilidad de la variable dependiente, motivación laboral.

En la interpretación de la Estimación de Parámetros se intentó establecer una relación entre el coeficiente de estimación de capacitación reciente 1 el cual poseen un valor de -1.171 y además presenta un Wald de 2.001 y una significancia de 0.157 por lo que no se puede considerar que existe una relación significativa entre el haber recibido capacitación recientemente con la

motivación laboral ya que el valor de la significancia es mayor a 0.05 por ende, **no hay suficiente evidencia que soporte al modelo para concluir que hay un efecto significativo entre aplicación de programas de capacitación y motivación laboral.**

Cabe mencionar que a pesar de que en el estudio se pretendió analizar si la aplicación de programas de capacitación influye en la motivación del personal, se tomó en consideración la variable género con el fin de darle un extra al estudio e interpretar si el género y la motivación presentan relación; a como se puede observar en la tabla el coeficiente de estimación de género 1 obtuvo -0.014, un Wald de 0.001 y una significancia de 0.982 a lo que se concluye que en este estudio que el género y la motivación laboral no son estadísticamente significativos y no poseen relación.

Basado en estos resultados se podría concluir que el estudio sugiere que no hay evidencia significativa que permita rechazar la H_0 “Las capacitaciones no son un medio que motiva a los colaboradores de una organización a ser mejores. Por consiguiente, **no se rechaza H_0 .**

Capítulo VII

Conclusiones

A manera de conclusión luego de analizar los datos proporcionados por el modelo de estudio de las tablas cruzadas no se pudo afirmar una asociación entre la aplicación de programas de capacitación con mejoras en el desempeño laboral de los individuos que trabajan en los 3 talleres en estudio: UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex por ende, no se rechaza la H_0

Del mismo modo, debido a la limitación de los datos el análisis de la regresión ordinal no se encontraron evidencia significativa sobre la aplicación de programas de capacitación como un medio que motiva a los trabajadores de los 3 talleres en estudio: UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex por lo cual, no se rechaza la H_0 .

Cabe destacar que la aplicación de los programas de capacitación son una práctica generalizada en las empresas ya que contribuyen a profundizar el conocimiento del personal que labora con ellos y de cierto modo mejorar el desempeño laboral y motivación de estos mismos.

Es importante señalar que con base a la percepción de la gerencia de los talleres y de los trabajadores sí existen mejoras tanto en el desempeño de los trabajadores como en la motivación de estos mismos para laborar, a como se observa en las tablas el 83.7% percibe mejora en la calidad y el desempeño de su trabajo, del mismo modo un 97.6% considera haber aumentado sus niveles de producción después de la capacitación; sin embargo, en este estudio, debido a la limitación de los datos no logré encontrar una relación estadística significativa entre las variables de estudio lo cual es una restricción para el análisis además podrían existir otras variables las cuales no tomé en consideración que permitan obtener una realidad sobre como los programas de capacitación impactan en el desempeño y motivación de los colaboradores de los talleres en estudio: UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex.

Capítulo VIII

Recomendaciones

Dado que el estudio es limitado para las 3 empresas en estudio: UNIDEPOR, KamiFa y VilgaTex se recomienda hacer un análisis más amplio con el fin de poder generalizar las conclusiones con base a la industria. Por análisis más amplio se hace referencia a una muestra más grande y tomar en consideración otros factores para ambas variables; en el caso de la variable dependiente motivación laboral tomar en consideración índices de rotación, ausentismo del personal, encuestas de satisfacción laboral que permitan obtener una visión más amplia sobre la motivación laboral.

En el caso de la variable dependiente desempeño laboral tomar en consideración la tasa de errores de las tareas realizadas, tasa de devolución, cantidad de prendas terminadas por jornada laboral, el nivel de desperdicio de material entre otros indicadores.

Hablando propiamente de las empresas analizadas, se recomienda llevar un registro más detallado sobre el desempeño de sus trabajadores con el fin de obtener un análisis más preciso sobre como los programas de capacitación influyen en el desempeño y motivación laboral de sus colaboradores ya que de esta manera les serviría para poder conocer que métodos de capacitación es recomendable seguir aplicando o que áreas deberían mejorar.

Del mismo modo, sería útil mejorar el instrumento de recolección de datos, sobre todo en las variables de estudio. En el caso de encuestas a personal que ha recibido capacitación exclusivamente realizar preguntas de antes y después con el fin de tener encuestas de entrada y salida y lograr tener una mejor percepción y claridad de los datos.

Anexos

GUIA DE ENTREVISTA SOBRE LA EFECTIVIDAD QUE BRINDAN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION SOBRE EL DESEMPEÑO Y MOTIVACION LABORAL.

Nombre del entrevistador: _____	Fecha de entrevista: ____ / ____ / ____
Número de entrevista: _____	

Sección 1 – Datos generales.

Del entrevistado

- ¿Podría comenzar por decirme su nombre completo y su cargo en el taller?
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el taller?

Del taller

- ¿Cómo describiría el enfoque general y la misión del taller de costura?
- ¿Qué tipo de productos / servicios se especializa el taller?
- ¿Podría decirme el tamaño del taller, haciendo referencia a la capacidad de producción?

OJO – (Mencionar) – El objetivo de esta entrevista es conocer sobre el impacto que generan los programas de capacitación sobre el desempeño y motivación laboral. Por este motivo, las preguntas serán dirigidas con base a la información sobre capacitaciones previas brindadas en el taller.

Sección 2 – Generalidades de la capacitación.

Planificación de la capacitación:

- ¿Cuándo fue la última vez que se brindó una capacitación a sus trabajadores?
- ¿Cada cuánto tiempo se les proporciona capacitación a los trabajadores de este taller?
- ¿Qué tipo de capacitación fue impartida?
- ¿Cómo determinó el método de la capacitación impartida, es decir, hizo uso de criterios basados en las necesidades del taller o el método generalmente utilizado en la industria?
- ¿Podría explicar las razones que lo llevaron a considerar la necesidad de impartir una capacitación?

Fondo de la capacitación:

- ¿Qué temas se abordaron en la capacitación?
- ¿Qué recursos se utilizaron al llevar a cabo las capacitaciones?
- Al momento de llevar a cabo la capacitación, ¿Se implementó la práctica con teoría o dado la industria, se capacita exclusivamente con práctica?

