



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Análisis de la capacitación en el trabajo como técnica de retroalimentación en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Dirección del Talento Humano

Por la estudiante:

María Salomé MONTESDEOCA GERMAN

Bajo la dirección de:

Luis VALLE LITUMA MSc.

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Abril de 2019

Análisis de la capacitación en el trabajo como técnica de retroalimentación del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar

Analysis of on-the-job training as a feedback technique for the administrative staff of the Autonomous Decentralized Government of Cantón Bolívar

María Salomé MONTEDEOCA GERMAN¹
Luis VALLE LITUMA²

Resumen

El análisis sobre las capacitaciones en el trabajo como técnica de retroalimentación en el personal, constituye un factor de importante relevancia, principalmente en cuanto al desempeño laboral ya sean en entidades de tipo públicas o privadas. El presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación que existe entre la capacitación en el trabajo como técnica de retroalimentación y la solución de conflictos del personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Bolívar en la provincia de Manabí. Se lleva a cabo la aplicación de una encuesta, elaborada con base al Modelo Kirkpatrick (1959), a través del cuál se evalúan criterios relacionados a la capacitación y desarrollo, retroalimentación y solución de conflictos. Dicho instrumento es aplicado de forma física, individual y en un solo momento al personal, a través de una selección al azar. Se considera para el establecimiento de la discusión las definiciones expuestas por Kirkpatrick (2000). De esta manera, se concluye que el análisis de las capacitaciones se convierten en técnicas para la retroalimentación del personal, ya que es con base a ésta última que se replican los conocimientos adquiridos hacia su desempeño y rendimiento laboral, pues un adecuado proceso de retroalimentación hace que el personal sea mucho mas productivo. Se sugiere ampliar futuros estudios, en los cuales se pueda valorar la incidencia que tienen los programas de capacitación como factores de medición en el desempeño laboral.

Palabras clave:

Capacitación y Desarrollo, Retroalimentación, Solución de Conflictos.

Abstract

The analysis of on-the-job training as a feedback technique in personnel is an important factor, mainly in terms of job performance, whether in public or private entities. The objective of this paper is to analyze the relationship that exists between on-the-job training as a feedback technique and the resolution of conflicts of the administrative personnel of the Municipal Autonomous Decentralized Government of the Cantón Bolívar in the province of Manabí. The application of a survey is carried out, based on the Kirkpatrick Model (1959), through which criteria related to training and development, feedback and conflict resolution are evaluated. This instrument is applied physically, individually and at a single moment to the staff, through a random selection. The definitions set out by Kirkpatrick (2000) are considered for the establishment of the discussion. In this way, it is concluded that the analysis of the trainings become techniques for the feedback of the personnel, since it is based on the latter that the acquired knowledge is replicated towards their performance and work performance, because an adequate feedback process makes that the staff is much more productive. It is suggested to extend future studies, in which the incidence of training programs as measuring factors in work performance can be assessed.

Key words

Training and Development, Feedback, Conflict Resolution.

Classification JEL JEL Classification

M31

¹ Ingeniera en Administración Pública, ESPAM MFL – Ecuador. E-mail: msmontesdeoca@uees.edu.ec.

² MSc. Profesor Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Ecuador. E-mail: luisvalle1103@gmail.com.

INTRODUCCIÓN

Según lo establecido por Hernández y Zamudio (2013), en la actualidad dentro de las organizaciones se perciben vacíos en referencia a los conocimientos específicos que permiten dar un buen servicio a la ciudadanía en general y como respuesta a esto se hace indispensable invertir en el personal, con programas de formación, entrenamiento o capacitación, todo esto direccionado siempre al desarrollo técnico del empleado con el fin de que éste se desenvuelva proactivamente en las funciones a él asignadas.

Como respaldo para el Talento Humano en el 2010 se expide en Ecuador, la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) que muestra como objetivo principal el desarrollo profesional, técnico y personal y lograr el mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad de las instituciones públicas; y en virtud del papel que juegan las leyes se deriva la importancia de contar con servidores públicos con un perfil que propicie el desarrollo de la excelencia del ejercicio profesional, dando lugar a un desempeño eficiente y eficaz.

Como parte del desafío que tienen los continuos cambios económicos, políticos y socio culturales, se presenta como una oportunidad, darle mayor relevancia a la capacitación del personal en el trabajo, lo cual repercutirá de manera directa en la manera en que tanto empleados como trabajadores realizan sus actividades diarias.

Para Leal y Sánchez (2006) en el logro de ese reto, juega un papel fundamental e invaluable el proceso de entrenamiento del personal administrativo, de allí la importancia que los autores muestran en el desarrollo, puesta en marcha, evaluación y seguimiento de programas de entrenamiento, para dar posibilidad a su personal de ser protagonista de su formación en el marco de un proceso de reflexión y transformación de su práctica laboral.

Según Acosta y Marval (2007) el adiestramiento de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa. El término adiestramiento es muy exacto, significa "adquirir destrezas", es decir, se adquiere la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica y de carácter sistemático.

En base lo mencionado anteriormente el fortalecimiento de las competencias abre espacios de reflexión y análisis sobre temáticas

fundamentales que con metodologías dinámicas participativas renovará el conocimiento y enriquecerá el ser, el conocer, el saber hacer, generando mejores niveles de competitividad. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico de los empleados para que se desempeñen eficientemente en las funciones a él asignadas, produciendo así resultados de calidad, dando excelentes servicios a sus contribuyentes, previniendo y solucionando anticipadamente problemas potenciales dentro de la institución. A través de la capacitación se logra a que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación que existe entre la capacitación como técnica de retroalimentación en la solución de conflictos del personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Bolívar, tomando en consideración los criterios expuestos en el Modelo Kirkpatrick (1959), el mismo que evalúa 4 niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Este modelo proporciona la información que permite valorar en los primeros 2 niveles la satisfacción y medir los conocimientos que realmente han sido asimilados por el servidor, posteriormente en los niveles 3 y 4 muestra la aplicación que tiene esta capacitación directamente en el puesto de trabajo y que elementos se usan más y cuales son obsoletos; y al final se evalúa los beneficios de la acción formativa.

El documento se compone de tres secciones fundamentales: la primera comprende el diagnóstico general del área administrativa sobre la aplicabilidad de los temas de capacitación. La segunda sección corresponde a la revisión literaria y demás criterios investigativos que sustentan esta investigación. Finalmente, la tercera sección abarca la aplicabilidad de un cuestionario con base en el Modelo Kirkpatrick, de cuyos resultados se determinan las conclusiones relevantes y futuras líneas de investigación.

De esta manera, el análisis de las capacitaciones en el trabajo, aplicado al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Bolívar se convertirá en la oportunidad de fortalecer aprendizajes a través de los cuestionamientos realizados sobre la realidad laboral cotidiana y haciendo énfasis en aquellos aspectos que los individuos deben ejercitar para mejorar la calidad en la realización de sus funciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

CAPACITACIÓN

Para Alles (2004) la capacitación es la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado, y evaluado. La capacitación busca afianzar y crear nuevas líneas de conocimiento dentro del desarrollo evolutivo profesional del servidor.