Sección 3 – Desempeño

En el personal:

- ☒ ¿Los trabajadores del taller están aplicando actualmente los conocimientos y habilidades aprendidas en la capacitación?
- ☒ ¿Utiliza algún indicador para determinar si los trabajadores realmente están poniendo en práctica lo impartido en la capacitación?
- ☒ ¿Sus trabajadores le han informado sobre alguna dificultad al momento de tratar de implementar lo aprendido en la capacitación?
- ☒ ¿Cuál de las técnicas aprendidas en la capacitación considera que ha sido la más

En el taller:

- ☒ De manera general, ¿Ha notado un impacto ya sea positivo o negativo en el ambiente de trabajo después de la capacitación?
- ☒ ¿Valora qué la productividad se ha visto impactada después de que se impartió la capacitación?
- ☒ ¿Utiliza un indicador para comparar los niveles de productividad antes y después de la capacitación? *Que lo ayuden a determinar si la capacitación realmente fue efectiva o no.*
- ☒ ¿Ha observado mejoras o bien, desafíos en el desempeño de sus trabajadores y el trabajo que estos realizan? Esto basado en una comparación del desempeño antes y después de la capacitación.
- ☒ ¿Cómo podría explicar dichas mejoras/desafíos en comparación al desempeño antes y después de la capacitación?

Sección 4 – Motivación del personal después de la capacitación

- ☒ ¿Considera que la actitud de sus trabajadores ha presentado un cambio después de recibir las capacitaciones?
- ☒ ¿Ha notado un mayor compromiso por parte de sus trabajadores por cumplir con sus deberes diarios?
- ☒ ¿Ha recibido retroalimentación ya sea comentarios positivos o negativos por parte de sus trabajadores después de la capacitación?
- ☒ Con base a su opinión, ¿considera que brindar capacitaciones a los trabajadores de una empresa los motiva a desempeñarse mejor ya que logran fortalecer sus habilidades actuales y transformarlas en oportunidades de mejora para la misma empresa?

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS A LOS GERENTES / PROPIETARIOS DE LOS TALLERES EN ESTUDIO.

UNIDEPOR - Karla Quiñonez

- Buenas tardes, mi nombre es Graciela Ramírez gracias por recibirme el día de hoy para hacer la entrevista sobre la efectividad que brindan los programas de capacitación sobre el desempeño y la motivación laboral. ¿Podría por favor comenzar por decirme su nombre completo y su cargo en el taller?
- Mi nombre es Karla Quiñonez Vargas he yo soy la gerente propietaria de UNIDEPOR.
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el taller?
- Yo eh tengo 13 años de estar en el taller a cargo, pero este taller... Yo soy segunda generación y lo comenzó mi mamá entonces este taller tiene 32 años de existir.
- ¿Cómo describiría el enfoque general y la misión del taller de costura?

– Bueno eh... el enfoque general nosotros somos un taller de confección de ropa industrial y deportiva verdad nos eh nos enfocamos más en la, en lo que es la sublimación textil en la parte de eh ropa deportiva y en la parte empresarial trabajamos lo que es para empresas industriales verdad.

– ¿Podría decirme el tamaño del taller haciendo referencia a la capacidad de producción?

– En capacidad tenemos alrededor de... dependiendo del producto verdad; la capacidad varía porque hay productos que son más sencillos y cuando son más sencillos como camisetas o shorts podemos andar como por unas mil doscientas piezas mensual, pero cuando tienen mayor complejidad la producción se baja y podemos andar como por unas ochocientas piezas mensuales. Generalmente, no trabajamos un solo producto, sino que se mezclan entonces andan entre ochocientos y seiscientas piezas mensuales dependiendo de la complejidad, eso es más o menos en promedio.

– Esta bien, el objetivo de esta entrevista es conocer sobre el impacto que generan los programas de capacitación sobre el desempeño y la motivación laboral por este motivo las preguntas serán dirigidas con base a la información sobre capacitaciones previas brindadas en este taller eh ¿Cuándo fue la última vez que se brindó capacitación a sus trabajadores?

– Bueno, digamos que en el área de sublimación eh probablemente hace unos tal vez casi un año, unos 10 meses que tiene la diseñadora gráfica que es la última persona eh contratada digamos verdad entonces eh los los procesos aquí son bastante mecánicos entonces cada cada vez que entra alguien verdad a trabajar pues se le brinda la capacitación que se necesita para el puesto de trabajo. Esa fue la última persona que tenemos contratada hace unos 10, 10 meses más o menos y, en cada trabajo hay trabajos que ameritan eh que se, no sé si le podríamos llamar capacitación, pero sí que se dan orientaciones específicas para cada trabajo verdad porque no todos son iguales entonces cada dependiendo del tipo de trabajo que tenemos pues se habla con los trabajadores y nos coordinamos para poder este saber cómo se van a armar las prendas y eso podría entrar como en una capacitación.

– ¿Qué tipo de capacitación fue impartida?

– En el eh en el área de sublimación, diseño gráfico más que todo es el manejo de las máquinas la persona maneja máquinas digamos una computadora y un plóter eh para imprimir a gran escala entonces se le enseñó el manejo de ese plóter, cómo se debe de imprimir, se le enseñó que es la sublimación verdad en el proceso de planchado y todo lo que es este esa área.

– ¿Cómo determinó el método de la capacitación impartida, es decir, hizo uso de criterios basados en las necesidades del taller o el método que generalmente es utilizado en la industria?

– No eh es basado en las necesidades del taller verdad porque digamos, en el puesto de ella, ella es una diseñadora gráfica y esa área esa carrera es bastante amplia entonces se le capacitó directamente para lo que nosotros requerimos verdad que es la parte de sublimación textil en ropa, aplicado en ropa en ropa en prendas de vestir entonces fue como bien específica.

– ¿Qué recursos se utilizaron al llevar a cabo dichas capacitaciones?

– ¿Qué recursos eh digamos que esos son como los equipos?

– Sí, o el método que si fue en línea si fue práctica...

– No no no, fue práctica. Las capacitaciones es más prácticas, y es como práctica y digamos que se le enseñó a usar los programas de diseño que nosotros utilizamos a a ocupar todo el eh los patrones de ropa que nosotros empleamos en donde ella va a plasmar los diseños que ella trabaja. Luego, en la práctica se le hizo eh se le enseñó el manejo de las máquinas. Las capacitaciones

aquí son bien prácticas porque es bien operativo el trabajo entonces no mucha teoría de hecho, casi nada y todo se va aprendiendo en el camino digamos, en la práctica.

– En base, con base en el desempeño del personal, ¿los trabajadores del taller están aplicando actualmente los conocimientos y las habilidades aprendidas en dicha capacitación?

– Si, yo creo que sí. Yo creo que sí porque las necesitamos verdad entonces, por ejemplo, se dio una capacitación hace unos meses para 2 de los trabajadores en lo que es vinil textil y se está empleando, en menor cantidad verdad, pero sí ya lo saben aplicar, ya saben cuánto es la temperatura ya sabemos cómo hacerlo entonces sí se aplican.

– ¿Utiliza algún indicador para determinar si los trabajadores realmente están poniendo en práctica lo impartido en la capacitación?

– No, no tenemos indicadores de medición como tal más bien, es como práctico se va viendo en el proceso en el camino el aprendizaje que ellos van teniendo porque es un trabajo bien operativo, bien práctico.

– Okey ¿Sus trabajadores le han informado sobre alguna dificultad al momento de tratar de implementar lo aprendido en dicha capacitación, es decir, si ellos consideran que necesitan reforzar dicho conocimiento?

– Si, como es algo que, como las capacitaciones aquí que se dan son bastante prácticas eh, por ejemplo, se les ha dado un acompañamiento verdad entonces no solo se les capacita y ya se les deja trabajando, sino que eh se les acompaña en el proceso cuando ya comienzan a armar las prendas, cuando ya comienzan a hacer el diseño. De hecho, hay bastante como... como colaboración de las áreas, de las otras áreas; se trabaja en equipo entonces todos estamos como pendientes de lo que la nueva persona está haciendo o la persona que está capacitada está haciendo y se le está evaluando digamos, pero todo eso es en la práctica por el tipo de trabajo que hacemos que es bien operativo.

– Eh, con base en el taller ahora. De manera general, ¿ha notado un impacto ya sea positivo o negativo en el ambiente de trabajo después de la capacitación?

– Si porque nos ayuda a facilitar el trabajo verdad, con el aprendizaje se bajan un poquito los niveles de estrés verdad que cuando uno no puede hacer las cosas o no sabe cómo hacerlas hay bastante más frustración y mayor desperdicio, mayores prendas defectuosas entonces ya después de que con la práctica y la capacitación se van eh dominando digamos las nuevas formas de hacer las cosas pues se van disminuyendo todo lo que es las pérdidas verdad entonces ya llega un momento, vuelvo y repito esto es un trabajo bien operativo entonces y bien mecánico después de hacerlo varias veces entonces ellos ya saben cómo hacerlo y de hecho, ellos mismos van buscando mejores maneras de hacerlo.

– ¿Valora que la productividad se ha visto impactada después de que se impartió la capacitación?

– Si claro, hacen las cosas más rápido, desperdiciamos menos este... y los trabajos salen muchísimo más rápido entonces podemos tener nuevas órdenes, nuevas órdenes de pedidos y eso impacta en la productividad.

– ¿Utiliza un indicador para comparar los niveles de productividad antes y después de la capacitación?

– No, no tenemos medición. No tenemos cómo medirlo.

– ¿Ha observado mejoras o bien desafíos en el desempeño de sus trabajadores y el trabajo que estos realizan? Esto basado en la comparación en el desempeño de antes y después de la capacitación.

- Si claro, trabajan, trabajan... son más eficientes en el trabajo verdad y son más este... Más rápidos en las operaciones.
- ¿Cómo podría explicar dichas mejoras en comparación al desempeño de antes y después de la capacitación?
- ¿Cómo podría explicar las mejoras?
- Si
- Bueno, creo que ya lo hemos dicho verdad. Este se hacen más rápido los trabajos, los procesos son más eficientes en el uso del tiempo, menos desperdicio de materiales, menos errores verdad y mayor agilidad en terminar los trabajos y por ende, podemos volver a tomar órdenes verdad.
- Okey, ahora con base a la motivación del personal ¿Considera que la actitud de sus trabajadores ha presentado un cambio después de recibir las capacitaciones?
- Si, se sienten más motivados porque antes digamos antes sin saber hacer una, sin saber utilizar un material o sin saber utilizar un nuevo material digamos o una nueva forma de hacer las cosas pues hay frustración verdad, hay frustración porque vemos que las cosas salen malas, que hay pérdidas y todos nos estresamos porque esto es un trabajo de equipo verdad, entonces si una de las áreas comete errores pues repercute en las otras verdad entonces cuando ya ellos aprenden digamos o ya tienen una nueva metodología de hacer las cosas bien ya prácticamente vamos sobre rieles y se sienten más motivados, hay un cambio de actitud tremendo.
- Si, por ende, ¿ha notado un mayor compromiso por parte de sus trabajadores por cumplir con sus deberes diarios?
- Si, sí.
- ¿Ha recibido retroalimentación ya sea comentarios positivos o negativos por parte de sus trabajadores después de recibir la capacitación? Es decir que le dicen que quieren recibir más capacitaciones de este tipo o que consideran que la capacitación realmente no fue de mucha ayuda.
- Si, eh a veces depende del depende de lo que se les capacite. Hay momentos en que sí, ellos están como motivados verdad al recibir más y hay otras que honestamente me dicen “No esto no me sirvió, estoy perdiendo el tiempo” verdad. Todo depende de lo que estemos haciendo operativamente porque un taller de confección es bien operativo entonces hay cosas que probablemente no les vayan a servir y lo que hacen es que me dicen estamos perdiendo el tiempo pues, pero hay otras que sí que completamente nos ayuda bastante y hay un cambio de actitud.
- Con base a su opinión, considera que brindar capacitaciones a los trabajadores de una empresa los motiva a desempeñarse mejor ya que logran fortalecer sus habilidades actuales y transformarlas en oportunidades de mejora para la misma empresa como para ellos en crecimiento personal
- Correcto, sí. De esto estoy completamente de acuerdo. Cuando reciben capacitaciones que ellos sienten que aprendieron algo y que es útil para el trabajo que están desempeñando eh están ellos quedan muy motivados y quedan este motivados vienen hasta con nuevas ideas verdad de querer las cosas de una mejor manera y si para ellos es gratificante verdad, como te digo en algún momento ellos sienten que no es importante que más bien es atraso pero cuando realmente si, ellos sienten y le toman sabor a la capacitación la actitud cambia completamente y por supuesto que ayuda bastante a la empresa.
- Okey, muchísimas gracias por su tiempo y compromiso en colaborar con nuestra investigación. Gracias.
- Bueno, a la orden.