Según Chiavenato (2007) la capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistematizado y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión del conocimiento específico relativo al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

La capacitación está diseñada para consentir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo. El crecimiento de la necesidad de capacitar surge de la necesidad de adaptarse a los cambios rápidos, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.

El desarrollo implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy. Tiene un enfoque de más largo plazo, prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece.

Mientras que para Aguilar (2008) consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, misión, visión, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional de objetivos - contenidos - métodos - materiales evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad.

Por tanto, Segovia (2012) menciona que la capacitación es el proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores, a diferencia del entrenamiento que se imparte en conceptos específicos, herramientas y técnicas para las personas dentro de la organización, y así mejorar y medir actuación de procesos a lo largo de la empresa. La capacitación se da por los cambios provocados en el sector externo y que afectan directamente el interior de la empresa y que surge como consecuencia de la necesidad de preparar a sus trabajadores y adaptarse lo más rápido

posible a los cambios sin perder de vista los objetivos, la misión y la visión de la organización. La capacitación está interconectada con los subsistemas organizacionales, la falta de esta puede afectar al subsistema técnico, por lo que el subsistema administrativo debe diseñar programas en distintos niveles del subsistema estructural, pero que los individuos, subsistema psicosocial, son los que van a intervenir en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al influir en el subsistema de metas y valores.

En este sentido para Sapién, Piñón y Gutiérrez (2014) la capacitación y el adiestramiento son formas de educación. Por medio de ellas, se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios para lograr la eficacia y la excelencia en la realización de tareas, funciones y responsabilidades.

Sin embargo, para Amitabh & Manjari (2014) "la nueva cultura laboral busca impulsar la capacitación de trabajadores y empresarios de forma continua".

De este modo Olaniyan & Lucas (2014) establecen que la formación del personal y el desarrollo se basan en la premisa de que las habilidades del personal deben mejorarse para que las Organizaciones crezcan. Así pues, la capacitación se concibe como es un desarrollo sistemático de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por los empleados para desempeñarse adecuadamente en una tarea o trabajo dado.

Así que Alveiro Montoya (2014) considera que, para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. Para poder que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Según Sánchez (2014) el desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica.

En tal sentido, menciona que evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando

consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad. (Sánchez Henríquez, 2014, p.35).

Para Sánchez y Castañeda (2015) la capacitación y el adiestramiento, deben estimarse como una herramienta fundamental de las políticas públicas de un país. Lo dicho, para garantizar el ingreso al empleo, la permanencia en el mismo, o bien, la reconversión hacia otra actividad en caso de su pérdida. Además de ser un presupuesto de empleabilidad, es un instrumento económico que mejora la productividad-competitividad de las empresas.

Según Oribabor (2015) la necesidad de mejorar la productividad en la organización se ha aceptado universalmente y eso depende de una formación eficiente y efectiva. Por lo tanto, el papel desempeñado por la capacitación y el desarrollo del personal es importante. Para promover el crecimiento individual y organizacional, también el proceso de capacitación, formación y desarrollo debe de ser continuo.

Para Böhr (2015) en las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado.

En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades. (Böhr, 2015, p.23-45).

Éste mismo autor describe como factor de motivación, la capacitación se debe insertar como parte de un planeamiento estratégico o como parte de la formación para operar una nueva tecnología, la inversión en recursos humanos implica un juego de intereses, un intercambio de promesas y retribuciones. Lo ideal es que el proyecto de la compañía y el proyecto personal del individuo sean coincidentes, porque si hay alguna divergencia, tarde o temprano alguna de las dos partes se va a sentir frustrada.

El espacio natural de coincidencia entre las necesidades personales y las expectativas organizacionales es el plan de capacitación, coherente y alineado con las necesidades del negocio. (Böhr, 2015, p.23-45).

Sin embargo, Chiang, Méndez y Sánchez (2015) comentan que existe una gran cantidad de

criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

Así mismo Chiang y San Martín (2015), concuerdan que dentro del área de recursos humanos para una institución pública es necesario medir las variables de desempeño y satisfacción laboral.

De esta manera, Oguntimehin, (2016) define que los principales objetivos de la capacitación y el desarrollo del personal son mejorar las cualidades del aprendiz. El objetivo formativo es muy importante porque determina el diseño y contenido de los programas de capacitación. Por ende, la capacitación sigue siendo la misma sin importar el tipo de capacitación involucrada, su finalidad es aumentar la eficiencia del personal, crecimiento profesional, hacer las operaciones de la organización fluidas y más efectivas.

Por consiguiente, para Parra y Rodríguez (2016) existen dos orientaciones de la capacitación muy influyente tanto para la empresa como para el trabajador, ambas de gran importancia para aumentar la productividad laboral. La primera es la capacitación específica, como una herramienta que puede utilizarse para dar soporte a los esfuerzos de construir negocios sustentables al pasar del cumplimiento a adoptar y a integrar factores sociales, ambientales y económicos a las estrategias de los negocios.

La segunda es la capacitación polivalente, que el trabajador recibe en su sección y adquiere conocimientos de toda la operación de la misma; se lleva a cabo bajo la supervisión del coordinador de área y sirve para trabajar no solo en esta organización, sino que también le será útil en caso de trabajar en otro lugar o en un puesto diferente. Entre los beneficios de la capacitación polivalente se tiene el que prepara a la gente para servir a la sociedad durante y después de su retiro; igualmente sirve para validar y fortalecer lo que las personas son y saben, para afianzar su seguridad en el hacer, para promover la paz, la autoestima, la capacidad para vivir, para ser feliz y productivo.

Es así que Sánchez y Bustamante (2016) mencionan que tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso, a continuación se presenta un apretado resumen de la publicación efectuada por que da a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño.

De esta manera, Parra y Rodríguez (2016) manifiestan que la formación y capacitación son una base fundamental para la planificación, desarrollo y evaluación de los sistemas de calidad, en busca de la satisfacción de los clientes y el logro de los resultados de la organización.

RETROALIMENTACIÓN

Para Robbins (2005) la retroalimentación (feedback) implícito es el que se da a través de gestos o expresiones corporales, tonos de voz y cualquier otra señal no verbal que refleje aprobación o desaprobación.

Mientras que Farr (2006) cita que la retroalimentación (feedback) se puede realizar de muchas maneras, pero existe una manera en particular la cual es la más eficaz para su aplicación, a continuación, se muestran las maneras de cómo se realiza la retroalimentación (feedback):

- Cara a cara (conocido como face to face).
- Escrito.
- Video cámara.
- Teleconferencia.
- Cualquier medio de comunicación.

Coincidentemente se vuelve a citar a Farr (2006) que por su parte enlista los beneficios más importantes de la retroalimentación (feedback) serán siempre todos aquellos con los cuales se logre obtener los resultados esperados, a continuación, se muestran los objetivos más importantes:

- Crea una relación entre el entrenador (coach) y el entrenamiento (coaching) generando confianza y una comunicación de doble sentido entre el emisor y el receptor.
- Despierta un sentimiento de pertenencia en el entrenamiento (coaching).
- Genera autoestima, confianza y seguridad.

- Potencia los puntos fuertes del entrenamiento (coaching) y sus contribuciones a la organización.
- Ayuda al entrenamiento (coaching) a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

El entrenamiento es un proceso en el que se perfeccionan las técnicas necesarias en el puesto de trabajo esto es después de haber tenido una inducción adecuada. Su objetivo es la preparación de las personas en actividades específicas de su trabajo en la organización; también permite que el trabajador después de haber sido vinculado a la empresa pueda actualizar sus conocimientos. "Las empresas que poseen sistemas de gestión de calidad realizan un mayor esfuerzo en la formación de sus empleados" (Danvila & Sastre, 2007, p. 14).

En éste sentido, la retroalimentación (feedback) como apoyo según Herold, Parsons y Fedor (2007) estimula a la persona a repetir un comportamiento que está produciendo un resultado positivo, mejorando su desempeño y su rendimiento.

Greller y Herold (2008) define 3 tipos de retroalimentación (feedback) los cuales son:

- Retroalimentación (feedback) positivo Cuando sale del sistema la cual tiende a aumentar la señal de salida, o actividad. Ej.: jugando al truco, uno mezcla y luego otro corta, sabe lo que tienen que hacer, si no lo hace, está saliendo del sistema, lo está cortando. Es cuando la norma se muestra ineficaz y hay que cambiarla.
- Retroalimentación (feedback) negativo Es la que mantiene el sistema funcionando. Devuelve al emisor toda la información que necesita para corregir la pauta de entrada, mantiene el sistema estable y que siga funcionando.
- Retroalimentación (Feedback) bipolar La cual puede aumentar o disminuir la señal o actividad de salida. La retroalimentación (feedback) bipolar está presente en muchos sistemas naturales y humanos.

Indudablemente que, un análisis de necesidades de capacitación no es meramente la petición desordenada de un jefe o de sus colaboradores subordinados sobre lo que ellos creen necesitar al momento de desempeñar sus funciones, lo que busca no caer en el error de "Capacitar por Capacitar".

Éste mismo autor clasifica a la retroalimentación en:

- Oportuno. - Generalmente resulta mucho más efectivo cuando se realiza inmediatamente después de la acción en cuestión. Sin embargo, hay que buscar el momento oportuno, valorar si se hace individualmente o en grupo, si el receptor está en condiciones de recibirlo, etc.

- Solicitado. - Mucho mejor si la retroalimentación (feedback) es solicitado; puede hacerlo saber de forma explícita o comunicándolo con nuestra conducta al resto del grupo.
- Objetivo. - La claridad en el mensaje y el uso de ejemplos son elementos básicos para una retroalimentación (feedback) eficaz. Además, debe centrarse en el problema y evitar los rodeos.
- Directo. - Es necesario ofrecer retroalimentación (feedback) personal y directamente. Una retroalimentación (feedback) negativo, ofrecido de forma correcta, puede producir efectos muy positivos; sin embargo, si intervienen terceros las consecuencias pueden ser desastrosas.
- Específico. - Cuando se ofrece una retroalimentación (feedback) abstracto el receptor no dispone de la suficiente información para procesarlo y utilizarlo. Una retroalimentación (feedback) específico es el que contiene un mensaje concreto en el que no se pierde su significado.
- Comprobado. - Dar retroalimentación (feedback) es un modo de comunicación y, por tanto, debemos cerciorarnos de que el mensaje ha sido recibido.

Por consiguiente, Brookhart (2008) plantea que la retroalimentación debe ser definida desde dos perspectivas: la cognitiva y la motivacional. Desde el punto de vista cognitivo es a través de la retroalimentación que el personal recibe información que necesita entender, no solo para enriquecer su proceso de aprendizaje, sino también para saber cómo deben proceder en situaciones venideras. Una vez que siente que entendió qué debe hacer y por qué, él o ella desarrolla el sentimiento de que tiene el control sobre su propio proceso de aprendizaje, al cual se le denomina factor motivacional.

Para Vives y Varela (2013) la retroalimentación es un proceso donde jefes y colaboradores trabajan conjuntamente para mejorar sus competencias; al considerar lo que saben, lo que hacen y la manera como actúan en su formación. Si no hay realimentación se aprende con base en un rendimiento deficiente. Si la hay, se aprende con base en un proceso de permanente reflexión que permite el intercambio constructivo entre los agentes involucrados en el aprendizaje.

De esta manera, para Iglesias (2014) la retroalimentación (feedback) se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que se desea que se repita en el tiempo y en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) positivo o de apoyo; o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) negativo o correctivo.

En tal sentido, Alvarado (2014) define a la retroalimentación como: un producto resultante de la revisión y el análisis por parte del gerente a la actividad, aportación o proyecto que ha realizado su trabajador dentro de la organización.

Por consiguiente, para Koontz y Weihrich (2014) las destrezas laborales tienen más posibilidad de afectar el aprendizaje, el crecimiento y el cambio, ahí es donde funciona con mayor facilidad y donde se logran los mejores resultados.

A pesar de la diversidad de características de lo que significa retroalimentación se puede observar que existen elementos coincidentes referidos por los diferentes autores y la ley como: conocimientos, habilidades /destrezas, actitudes, competencias, etc. Es así como al conocer a profundidad de los procesos, actividades individuales, el colaborador logra ligar esta información con los objetivos generales de la institución y su entendimiento sobre las mismas es más efectivo.

Según Hattie y Timperley (2014) el feedback se conceptualiza como la información o comentarios facilitados por el profesorado al estudiantado, en relación con los aspectos de la interpretación, la comprensión o la ejecución de una tarea para lograr reducir las discrepancias entre los conocimientos que muestra actualmente y el logro de una meta de aprendizaje.

Por tanto, para Waddell & Stewart (2014) el entrenamiento es el factor más importante para mejorar la calidad y es un compromiso presente en las empresas australianas. El entrenamiento inicia en las personas con proveedores privados y posteriormente se direcciona hacia los clientes; se miran cuáles son las necesidades, se provee y comunica el programa, se evalúa, y por último se determinan las necesidades futuras de capacitación.

De esta manera, Jiménez (2015) menciona que un primer análisis de las prácticas de evaluación está formado por un conjunto de situaciones o actividades de evaluación, integradas por una o varias tareas de evaluación, seleccionadas y diseñadas tomando en cuenta las características de las personas jóvenes estudiantes y de la propuesta educativa en que su actividad de aprendizaje se inserta.

El evaluador planifica, organiza y diseña las diferentes situaciones de evaluación que se realizarán durante el proceso de aprendizaje y las plantea y distribuye a lo largo del tiempo de duración del curso. Las situaciones de evaluación que componen el programa tienen el propósito de identificar si el estudiantado ha adquirido las competencias y los conocimientos trabajados en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Jiménez Segura, 2015).

Para Mondy & Noe (2015) una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina (en cierta forma, no olvidemos que es un proceso continuo) con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación

Finalmente, Sánchez (2017) menciona que para que exista una retroalimentación eficaz, se debe de cumplir con las siguientes características: que sea oportuna, esto es proporcionada tan pronto como sea posible; equilibrada, es decir, que incluya refuerzos positivos y sugerencias de cómo mejorar; específica, manejando únicamente el comportamiento y dando ejemplos; objetiva, describiendo el comportamiento y no a la persona en sí; de intención positiva, orientada a ayudar y no a castigar.