KAMIFA - Karen Sánchez

- Buenas tardes, gracias por su tiempo y contribuir con la investigación sobre la efectividad que brindan los programas de capacitación sobre el desempeño y la motivación laboral. Eh ¿Podría comenzar por decirme su nombre y su cargo en el taller?
- Mi nombre es Karen Sánchez y soy la gerente general de KAMIFA. Una empresa dedicada al área textil vestuario.
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el taller?
- Eh, ya estamos 15 años de que yo estoy al frente del negocio. Mi mamá lo fundó en 1998 y yo pues estoy al frente.
- ¿Podría describir el enfoque general y la misión del taller de costura?
- Bueno esta empresa se dedicó de los inicios a la confección de prendas para el hogar, para decoración del hogar pero ya de un tiempo cada yo tomé parte de la gerencia y nos vimos en la necesidad de cambiar el giro del negocio y nos involucramos más en el área de taller de confección de prendas de vestir, el bordado, la sublimación, la serigrafía y vinil textil para diversificar el taller porque nos dimos cuenta que nos estábamos estancando en un solo producto, en una sola sección y pues nos decidimos emprender para diversificar los productos que estamos ofertando hoy en día.
- ¿Podría decirme el tamaño del taller haciendo referencia a la capacidad de producción?
- Bueno, en la actualidad pues cuento con 2 costureras, una fija una que está temporal y una área el área de bordado que también se dedica al área de sublimación y vinil textil. Pues tenemos capacidad siempre y cuando haya demanda.
- Okey. Bueno, el objetivo de esta entrevista es conocer sobre el impacto que general los programas de capacitación sobre el desempeño y la motivación laboral. Por este motivo, las preguntas serán dirigidas con base a la información sobre capacitaciones previas brindadas en el taller. Ehm, bueno... ¿Cuándo fue la última vez que se brindó capacitación a sus trabajadores?
- Bueno, en el caso de la capacitación nosotros estamos en constante capacitación, pero internamente, yo me hago cargo de hacer ciertas capacitaciones al personal, pero la que asiste a capacitaciones gerenciales pues fui yo y fue hace como 6 meses la última vez que asistí eh siempre y cuando en proyectos que apoyan a las pequeñas y medianas empresas. A ellas prácticamente la capacitación es interna, estarles motivando y diversificando productos para no estar siempre en solo lo mismo.
- ¿Entonces podría decirse que cada 6 meses, cada 4 - 6 meses se les brinda capacitación interna a ellas?
- Si, a ellas sí.
- ¿Qué tipo de capacitación fue impartida?
- En el caso de la joven que está en el bordado, está a cargo también de vinil entonces enseñarle a cómo hacer el proceso del vinil es una etapa que ella desconocía porque ella está laborando a partir de febrero y no solo le he enseñado la técnica del vinil también la de sublimación, una técnica que pues ella prácticamente vino como un diamante en bruto, sin conocimiento de nada y aquí pues la capacitó yo para saber los tiempos de lo que es la plancha, la parte del proceso ya de la prenda final.
- ¿Cómo determinó el método de la capacitación impartida, es decir, hizo uso de criterios basados en las necesidades del taller o el método que generalmente se utiliza en la industria?

- Ambas, porque trabajamos digamos personalizado entonces eso nos hace enfocarnos en una prenda específica. Cuando nos enfocamos a volumen va en cadena la cosa, pero en este caso nos hemos estado enfocando mucho en lo que es lo personalizado y sí pues como hay diferentes técnicas así se le ha brindado la información a la persona que está laborando.
- ¿Podría explicar las razones que lo llevaron a considerar la necesidad de impartir la capacitación?
- Brindarles más conocimientos a ellos porque pues el conocimiento que en algún momento tenían era básico entonces para incrementar y también ayudar en el proceso de de que las cosas salgan más rápido pero que siempre no hayan daños en las prendas, o sea más que todo agilizar el proceso.
- Okay, bueno hablando sobre el fondo de la capacitación... ¿Qué temas se abordaron en la capacitación?
- Ya te los dije.
- Ehm, bueno. ¿Al momento de llevar a cabo la capacitación se implementó la práctica con teoría o se capacita exclusivamente con práctica?
- Exclusivamente con práctica.
- Ahora hablando del desempeño de su personal... ¿Los trabajadores del taller están aplicando actualmente los conocimientos y habilidades aprendidas en la capacitación?
- Sí, en su totalidad
- ¿Utiliza algún indicador para determinar si sus trabajadores están poniendo en práctica lo aprendido en la capacitación?
- La supervisión.
- ¿Sus trabajadores le han informado sobre alguna dificultad al momento de tratar de implementar lo aprendido?
- Mmm no, aprendieron rápido.
- Aprendieron rápido. ¿Cuál de las técnicas aprendidas en la capacitación considera que le ha sido más útil para aumentar la productividad en el taller?
- El organizar toda la materia prima al inicio. Clasificar las prendas, tenerlas listas y saber dónde las vamos a colocar posterior a la producción hace que el taller funcione ordenadamente entonces se colocan las piezas que no se han trabajado en un sitio y una vez finalizado en otro sitio para que no esté buscando dónde están, dónde están las piezas sino todo bien organizado.
- Okey, ¿De manera general ha notado un impacto ya sea positivo o negativo en el ambiente de trabajo después de la capacitación?
- Pues el impacto ha sido que ellas han mejorado la productividad y pues ha cometido menos errores que antes si no se hubiese capacitado.
- ¿Por ende, valora que la productividad se ha visto impactada de manera positiva después de que se impartió la capacitación?
- Así es, sí.
- ¿Utiliza un indicador para comparar los niveles de productividad antes y después de la capacitación? O sea que estos lo ayuden a determinar si realmente fue efectiva la capacitación en niveles de cantidad de piezas que se producen.
- Eso no lo aplico, no voy a mentir.
- ¿Ha observado mejoras o bien desafíos en el desempeño de sus trabajadores y el trabajo que estos realizan, comparado antes y después de la capacitación?
- Si porque se cumplen más rápido el tiempo de entrega de los pedidos.