De este modo Mckimm (2017), señala que la retroalimentación se ha considerado una parte indispensable en la vida del hombre porque en la medida en la que un individuo entiende y usa la retroalimentación, podrá mejorar no solo sus procesos de comunicación y socialización, sino también su vida profesional.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Para Mertens (2000) las personas después de la capacitación y de realizar su correspondiente función, no solo aplican y practican conocimientos aprendidos, sino también conocimientos que descubren y adquieren por medio de la experiencia al momento de interactuar en su puesto de trabajo; por ello es que la capacitación por sí sola no será eficaz, a menos que las condiciones para la aplicación de las destrezas aprendidas sean favorables.

Según Domínguez (2001) la presencia del conflicto en una organización no debe minusvalorarse porque sea de moderada intensidad o de poca importancia, en realidad nunca se sabe del poder expansivo de las situaciones conflictivas y cuando arrasan y envuelven nuestra vivencia entorpeciendo todo.

Dicho lo anterior Melo (2009), menciona que existe un motivo concreto para el surgimiento del

Conflicto, y éste se relaciona con la existencia de "deseos opuestos".

Flórez (2012) por su parte, muestra que una negociación es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo ganar-ganar. una negociación con el esquema ganar-ganar.

Es así que la solución de conflictos va de la mano con las capacitaciones adecuadas para el talento humano puesto que en conjunto estas permiten desarrollar actitudes y aptitudes favorecedoras en la forma como se realizan las funciones del cargo.

Para Mansilla (2012) la resolución de los conflictos se refiere a restaurar las relaciones de trabajo saludable, a la búsqueda de una alternativa imparcial, a la superación de los obstáculos que se presentan, y a los procesos que implican los caminos que conducen a los acuerdos y desacuerdos a través de la negociación y del apoyo.

Para Fuquen (2013) al conflicto también se lo define como un estado emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el estrés, una forma muy común de experimentarlo. El conflicto, además, puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas disímiles.

El conflicto se convierte así en un don y en una ocasión para potencializar las habilidades de los actores. Este proceso supone conocer las diversas características del conflicto, sus múltiples orígenes, sus componentes, sus tipos y niveles, y sus efectos y manejos adecuados e inadecuados, así como las personalidades conflictivas y algunas habilidades para resolver conflictos.

De esta manera Montes, Rodríguez y Serrano (2014) definen que un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones. Por lo tanto, para entender los procesos de gestión de conflicto, es necesario estudiar la influencia de las variables emocionales que rodean las disputas.

El conflicto es un proceso básico e inevitable que caracteriza la dinámica interna de las relaciones humanas. Surge cuando dos o más personas perciben una oposición de metas, objetivos y/o valores y ven a la otra parte como una interferencia para satisfacer sus deseos.

Por tanto, menciona que los conflictos forman parte de la vida cotidiana, de la convivencia y de las interacciones sociales y son, por tanto, “naturales” e inherentes a todas las relaciones humanas. Si bien es cierto que esto no siempre ha sido entendido así e históricamente ha existido una suerte de inercia hacia lo que podríamos denominar el ideal aconflictivo sostenido por las principales instituciones sociales, entre ellas la propia escuela y la familia, en la actualidad se considera que el conflicto no solo es inevitable, sino que, además, tampoco debe interpretarse como algo negativo per sé.

En este sentido para Garro (2014) la medicación como vía alterna de solución de conflictos, constituye un método orientado a poner fin a intereses en conflicto con el propósito final de encontrar un acuerdo satisfactorio, o al menos aceptable, para las partes que a ésta acuden. No se trata de una figura nueva que digamos, pues incluso en la Biblia se afirma la conveniencia de que los conflictos sean resuelto por personas ajenas a los tribunales.

Para Alfaro (2015) dentro de una gama de conflictos de intereses, bien sea de índole laboral, ideal, de aspiraciones sociales o materiales, donde dos o más individuos anhelan un mismo objeto, pero manteniendo entre ellas posturas antagónicas, surge la necesidad de crear mecanismos de solución en aras de la mayor tranquilidad o bienestar posibles. Tradicionalmente, estos mecanismos se han ubicado en la esfera judicial, con todas sus virtudes y defectos, pero que hoy en día se tiene la convicción de que no tienen la agilidad para encontrar prontas respuestas que pongan fin al conflicto, sobre todo si éste no es de mayor envergadura.

De hecho, Maza y García (2015) determina que el conflicto puede tener aspectos funcionalmente muy positivos: Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales. Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

Para Matabajoy, Matabachoy & Obando (2017) las organizaciones procuran mejorar las capacidades, competencias y habilidades de su talento humano, puesto que del aporte que los trabajadores hacen a la organización depende la efectividad de sus procesos. Es así como la clave de las áreas del talento es brindar elementos para desarrollo profesional que estén alineados a la estrategia organizacional para dar cumplimiento al logro de los objetivos corporativos.

METODOLOGÍA

Para efectuar el análisis de la capacitación como técnica de retroalimentación en el personal, se tomó como caso de estudio, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar, con la participación total de 75 personas que laboran dentro de diferentes áreas en dicha entidad, tal como se describe en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 1
Área en la que labora el personal

Áreas	Frecuencia	Porcentaje
Directiva	9	12%
Financiera	15	20%
Administrativa	30	40%
Talento Humano	3	4%
Técnica	18	24%
Operativa	0	
Total	75	100%

Por consiguiente, se procedió a la aplicación de un cuestionario de manera física, persona a persona, a través de la participación voluntaria de 75 personas, sobre un total de 80 empleados que forman parte de las áreas directiva, financiera, administrativa, talento humano y técnica. Las edades del personal encuestado fluctúan entre 25 a 55 años. El 65.33% de las encuestas fueron respondidas por mujeres en comparación de un 34.67% que fue contestado por hombres.

La aplicabilidad del instrumento para la recolección de datos; se fundamenta en los criterios sobre capacitación y desarrollo, retroalimentación y solución de conflictos. El mismo que incluye una escala de tipo Likert de 7 puntos que va desde 1 Nunca hasta 7 Siempre, con un total de 22 elementos.

Cómo parte de la investigación se utilizó el método analítico, el cual consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Pita y Pértegas, 2002, p.65).

Además, se llevó a cabo un estudio cuantitativo, con la finalidad de evaluar de manera objetiva y con base a resultados cuantificables cada uno de los ítems que componen el instrumento de evaluación aplicado.

Se efectuó posteriormente la correlación existente entre los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta aplicada, con la finalidad de analizar la relación existente entre los elementos que

formaron parte de éste instrumento de evaluación.

De esta manera, para la valoración de datos, se hizo uso del programa SPSS versión 22, evaluando todas las medidas del estudio a partir de los criterios de cada individuo sobre las dimensiones que componen la encuesta de evaluación. Es así, que se realizaron análisis descriptivos (medias y desviaciones típicas) y el análisis de confiabilidad alfa de Cronbach.

Por consiguiente, en ésta investigación se considera para la etapa de discusión, los criterios expuestos a partir del Modelo Kirkpatrick (1959).

En éste sentido, para Amedirh (2017) el modelo Kirkpatrick constituye un proceso práctico paso a paso a profesionales, para demostrar el valor de sus esfuerzos y evitar perder presupuestos o sus empleos en las capacitaciones brindadas. Éste modelo presenta cuatro niveles:

Nivel 1 - Reacción: El grado en que los participantes encuentran a la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos.

Nivel 2 - Aprendizaje: El grado en que los participantes adquieren el conocimiento objetivo, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados en su participación en el entrenamiento. **Nivel 3 – Comportamiento:** El grado en el que los participantes aplican lo aprendido durante la capacitación cuando están de regreso en sus posiciones de trabajo.

Nivel 4 – Resultados: El grado en el que se producen los resultados esperados del programa y estos contribuyen al resultado más alto de la organización.

De ésta manera, la encuesta aplicada a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar con base a los criterios establecidos en el modelo antes mencionado, se convierte en el eje fundamental para el establecimiento de las correspondientes conclusiones y futuros estudios.

RESULTADOS

La encuesta aplicada a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar, permitió establecer los siguientes resultados:

Tabla 2
Estadísticos Descriptivos

	Nro.	%
Casos Validados	75	100.0
Excluidos	0.	0.
Total	75	100.0

La tabla 2 muestra la validación de datos, con base al total de personas encuestadas, que para este estudio, fueron 75. No existe la exclusión de datos erróneos, por lo que la tabulación de resultados se fundamentó en los 75 casos validados.

El análisis de fiabilidad con base al Alfa de Cronbach tabla 3, permitió determinar que para el total de ítems que forman parte de los elementos sometidos a evaluación; es decir, capacitación y desarrollo, retroalimentación y Solución de Conflictos, se presenta un resultado de 0,958 el cual es aceptable y demuestra que los datos sometidos al análisis son confiables.

De acuerdo a la regla general de validación, cuando el valor de Alfa de Cronbach es superior a 0,6 con aproximación a 1, mayor fiabilidad tienen los resultados.

De esta manera, se puede apreciar que se cumple la condición que valora la fiabilidad de los datos.

Tabla 3
Fiabilidad de los Datos

Análisis de Fiabilidad Por Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Capacitación y Desarrollo (CYD)	0,958	7
Retroalimentación (RA)	0,958	5
Solución de Conflictos (SC)	0,958	10

Con respecto a la satisfacción de los programas de capacitación que se ha recibido hasta ahora el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, se puede apreciar en la tabla 4, que 47 personal concordaron con estar altamente satisfechas con los programas recibidos, lo cual equivale a un 62,67%; en comparación a 28 personas que indicaron estar medianamente satisfechas, lo cual corresponde a un 37,33%.

Tabla 4
Satisfacción de los programas de capacitación recibidos

	Frecuencia	Porcentaje
Validados Alto	47	62.67%
Medio	28	37.33%
Bajo	0	0.00
Total	75	100.00%

Respecto a la estructura de los cursos de capacitación recibidos, en la tabla 5 se puede apreciar que 52 personas afirmaron que la infraestructura es muy buena, lo cual generó un indicador de alto, en comparación con un

resultados de 23 personas que indicaron que es medianamente bueno. Así mismo, otras 26 personas indicaron también que con respecto al equipamiento, éste es medianamente bueno.

Tabla 5
Estructura del curso de capacitación

		Frecuencia			
		Alto	Medio	Bajo	Total
Validados	Infraestructura	52	23	0	75
	Equipamiento	49	26	0	75
	Materiales	47	28	0	75
	Herramientas	47	28	0	75

En la tabla 6, se pueden apreciar los estadísticos descriptivos en cuanto a Capacitación y Desarrollo. De ésta manera, los resultados demuestran que los valores correspondiente a la media más alta, se concentra en la pregunta CYD4 (*¿El profesional a cargo dispuso de una metodología académica que facilitó la comprensión de los temas?*) con un total de 6,68. A diferencia de un valor menor reflejado en la pregunta CYD5 (*¿Terminado el curso, el nivel de conocimientos nuevos útiles adquiridos fue aplicado?*) con un total de 5,84.

A nivel de promedio porcentual general con base a la media, se puede apreciar que los items de Capacitación y Desarrollo representan un 89%.

Tabla 6
Estadísticos Descriptivo de Capacitación y Desarrollo

Ítems	Media	Desviación típica	Promedio Porcentual respecto a la media
*CYD1	6,16	0,916	
CYD2	6,00	0,944	
CYD3	6,61	0,490	
CYD4	6,68	0,469	89%
CYD5	5,84	1,066	
CYD6	6,15	0,817	
CYD7	6,16	0,789	

*CYD: Capacitación y Desarrollo.

Por consiguiente, la tabla 7 muestra los resultados de estadísticos descriptivos en cuanto a retroalimentación, demostrando que el valor más representativo de la media se ubica con 6,57 en la pregunta RA5 (*¿Los procesos de retroalimentación recibidos, han contribuido a mejorar sus actividades eficazmente?*); a diferencia de 5,81 que representa el valor más bajo de la media y se ubica en la pregunta RA3 (*¿Su superior o Jefe Inmediato lo motiva para mejorar su desempeño?*).

A nivel general el promedio porcentual respecto a la media, refleja un valor del 91%; es decir, la

mayor concentración de datos respecto a número de elementos evaluados.

Tabla 7
Estadísticos Descriptivo Retroalimentación

Ítems	Media	Desviación típica	Promedio Porcentual respecto a la media
*RA1	6,04	0,907	
RA2	6,07	0,905	
RA3	5,81	1,062	91%
RA4	5,85	0,954	
RA5	6,57	0,498	

*RA: Retroalimentación.

Finalmente la tabla 8, muestra los resultados de estadísticos descriptivos de solución de conflictos, con lo cual se puede apreciar que el valor más representativo de la media, está en la pregunta número SC7 (*Propongo una posición intermedia*) con un valor de 6,48; sin embargo, el valor más bajo se ubica en la pregunta SC1 (*A veces dejo a los otros que asuman la responsabilidad de resolver el conflicto.*) con un total de 2,83 como media.

A nivel general respecto a los valores de la media, el promedio porcentual corresponde a un 58% con base al total de los 10 elementos evaluados.

Tabla 8
Estadísticos Descriptivo Solución de Conflictos

Ítems	Media	Desviación típica	Promedio Porcentual respecto a la media
*SC1	2,83	0,685	
SC2	5,88	0,972	
SC3	6,21	1,004	
SC4	6,11	0,709	58%
SC5	5,76	1,125	
SC6	6,51	0,645	
SC7	6,48	0,503	
SC8	5,67	1,277	
SC9	6,25	0,755	
SC10	6,27	0,794	

*SL: Solución de Conflictos.

En la Tabla Número 9 se presenta la correlación entre los elementos de Capacitación y Desarrollo y Retroalimentación; de esta manera, el análisis de Pearson y el grado de afinidad entre dichas variables, demuestran que existe una relación significativa entre la pregunta *¿Su superior o Jefe Inmediato lo motiva para mejorar su desempeño?* (RA3) y *¿El temario de los programas de capacitación recibidos le permitieron tener una mejor visión de sus responsabilidades?* (CYD2)

con un total de 0,696. Y entre la pregunta ¿Considerará que el Departamento de Recursos Humanos cumple satisfactoriamente sus actividades con el personal en cuanto a retroalimentación se refiere? (RA2) con la pregunta ¿Los programas de capacitación recibidos se relacionaron en temas acorde a sus funciones laborales? (CYD1), resultado de 0,680.