- ¿Considera que la actitud de sus trabajadores ha presentado un cambio después de recibir las capacitaciones?
- Si porque se han organizado entonces el producto se avanza más en el tiempo de entrega entonces están menos estresados para la productividad porque ya cumplieron con el tiempo de entrega porque se hizo un proceso organizado para llegar a un fin.
- ¿Nota mayor compromiso por parte de sus trabajadores al cumplir sus deberes diarios?
- Si, ellos se motivan. En algún momento yo les hago incentivos tal vez no monetarios, pero si verbales de que el trabajo se hizo bien y que eso ha ayudado a que mejoremos las ventas, por ende, garantizarles su salario que es lo más importante.
- ¿Ha recibido retroalimentación ya sea comentarios positivos o negativos por parte de sus trabajadores después de una capacitación? O sea que les gustó la capacitación que les impartió o realmente, sintieron que la capacitación que les brindó no está alineada con el área de trabajo.
- ¿No está alineada o si está alineada?
- O sea si ha recibido comentarios ya sean positivos o negativos, de los dos.
- Pues en todo sentido, en positivo porque saben que les ayudó a facilitar más el trabajo y eso implica que ellos rindan más y están satisfechos con el cumplimiento. O sea, el hecho de que ellos cumplan con su trabajo les satisface porque saben que el jefe no se va a enojar, pero tenemos un acercamiento bien estrecho con el personal y prácticamente trabajamos como en familia, no somos familia, pero si nos tratamos como familia entonces eso hace muchas veces en que vos podas enlazar que el trabajo lo haces a veces de forma divertida y no
- Estrictamente laboral
- Estrictamente laboral sino pues, hacemos chiladera y todo eso.
- Con base a su opinión, considera que brindar capacitaciones a los trabajadores de una empresa los motiva a desempeñarse mejor ya que fortalece sus habilidades actuales y las logran transformar en oportunidades de mejora tanto para la empresa como para ellos, el personal.
- Si porque la importancia de que ellas se sientan en un ambiente estable laboralmente hablando permite que esa oportunidad las haga crecer como persona también.
- Gracias por su tiempo y compromiso al participar en esta investigación.

VILGATEX - Vilma García

- Buenas tardes gracias por tomar su tiempo, recibimos para poder contribuir con la entrevista sobre la efectividad que brindan los programas de capacitación sobre el desempeño y la motivación laboral. ¿Podría comenzar por decirme su nombre completo y su cargo en el taller?
- Hola buenas tardes, mi nombre es Vilma Verónica García Roque y soy gerente propietario de VilgaTex.
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el taller?
- Eh el taller lleva más o menos como unos 20 años ya trabajando
- ¿Cómo describiría el enfoque general y la misión del taller VilgaTex?
- Bueno el enfoque estamos con prendas textiles, es una rama digamos casual para uso diario y la misión sería dar una opción diferente de un producto de calidad que sea nacional y que a la vez sirva para generar empleos en el país.
- ¿Qué tipo de productos se especializa el taller?
- Bueno son confección de ropa, pero más que todo estilo casual para uso diario, digamos camisetitas, camisolas, pijamas, licras, bueno también nos hemos ampliado últimamente por

pedidos que nos han hecho haciendo cojines, forros de lavadoras, pero más que todo ropa casual para uso cotidiano, prendas básicas.

– ¿Podría decirme el tamaño del taller haciendo referencia a la capacidad de producción?

– Bueno, la capacidad en maquinaria que tenemos es para producir diariamente como mínimo unas 400 camisetas y es posible que lleguemos tal vez a las 500 o 600. En la capacidad de maquinaria, pero el personal que tenemos ahorita como estamos trabajando con un mínimo de personal digamos que estamos haciendo diario unas 150 camisetas.

– El objetivo de esta entrevista es conocer sobre el impacto que generan los programas de capacitación sobre el desempeño y motivación laboral por este motivo las preguntas serán dirigidas con base a la información sobre capacitaciones previas brindadas en el taller. ¿Cuándo fue la última vez que se brindó capacitación?

– Bueno, las capacitaciones aquí se han especializado más que todo en el área de atención al cliente y en el área de calidad y empaque. Se le ha dado a la persona encargada de empaque y de atención al cliente, más o menos hace unos 6 meses que se ha recibido, pues que se les brindó esa capacitación.

– Entonces podría decirse que el tipo de capacitación impartida fue más sobre recursos humanos más que, en vez de práctico sobre el trabajo que se realiza aquí en el taller; ¿o también se les dio capacitación de cómo usar la máquina?

– Bueno si cuando el personal es nuevo siempre se le capacita. Cuando hay un integrante nuevo siempre se le capacita en el uso de las máquinas, los métodos que nosotros utilizamos, la forma en que se trabaja pero como digamos aquí ya los trabajadores tienen tiempo de estar trabajando no hubo necesidad de hacerles ese tipo de capacitación pero cuando viene un nuevo integrante si se les da el método que se utiliza aquí para elaborar las prendas y entonces si, las últimas capacitaciones que se dieron fueron más que todo en el área de recursos humanos y calidad.

– ¿Cómo determinó el método de la capacitación impartida, es decir, hizo uso de criterios basados en las necesidades del taller o un método que es de manera general en la industria?

– Bueno, tomamos en cuenta los puntos débiles que teníamos nosotros y con esos puntos débiles nos enfocamos en ellos, y si usando también métodos generales, pero enfocándonos más en las deficiencias que nosotros teníamos.

– ¿Podría explicar de manera general las razones que lo llevaron a considerar la necesidad de impartir la capacitación?

– Lo que pasa es que normalmente yo soy la que hago atención al cliente, yo me sé bien los precios, los productos y me considero por la experiencia que tengo que se tratar con la gente pero como últimamente se ha dado la necesidad de que yo tengo que salir mucho entonces mire la necesidad valga la redundancia de que la persona que quedaba aquí que si acaso viene algún cliente pues que ella lo pudiera atender, supiera como tener que abarcarlo, tener conocimiento sobre los precios, las cantidades y todo eso pues porque yo salgo mucho y necesitaba que aunque yo salga, si a veces viene alguien porque realmente aquí nuestras ventas son por mayor, para ser sincera aquí los clientes que vienen son pocos más que todo nosotros visitamos a los clientes entonces son clientes fijos que tenemos pero cómo de vez en cuando viene un cliente pues ese cliente que viene si no estaba yo, existía la necesidad de que la persona que estuviese lo pudiera atender y le pudiera resolver.

– Está bien, ahora hablando sobre el fondo de la capacitación ¿Además de recursos humanos, ya hablando propiamente de cuando se imparte o cuando se impartió capacitación al personal sobre el uso de las máquinas, qué temas se abordaron en dicha capacitación?