Tabla N°9

Análisis de Correlación de elementos CYD - RA

	*RA1	RA2	RA3	RA4
*CYD1	,588**	,680**	,501**	,651**
CYD2	,600**	,674**	,696**	,592**
CYD3	,611**	,619**	,587**	,674**
CYD4	,584**	,667**	,711**	,742**
CYD5	,530**	,627**	,587**	,651**
CYD6	,593**	,663**	,501**	,592**
CYD7	,560**	,677**	,577**	,641**
CYD8	,553**	,663**	,500**	,582**

*CYD: Capacitación y Desarrollo

*RA: Retroalimentación.

** La correlación es significativa al nivel 0,5 (bilateral).

ANÁLISIS

En el análisis de datos se tomó como instrumento de medida el Alfa de Cronbach, con la finalidad de comprobar la fiabilidad del conjunto de factores que forman parte de la encuesta aplicada al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar. De esta manera, se pudo establecer que los constructos en estudio, se encuentran altamente confiables, con resultados que superan el coeficiente de 0,9. Por tanto y tomando en consideración que cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa al coeficiente 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Por consiguiente y con base a los datos obtenidos, se puede afirmar que en la presente investigación existe una fiabilidad aceptable en los datos obtenidos.

Los resultados correspondiente a los estadísticos descriptivos en cuanto a las preguntas de Capacitación y Desarrollo, demuestran que existe diferencias significativas con respecto a la media entre el valor más alto con 6,68 y el valor más bajo con 5,84; los mismos que se refieren a las interrogantes (*¿El profesional a cargo dispuso de una metodología académica que facilitó la comprensión de los temas?* y *¿Terminado el curso, el nivel de conocimientos nuevos útiles adquiridos fue aplicado? respectivamente.*

De ésta manera, se puede apreciar que el personal del GAD Municipal del cantón Bolívar, considera que a pesar de la metodología utilizada en los cursos recibidos fue buena, los conocimientos no fueron aplicados oportunamente, lo cuál puede deberse a situaciones subjetivas de cada persona, ya sea falta de atención, memoria a corto plazo o poca durabilidad de la capacitación en cuanto al tiempo.

Los estadísticos descriptivos de Retroalimentación, demuestran que la pregunta con mayor valor de media (6,51) es la correspondiente a *¿Los procesos de retroalimentación recibidos, han contribuido a mejorar sus actividades eficazmente?*; en comparación con un valor de (5,81) que se ubica en la pregunta *¿Su superior o Jefe Inmediato lo motiva para mejorar su desempeño?*.

Éstos resultados demuestran claramente, que el persona siente el escaso apoyo en cuanto a sus jefes superiores, principalmente en temas motivaciones que los impulse a seguir mejorando su desempeño. Los mismos consideran que los conocimientos que adquieren a través de las capacitaciones recibidas, si los ayudan a mejorar sus actividades, ya que es una forma de mantenerlos actualizados.

La valoración de los estadísticos descriptivos correspondientes a la solución de conflictos, reflejan con una media de 6,48 que las personas encuestadas se preocupan por no mantener el conflicto en su área laboral, para lo cual prefieren presentarse como una posición intermedia. Además se puede apreciar también que en pocos casos dejan a otros que asuman la responsabilidad de resolver conflictos (media de 2,83); lo cual es significativo ya que permiten resolver sus problemas e inconvenientes laborales por sí solos, sin dejar que otros tomen dicho rol.

A nivel general, los promedios porcentuales de la media para cada uno de los elementos que formaron parte de la encuesta; se puede apreciar que el resultado mayoritario se refleja con el 100% en los ítems de retroalimentación, seguido de un 89% por los de capacitación y desarrollo y finalmente por un 58% en la solución de conflictos. Dichos resultados permiten establecer que para el personal evaluado es fundamental que después de las capacitaciones recibidas, se lleven a cabo procesos de retroalimentación, lo cual contribuye eficazmente en el desarrollo de sus actividades laborales.

La relación existente entre los elementos de capacitación y desarrollo y la retroalimentación, se fundamentó en la interpretación del coeficiente de correlación de Pearson, en términos de proporción de variabilidad compartida o explicada (Tabla 9). De esta manera, se pudo determinar que el análisis de las capacitaciones se convierte en una técnica oportuna para la retroalimentación, con fundamento a los resultados extraídos de la encuesta aplicada al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar.

DISCUSIÓN

Con base al criterio establecido por Amedirh (2017) a través del cual manifiesta que el entrenamiento y el desarrollo están en un estado de crisis. Los presupuestos de capacitación son los primeros en ser recortados cuando los tiempos económicos se ponen difíciles, y no es de extrañar, pues a menudo se ve a la formación como un fin en sí mismo, en lugar de considerarlo una mejora al desempeño.

En este sentido, se debe ser capaz de evidenciar el valor organizacional los programas y proyectos. Como cualquier otro departamento de una organización, la capacitación no está exenta de demostrar cómo se asignan los recursos y el buen uso que se les da (Amedirh, 2017, p. 23).

De esta manera, se concuerda con las apreciaciones antes descritas, así como en el sustento de las diferentes definiciones que han formado parte de ésta investigación, debido a que las acciones y prácticas organizacionales, están relacionadas con acciones o respuestas de parte de los trabajadores lo cual repercute directamente en su entorno laboral (Omar, 2006).

Por consiguiente, el análisis de resultados presentados en ésta investigación, demuestran en la Tabla 9, que existe una correlación entre los elementos de capacitación y desarrollo con los de retroalimentación, superando así el 0,500* del índice de medida establecido para considerarse como positivo.

Lo cuál lleva a determinar que si se invierten en programas de capacitación, si se orientan éstos de forma oportuna conforme a las necesidades del personal; se convierte en una técnica efectiva de retroalimentación para la mejora continua organizacional, las correspondientes soluciones de conflictos, la oportuna toma de decisiones y en respuestas positivas por parte del personal hacia su entorno organizacional.

CONCLUSIONES

Mediante los resultados obtenidos en la presente investigación, se pudo determinar que el análisis de las capacitaciones en el personal, se convierte en una técnica relevante para la retroalimentación del mismo, ya que con base a ésta última tanto empleados como trabajadores replican los conocimientos adquiridos hacia su desempeño y rendimiento laboral, pues un adecuado proceso de retroalimentación hace que el personal sea mucho más productivo.

La aplicabilidad de un estudio cuantitativo con análisis correlacional, parte fundamental de la metodología de estudio, permitió establecer la relación que existe entre los elementos que conforman los criterios tanto de retroalimentación

como de solución de conflictos, variables fundamentales de un proceso de capacitación.

De ésta manera, con respecto a los temas de capacitación y desarrollo, la gestión de las entidades públicas se centra principalmente por hacer que los mecanismos de infraestructura (espacio físico) en donde se impartan las capacitaciones sean idóneos; descuidando así aquellos aspectos relacionados con los materiales, contenido y herramientas didácticas para que los conocimientos sean asimilados de forma oportuna. Es importante que se tomen en cuenta todos los aspectos en general, ya que de ésta forma se podrán obtener beneficios a doble vía entre el personal que recibe los conocimientos y la entidad que lo otorga.

A través de la confiabilidad de los datos y la valoración de los resultados obtenidos, se pudo establecer una notable coincidencia con los criterios de varios autores que fundamentan el sustento teórico de ésta investigación, a través de los cuales se puede definir que existe relación entre el análisis de las capacitaciones como técnica de retroalimentación, debido a que todo aquello que la organización genere para el desarrollo del personal, repercute notablemente en el crecimiento institucional.

La presente investigación se convierte en un importante instrumento de análisis sobre la relevancia que tiene la capacitación dentro de las organizaciones, no sólo de tipo privadas sino también de tipo públicas, principalmente porque ésta últimas son orientadas al servicio colectivo; por ende el aporte significativo de éste estudio hacia la ciencia, se concentra específicamente en incrementar la productividad y calidad del trabajo hacia el recurso humano, mediante su oportuno entrenamiento y actualización constante.

Fortalezas y Limitaciones

Una de las fortalezas fundamentales que se ponen de manifiesto en la presente investigación, es la fiabilidad de los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar.

Además éste tipo de investigación, se convierte en la primera en ser aplicada en el sector público, lo cual es fundamental para la toma de decisiones; así como en el ámbito investigativo para la apertura de nuevos estudios.

Sin embargo, es importante mencionar que una limitante fue que no se pudo obtener la participación de más personas en la encuesta, debido al miedo que tenían en responder las preguntas de dicho constructo.

Futuros Estudios

Por su oportuna aplicabilidad y objetividad en sus resultados, éste tipo de investigación podría ser aplicada no sólo en el sector público, sino también en el ámbito del sector privado del Ecuador.

Podría orientarse su ejecución para valorar la incidencia que tienen los programas de capacitación como factores de medición en el desempeño laboral.

Bibliografías

Acosta, I. y Marval, E. (2007). Evaluación institucional estratégica. Revista Anales. Vol.7. No. 1. Nueva serie. Venezuela, Universidad Metropolitana, pp 117-136.

Aguilar, A. y Siliceo. (2008) Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4^o Edición. México, p. 29, 223.

Alles M. (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica.

Alvarado, M. (2014). Retroalimentación en Educación: una estrategia para la construcción del conocimiento RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, Vol. 17, núm. 2, 2014, pp. 59-73.

Alfaro García, E. (2015). La mediación. Una alternativa administrativa en la resolución de conflictos. Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social. vol.5 n.2 San José. Colombia.

Alveiro Montoya, C. (2014). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital Humano. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 11, núm. 1. Universidad Nacional de Misiones. Argentina.

Amedirh, A. (2017, 11 de enero). El Modelo Kirkpatrick: cómo mejorar la capacitación. Getting to know. Recuperado de <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCE%20A%20JULIO%20ESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>.

Amitabh, K., & Manjari, S. (2014). Towards Effective Training and Development in Indian Public Sector Enterprises: A Case-based Analysis. South Asian Journal of Management. Recuperado de <http://www.highbeam.com/doc/1P3-821274681.html>.

Brookhart, S. 2008. How to Give Effective Feedback to Your Students. Alexandria, VA,

USA: Association for Supervision & Curriculum Development. <http://site.ebrary.com/lib/bibliosurcolombiana/Doc?id=10250492&ppg=9>.

Böhrt Pelaez, M.R. (2015). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. Revista Ciencia y Cultura. Nro.8. ISSN 2077-3323.

Chiang, M., Salazar, M., Martín, M. J. Y Núñez A. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Salud Trab. 19(1): 5-16 [en línea]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3707988>.

Chiang Vega, M.M. y San Martín Neira, N.J.(2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Revista Scielo vol.17 no.54. ISSN 0718-2449. Chile.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. 5^o Edición. Santa Fe de Bogotá, pp. 386.

Danvila, I., & Sastre, M. (2007). El papel de la formación del personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total. Revista Contaduría y Administración, 222, 9-20. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522202>.

Domínguez, O. (2001). "Manejo de Conflictos y Criterios en la Toma de Decisiones". <http://bvs.insp.mx/articulos/2/10/05082001.pdf>

Farr, J. (2006). Informal performance feedback: seeking and giving. En H. Schuler.

Florez, V. (2012). Esquema de Negociación Basándose en Intereses, Artículo Digital Consultoría Estratégica en Gestión del Talento Humano. Lima Perú. http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf.

Fuquen Alvarado, E. (2013). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Colombia. ISSN: 1794-2489.

Garro G. E. (2014). Un nuevo paradigma en la resolución de conflictos: la mediación. Revista Ivetitia. N° 91, pág 15.

Greller, M. y Herold, P. (2008). Sources of feedback: a preliminary investigation. Organizational Behavior and Human Performance.

- Hattie, J. y Timperley, H. (2014). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Hernández Bucio, M. Y.; Zamudio De La Cruz, A. G. (2013). La capacitación, para la calidad en el servicio y satisfacción del cliente. XV Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Pág. 131-138. México.
- Herold, D. Parsons, C. y Fedor, D. (2007). Individual feedback propensities and their effects on motivation, training success, and performance. *Investigation envied a The Army Research Institute. College of Management*.
- Iglesias, P. (2014). ¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback, Coaching Personal y Ejecutivo Formadora, <http://www.coachingparaexitocom.com>.
- Jiménez Segura, F. (2015). Uso del feedback como estrategia de evaluación: aportes desde un enfoque socioconstructivista. *Revista Readyc. Volumen 15, Número 1 Enero - Abril pp. 1-24*.
- Kirkpatrick, D. L. (2000). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona: Gestión 2000. (Traducción del original en inglés: *Evaluating Training Programs. The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler. 1998).
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2014). *Administración: una perspectiva global*. 12ª Edición. México: McGraw-Hill.
- Leal, R. y Sánchez, N. (2006). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal de nivel operativo empresarial. *Revista Universitas 2000. Vol.30. Venezuela, pp. 15-33*.
- Mansilla Izquierdo, F. (2012). La mediación estratégica en los conflictos psicosociales en el trabajo. *Revista Medicina Seguridad Trabajo. Vol.58. No.228 Madrid. España*.
- Matabajoy Montilla¹, J. M., Matabachoy Tulcán, S.M. & Obando Guerrero, L.M. (2017). Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto, Colombia. *Universidad y Salud. Univ. Salud. 2018;20(1):26-36*. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182001.106>. Colombia.
- Maza Bustamante, S. y García Urieta, S. (2015). Resolución pacífica de conflictos. Guía de recursos y experiencia práctica para educadores. Ayuntamiento de Vitoria-
- Gasteizko Udala III Plan Joven - Unidad de Juventud. España.
- Melo, M. (2009). Manual de Manejos de Conflictos. Apuntes Comerciales. <http://apuntescomerciales.com/2009/04/30/manual-de-manejosde-conflictos/>.
- Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. En: Cumbre Iberoamericana, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. OEI, Ciudad de Panamá, Panamá.
- Mckimm, J. (2017). How to give feedback. Professional development framework for supervisors in the London Deanery. pag. 1-2. Disponible en: <http://www.faculty.londondeanery.ac.uk/elearning/feedback/html2pdf>.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2015). *Administración de recursos humanos (9a ed.)*. México: Pearson Educación.
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Revista Scielo. ISSN 1695-2294, versión impresa ISSN 0212-9728. Vol. 30. Nro.1. Murcia. España*.
- Oguntimehin, A. (2016). Teacher Effectiveness: Some practical Strategies for Successful implementation of Universal Basic Education in Nigeria. *African Journal of Educational Management Vol. 9, No 1 P. 151 – 161*.
- Olaniyan, D. A. & Lucas. B. O. (2014). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research. ISSN 1450-216X Vol.24 No.3. pp.326-331*.
- Omar (2006). Justicia organizacional, individualismo, colectivismo y estrés laboral. *Revista Psicología y salud. 16 (2), 207-217*.
- Oribabor, P.E. (2015). Human Resources Management, A Strategic Approval. *Human Resources Management 9 (4) 21 – 24*.
- Parra Penagos, C. y Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig.desarro.innov, 6(2), 131-143. doi: http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602*.
- Pita Fernández, S. y Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario. Universitario Juan Canalejo. España, 9: 76-78*.