- Bueno en la capacitación con respecto a las máquinas se aborda el uso de las manos, como utilizar correctamente el manejo de las manos, los movimientos de las manos para tratar de hacer menos movimientos en cada operación, o sea no es necesario que una persona esté trabajando super rápido porque tal vez puede estar haciendo movimientos innecesarios entonces tratar de disminuir la cantidad de movimientos y que la persona trabaje tranquila a un buen ritmo, ese es una parte, la otra parte es que la persona conozca bien la máquina para que la sepa regular y sepa conocer cuando la puntada está correcta y cuando no está bien, y el uso de las máquinas en diferentes operaciones por ejemplo, si necesita que lleve algún remate este el tipo de hilo que se utiliza por ejemplo si es un tejido plano puede usar perfectamente hilo de algodón pero si está utilizando licra en los looper es preferiblemente que use, lo correcto es que use hilaza entonces todos esos detallitos pues se le dicen, se le dan a conocer. También hay que ajustar la tela, perdón, hay que ajustar la máquina si se cambia de tela, no se puede trabajar siempre igual si se está cambiando la tela, a veces hay que ajustar la máquina, los dientes de la máquina entonces eso se le da en la capacitación o se le da tal vez, tal vez no todo de un solo, pero si se le da en el momento en que lo necesite si se introduce un nuevo producto.
- ¿Está bien, al momento de llevar a cabo la capacitación se implementó la práctica con teoría o se capacita exclusivamente con práctica?
- Bueno, normalmente con práctica cuando son algunos detalles importantes se imprimen y se ponen en la pared, tenemos un lugar visible verdad cosas que tiene que estarse ellos aprendiendo de memoria, pero más que todo con la práctica y si es necesario algo se coloca en un lugar visible. También es importante con la capacitación de las máquinas que sepan regular, que tengan bien el nivel del aceite y la limpieza, antes de empezar a trabajar y al finalizar sus tareas o cuando cambien algún color de tela eso es importante para que no contaminen la tela. Por ejemplo, si es una tela blanca tenemos que ser muy cuidadosos con la tela blanca, sobre todo con la tela que es para sublimar porque la pelusa, aunque sea finita y no se vea a la hora de sublimar la prenda salen las manchas entonces todo eso hay que tener cuidado para no desperdiciar las prendas una vez ya terminadas.
- Está bien. Ahora hablando del desempeño de su personal. ¿Los trabajadores de su taller están aplicando actualmente los conocimientos y las habilidades aprendidas en dicha capacitación?
- Si, sí. Las están utilizando, ya lo hacen ellos de forma natural digamos, ya con el transcurso del tiempo lo hacen sin necesidad de estarlo pensando mucho, ya se les hace un hábito.
- ¿Utiliza algún indicador para determinar si los trabajadores realmente están poniendo en práctica lo impartido en la capacitación?
- Pues realmente por escrito no lo llevamos, pero si digamos, nosotros tenemos aquí con el personal que está ahorita por ejemplo una tasa de defecto o de reparación casi 0 prácticamente, es mínimo lo que hay entonces, aunque no lo llevamos escrito si hay más o menos lo que cabe dentro de lo normal verdad. Cuando viene un trabajador nuevo o algo que ahí ya vemos que salen demasiadas reparaciones o prendas manchadas pues entonces ahí ya vemos de que todo cambio y que tal vez no está haciendo algo correctamente, pero con el personal que está ahorita que es un personal que ya tiene experiencia si digamos se lleva de forma como decir, al aire prácticamente pero porque son mínimos las reparaciones que hay o las imperfecciones que hay en el proceso.
- Está bien. ¿Sus trabajadores le han informado sobre alguna dificultad al momento de tratar de implementar lo aprendido en la capacitación?

– Si, sí. Por ejemplo, cuando una... teníamos una máquina nueva que traía un aparatito ahí adelante y que era como un looper para un sobrecosido al frente entonces yo no lo quería quitar porque quería dejar la máquina original, a como estaba ella pero me estuvieron diciendo que era incomodo, que no miraban bien y que mejor quitarla y ponerla cuando lo necesitaran entonces pues se cedió en ese punto y se le quitó esa pieza y también ellos si tiene algún... o sea cuando algo no les parece yo les pido a ellos que me den una solución o que me hagan una sugerencia porque al fin y al cabo los que están ahí sentados todo el día son ellos verdad. A mí lo que me interesa es que el producto salga bien, salga de calidad y que ellos estén trabajando de manera tranquila, que estén conforme con lo que hacen. Uno siempre trata de que hagan las cosas de forma rápida y ahí también ellos salen ganando porque también ganan por producción, pero si existe algún método que tal vez a ellos no les parece y ellos igual me entregan la prenda en la calidad que yo les solicito pues sí también somos flexibles en ese aspecto y miramos lo que ellos ofrecen y si lo vemos razonable, lo vemos correcto pues lo aceptamos.

– ¿Cuál de las técnicas aprendidas considera que ha sido la más útil para el taller actualmente?

– Bueno... más que todo el método básico sería la toma de tiempo y el manejo o los movimientos en las manos verdad, eso es lo principal y de ahí ver sería que las puntadas están correctas, pero más que todo es digamos la toma de tiempo y los movimientos para que el producto salga correcto y el operario no se atrase.

– Okey, ya hablando del taller de manera general ¿Ha notado un impacto ya sea positivo o negativo en el ambiente de trabajo después de la capacitación?

– Repetirme la pregunta.

– De manera general, ¿Ha notado un impacto positivo o negativo en el ambiente de trabajo después de que sus trabajadores recibieron la capacitación?

– Si he notado un ambiente positivo porque independientemente de que hayan tomado todos los consejos y todo lo que se les haya dicho en las capacitaciones que lo haya implementado al 100% o que hayan implementado una parte pues todo lo que uno aprende es bienvenido y pues los operarios, los trabajadores se sienten de que uno está pendiente de ellos y que uno quiere mejorarle su situación en el trabajo.

– ¿Valora que la productividad se ha visto impactada después de que se impartió la capacitación?

– Si, la productividad ha mejorado porque se disminuyen los tiempos de producción, disminuyen las reparaciones, los productos malos también en la parte de empaque se va sacando todo al día o se le va dando prioridad a los pedidos, entonces todo lo que uno necesita que salga, sale y ya también se le da información a la persona en área de empaque que es lo que uno necesita, a que le tiene que dar prioridad y entonces para que el producto salga en tiempo y forma y ya después saliendo de eso ellos se quedan trabajando con lo que tal vez no va a salir en ese momento y todo eso se logra explicándole bien como debe funcionar la empresa y entonces se mejora la productividad.

– ¿Utiliza un indicador para comparar los niveles de productividad antes y después de la capacitación?

– Pues para ser sincera no tengo nivel de indicador. Yo lo que tengo son... Lo que mido yo son, me guio más que todo son con los pedidos. Si todos los pedidos salen a tiempo y la cantidad de producción que salió a la semana o por día, mejor dicho, por día. Si va todo acorde al promedio que tenemos, pero digamos que nos fijamos, pero así que lo llevamos anotado no.

– Esta bien. ¿Ha observado mejoras o bien desafíos en el desempeño de sus trabajadores y el trabajo que estos realizan después de haber recibido una capacitación?