- Sánchez Castañeda, A. (2015). La Capacitación y el adiestramiento en México, regulación, realidad y retos. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (5), 191-228. Recuperado de <http://www.rad.unam.mx>.
- Sánchez Henríquez, H. (2014). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Scielo*. no.32.ISSN 1657-6276.
- Sánchez Henríquez, J. (2017). La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño. *Revista Científica Pensamiento y Gestión de la Uninorte de Colombia*.
- Sánchez, J. & Bustamante, K. (2016). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría* (198), 105-133.
- Sapién Aguilar, A.L., Piñón, L.C. y Gutiérrez Díez, M. C. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. 14(27):123-134.
- Segovia, S. (2012). Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2, (1), 23-30. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3841401.pdf>.
- Vives, T. y Varela, M. (2013). Retroalimentación efectiva – Effective feedback. *Revista Scielo. Investigación educ. médica vol.2 no.6 México*.
- Waddell, D., & Stewart, D. (2014). Training quality managers--Do they practice what they preach?. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15 (8), 1119-1129. doi: 10.1080/1478336042000255451.

Anexos: Anexo 1: Ejemplo de Cuestionario para evaluar el análisis de la capacitación como técnica de retroalimentación del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar.

Análisis de la capacitación como técnica de retroalimentación en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar.

El presente estudio tiene como objetivo ANALIZAR LA PERTINENCIA DE LAS CAPACITACIONES COMO TÉCNICA DE RETROALIMENTACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR.

La presente encuesta tiene fines académicos. Favor responder con una X en la o las opciones que mejor expresen su criterio.

***1. Antes de comenzar a responder el cuestionario, por favor lea el consentimiento Informado:**

Acepto participar voluntariamente en la investigación, dando respuesta al instrumento que comprende el estudio. Entiendo que no obtendré remuneración alguna por mi participación, y que puedo retirarme en cualquier momento si lo estimo conveniente. De igual manera acepto que la información resultante será utilizada para posteriores investigaciones siempre y cuando se conserve el anonimato de mis datos personales.

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

***2. Organización**

<input type="checkbox"/>	Pública
<input type="checkbox"/>	Privada

***3. Área a la que pertenece**

<input type="checkbox"/>	Directiva
<input type="checkbox"/>	Financiera
<input type="checkbox"/>	Administrativa
<input type="checkbox"/>	Talento Humano

<input type="checkbox"/>	Técnica
<input type="checkbox"/>	Operativa

***4. ¿Aproximadamente cuánto tiempo lleva trabajando en la Institución?**

<input type="checkbox"/>	0-6 meses
<input type="checkbox"/>	7-12 meses
<input type="checkbox"/>	1-3 años
<input type="checkbox"/>	4-7 años
<input type="checkbox"/>	8 años o más

***5. Su labor mayoritariamente es:**

<input type="checkbox"/>	Técnica
<input type="checkbox"/>	Operativa
<input type="checkbox"/>	Administrativa
<input type="checkbox"/>	Otro Especifique

A continuación encontrará algunos enunciados, por favor marque la opción que considere más acorde con su criterio. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, sólo debe marcar en aquella alternativa que mejor se ajuste a su criterio.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

***6. Medir la pertinencia de los programas de capacitación dictados con relación a las funciones del personal.**

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
¿Los programas de capacitación recibidos se relacionaron en temas acorde a sus funciones laborales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿El temario de los programas de capacitación recibidos le permitieron tener una mejor visión de sus responsabilidades?

***7. Determinar la calidad de los programas de capacitación incurridos.**

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
¿El profesional a cargo del programa recibido, disponía de conocimientos actualizados sobre el tema tratado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El profesional a cargo dispuso de una metodología académica que facilitó la comprensión de los temas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***8. Determinar la satisfacción del personal participante en los programas de capacitación.**

	Alto	Medio	Bajo
¿Señale el nivel de satisfacción que usted obtuvo de los programas de capacitación en los cuales participó?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***9. Evaluación de la estructura del curso.**

¿Califique la calidad de los siguientes elementos que obtuvo en el curso?

	Alto	Medio	Bajo
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamiento Técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herramientas Empleadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***10. Asimilación del conocimiento por parte del personal.**

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
¿Terminado el curso, el nivel de conocimientos nuevos útiles adquiridos fue aplicado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los cursos de capacitación recibidos han sido eficaces para la realización de su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***11. Nivel de productividad alcanzado.**

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
¿En qué nivel considera que los conocimientos adquiridos le permitieron solucionar conflictos internos y externos en el servicio al cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RETROALIMENTACIÓN

*12. Objetivo: Analizar el impacto de los procesos de retroalimentación en el personal.

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
¿Se efectúa en el GAD del Cantón Bolívar una efectiva retroalimentación de los resultados obtenidos en las capacitaciones recibidas, de manera que se pueda disponer de un direccionamiento adecuado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que el Departamento de Recursos Humanos cumple satisfactoriamente sus actividades con el personal en cuanto a retroalimentación se refiere?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Su superior o Jefe Inmediato lo motiva para mejorar su desempeño?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En general su superior se preocupa por el bienestar de sus empleados y colaboradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los procesos de retroalimentación recibidos, han contribuido a mejorar sus actividades eficazmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

***13. Obejtivo: Evaluar la pertinencia ante la solución de conflictos.**

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
A veces deajo a los otros que asuman la responsabilidad de resolver el conflicto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intento buscar una situación de compromiso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análisis de la capacitación en el trabajo como técnica de retroalimentación del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar

En general soy firme en lo que atañe a la consecución de mis objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busco la ayuda de los otros para que funcione una solución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intento hacer lo que es necesario para evitar tensiones inútiles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intento obtener todos mis objetivos y solucionar todo lo que me preocupa inmediatamente después que se plantea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que las diferencias entre la gente no siempre merecen que uno se preocupe por ellas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propongo una posición intermedia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro solucionar inmediatamente las diferencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando negocio, intento tener en cuenta los puntos de vista de la otra persona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2: Autorización por escrita de la entidad participante en el proceso investigativo.