- Bueno, al comienzo depende del temperamento de cada uno. Algunos como que son renuentes a realizar cambios verdad, pero ya una vez realizando pruebas pues sí ellos se sienten bien y lo que ven que pueden mejorar lo mejoran, siempre y cuando todo sea comprobado verdad porque si él dice “Esto no me funciona” y lo hace de una manera diferente y tal vez así se dilata más tiempo pues uno trata siempre de explicarle si lo hace de la manera correcta pues mejorará sus tiempos y obtendrá beneficios.
- Entonces de esta manera podría explicar de que si hay mejoras en comparación al desempeño que había antes con el que hay actualmente?
- Si, si hay mejoras siempre después de una capacitación y se ve mejora también en la parte anímica de la persona. Siempre están más emocionadas, más animadas y eso pues a la larga también contribuye en los resultados de su trabajo.
- Hablando sobre la motivación del personal después de la capacitación. ¿Considera que la actitud de sus trabajadores ha presentado un cambio después de recibir las capacitaciones?
- Si, si se ha visto cambio. Ellos implementan lo aprendido y mejoran, si ellos saben y están conscientes de que todo es para bien de la empresa y por consecuente para bien de ellos pues entonces ellos implementan todo lo recibido y se van viendo los cambios poco a poco.
- ¿Ha notado un mayor compromiso por parte de sus trabajadores por cumplir con sus deberes diarios?
- Si, sí. Ellos siempre están comprometidos y claro recibir capacitaciones como que es una recarga de batería para ellos, reciben más información y si, se cumple... y si se nota un mayor compromiso de los trabajadores.
- ¿Ha recibido retroalimentación, es decir, comentarios positivos o negativos por parte de sus trabajadores después de recibir una capacitación?
- Si, nosotros aquí siempre somos bien abiertos para que ellos se sientan en toda la confianza de expresar sus ideas y sus comentarios y sí, siempre recibimos retroalimentación ya sea de que les parece o de que algo se les dificulta o que algo lo podrían cambiar, o que algo lo podrían adaptar, pero si siempre recibimos retroalimentación sobre las capacitaciones que ellos reciben, como ellos la ven.
- Okey, con base a su opinión. ¿Considera que brindar capacitación a los trabajadores de una empresa, los motiva a desempeñarse mejor ya que estos logran fortalecer sus habilidades actuales y transformarlas en oportunidades de mejora tanto para la empresa como para ellos mismos?
- Si, si estoy de acuerdo de que en las capacitaciones todo... siempre uno aprende algo nuevo y todo lo que aprende es bienvenido. Tal vez en a veces, en ocasiones en el futuro inmediato no le sirve, pero más adelante si les puede servir y claro que sí, todo lo que es aprender es bienvenido para la empresa y para el crecimiento de ellos en lo individual.
- Está bien. Muchísimas gracias doña Vilma por tomar su tiempo y compromiso con esta investigación.

ENCUESTA SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION SOBRE EL DESEMPEÑO Y MOTIVACION LABORAL

Nombre del encuestado: _____

Número de encuesta: _____

Fecha de encuesta: ____ / ____ / ____

Propósito de la encuesta:

Esta encuesta tiene como propósito demostrar el impacto que pueden tener los programas de capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización. La información proporcionada será tratada con confidencialidad y utilizada exclusivamente para fines académicos. Gracias de antemano por su cooperación.

Sección 1 – Datos Generales.

1. ¿Qué edad tiene? (Actualmente)
 1. 20 a 30 años
 2. 31 a 40 años
 3. 41 a 50 años
 4. 51 a 60 años
2. ¿Cuál es su género?
 1. Femenino
 2. Masculino
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el taller de costura o en costura en general?
 1. 1 a 6 meses
 2. 7 a 12 meses
 3. 13 a 24 meses
 4. 24 a más meses
4. ¿Posee experiencia previa en otros talleres de costura?
 1. Si
 2. No

Sección 2 – Generalidades de la capacitación.

OJO – Cabe destacar que el término “capacitación” hace referencia al proceso orientado a mejorar las habilidades y renovar el conocimiento de las personas con el fin de alcanzar un mejor desempeño.

5. ¿Ha recibido capacitación recientemente por parte de la empresa en donde trabaja?

1. Si
2. No

Si su respuesta a la pregunta 5 fue “NO”

6. ¿Por qué no ha recibido capacitación por parte de la empresa?

1. No logró asistir.
2. No laboraba en el momento que impartieron la capacitación.
3. Otro:

7. ¿Le gustaría participar en una capacitación por parte de la empresa? ¿Por qué?

1. Si

2. No

(Pasar automáticamente a la pregunta 10)

Si su respuesta a la pregunta 5 fue “SI”

8. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido recientemente?

1. Cursos y talleres
2. Manuales con indicaciones
3. Simulaciones y prácticas
4. Otro _____

9. ¿Qué le pareció la capacitación recibida?

1. Muy apropiado
2. Apropiado
3. Neutral
4. Poco apropiado
5. Nada apropiado

10. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en futuros programas de capacitación?
1. Si
 2. No
11. ¿Con que frecuencia se imparten capacitaciones por parte de la empresa?
1. 0 meses (en caso de no recibir)
 2. 1 a 6 meses
 3. 7 a 12 meses
 4. 13 a 24 meses
 5. 24 a más meses
12. ¿Considera apropiado que la gerencia imparta programas de capacitación al personal?
1. Muy apropiado
 2. Apropiado
 3. Neutral
 4. Poco apropiado
 5. Nada apropiado
13. ¿Considera que debería existir una interacción adecuada entre el capacitador y el capacitado?
1. Si
 2. No
14. ¿Por qué debería haber una buena interacción entre capacitador y capacitado?
1. Mejora el interés del capacitado
 2. Genera un ambiente de confianza
 3. Aumenta el nivel de compromiso por parte del capacitado
15. ¿Qué factores son de su interés al recibir una la capacitación?
- a. Técnicas que imparten
 - b. Habilidades nuevas
 - c. Metodología que imparten

Sección 3 – Aprendizaje basado en la capacitación.

16. “¿Aplicaría en su puesto de trabajo algo de lo aprendido en una capacitación?”
1. Si
 2. No

17. Si su respuesta a la pregunta 16 fue “NO” ¿Cuál sería una razón por la cual no aplica en su trabajo lo aprendido en la capacitación?

18. ¿Considera que existe una mejora del desempeño en su puesto de trabajo después de recibir una capacitación?
1. Si
 2. No
19. Desde su perspectiva, ¿Mejora la calidad de su trabajo después de aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación?
1. Si
 2. No
20. ¿Qué beneficios considera que se obtienen después de recibir una capacitación en su área de trabajo?
-
-
-

21. ¿Con qué frecuencia utiliza/utilizaría las técnicas y conocimientos aprendidos en la capacitación?
1. Siempre

2. A menudo
 3. A veces
 4. Rara vez
22. ¿Considera que deberían de proporcionar capacitaciones más seguido con el fin de conocer nuevas técnicas y habilidades?
1. Si
 2. No
23. Desde su perspectiva ¿Se han implementado cambios en el entorno laboral después de recibir la capacitación?
1. Si
 2. No
24. ¿Qué tipo de recursos adicionales fomentarían una mejor aplicación de lo aprendido en la capacitación?
Más de una respuesta es válida.
1. Guías prácticas
 2. Sesiones de capacitación adicional
 3. Tutoriales (videos)
 4. Demostración
26. Antes de recibir la capacitación ¿Cuánto tiempo en promedio tarda en confeccionar 1 pieza?
1. 1 a 2 horas
 2. 3 a 4 horas
 3. 5 a 6 horas
 4. 1 día laboral
 5. Más de 1 día
27. Después de recibir una capacitación, ¿Considera que aumentarían sus niveles de producción diarios?
1. Si
 2. No
28. Después de recibir una capacitación ¿Considera que haría un mejor uso de su tiempo en su jornada laboral?
1. Siempre
 2. A menudo
 3. A veces
 4. Rara vez
29. Al recibir una capacitación, ¿considera que existe una mejora en la eficiencia para completar sus obligaciones laborales después de haber recibido dicha capacitación?
1. Si
 2. No

Sección 4 – Evaluación de Desempeño después de la capacitación.

*OJO – Dado que el concepto de **desempeño** posee un amplio marco de conceptualización para términos de esta investigación se entenderá como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda por alcanzar las metas de la organización”*

25. Antes de recibir la capacitación ¿Cuántas piezas en promedio hacia diario?
1. 1 a 3 piezas
 2. 4 a 6 piezas
 3. 7 a 9 piezas
 4. 10 a más piezas

Sección 5 – Motivación del personal

30. ¿Considera que la empresa se interesa por mantenerlo informado con nuevos conocimientos de la industria de manufacturas?
1. Muy interesados
 2. Interesados
 3. Poco interesados
 4. Ningún interés
31. En lo personal, ¿Considera que el contenido de una capacitación

contribuye en el desarrollo personal del individuo que la recibe?

1. Si
2. No

32. ¿Cómo considera que el contenido recibido en una capacitación puede llegar a contribuir en su desarrollo personal?

33. ¿Al recibir capacitaciones lo impulsan a querer realizar un mejor desempeño laboral?

1. Si
2. No

34. ¿Considera que la capacitación que un individuo recibe genera una influencia en el entusiasmo de la persona para desempeñarse en su puesto de trabajo?

1. Mucho
2. Algo
3. Poco
4. Nada

35. Dentro de la jornada laboral, ¿Te sientes motivado en superar las metas diarias de trabajo?

1. Mucho
2. Algo
3. Poco
4. Nada

36. ¿Consideras que una persona que se ausenta constantemente a su centro de trabajo está relacionada con la falta de motivación laboral?

1. Si
2. No

37. ¿Qué aspectos te motivan a querer realizar un buen desempeño en tu trabajo?

1. Buen ambiente laboral
2. Maquinaria adecuada
3. Interés de la gerencia por mejorar mis conocimientos en la materia

Comentarios Generales

38. ¿Qué expectativas tienes antes de recibir la capacitación?

39. En una capacitación, ¿Cuál sería un contenido adicional te gustaría recibir para desempeñarte mejor en tu puesto?

40. ¿Tienes alguna meta o logro en específico que busques alcanzar después de adquirir nuevas técnicas y conocimientos por parte de las capacitaciones?

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (R. r. t. García Madariaga, Ed.; G. A. Villamizar, Trad.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado 23 de junio del 2024 de https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalve%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (P. Mascaró & M. Hano, Trans.; Octava ed.). McGraw Hill. Recuperado 23 de junio del 2024 de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Comisión Nacional de Zonas Francas (2024). *CNZF y MITRAB destacan condiciones laborales de Handsome Nica S.A.* Comisión Nacional de Zonas Francas. Recuperado 20 de junio del 2024 de <https://cnzf.gob.ni/es/noticias/cnzf-y-mitrab-destacan-condiciones-laborales-de-handsome-nica-sa>
- Fernández, M. (2023). *Capacitación en el puesto: cómo crear un programa de capacitación*. Factorial. Recuperado 23 de junio del 2024 de <https://factorial.mx/blog/capacitacion-en-el-puesto/>
- Gobierno de Canarias. (s.f.) *Aprendizaje basado en proyectos*. Gobierno de Canarias y Unión Europea. <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoescuela/pedagogic/aprendizaje-basado-proyectos/>
- Ludus Global. (2023). *¿Qué es el proceso de capacitación y por qué es importante para tu empresa?* Ludus Global. Recuperado 22 de junio del 2024 de <https://www.ludusglobal.com/blog/proceso-de-capacitacion-empresas>

- Pasquel, S. (2017). ¿Cuál es el impacto de la capacitación del personal en la organización? *Conexión ESAN*. Recuperado 21 de junio del 2024 de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-impacto-de-la-capacitacion-del-personal-en-la-organizacion>
- Samper, Hercilia (2023). *Buenas prácticas de Recursos Humanos para las PYMES*. Business Professionals Network. Recuperado 21 de junio del 2024 de https://bpnnicaragua.com/bpn_publications/buenas-practicas-de-recursos-humanos-para-las-pymes/
- Siliceo Aguilar, A., & Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa. Recuperado 23 de junio del 2024 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=libros+de+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+recursos+humanos+&ots=IUeaL4C6T&sig=HFB0S1UFdLnSKjzUFlIBPHd0#v=onepage&q=libros%20de%20capacitaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20recursos%20hum&f=false>
- UMA, S. N. (2013). *A Study on Training Importance for Employees of their Successful Performance in the Organization*. International Journal of Science and Research. Recuperado 15 de junio del 2024 de <https://ducttapemarketing.com/wp-content/uploads/2015/07/MDIwMTMzNjE.pdf>
- Werther Jr., W. & Davis, K. (1991). *Capacitación y Desarrollo* (J. Mejía, Trad). En *Administración de Personal y Recursos Humanos* (3ª ed., pp. 148 - 159). McGraw-Hill. Recuperado 23 de junio del 2024 de <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>