

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ELABORACIÓN DE PLAN
DE CAPACITACIÓN ANUAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**



LICENCIADA NANCY BEATRIZ LIMA ALFARO

GUATEMALA, OCTUBRE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ELABORACIÓN DE PLAN
DE CAPACITACIÓN ANUAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo Para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**Docente del Curso:
MSc. LARRY STUART SEGURA LETRÁN
Autor:
LICENCIADA NANCY BEATRIZ LIMA ALFARO**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE
LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Coordinador: Dr. Alfredo Paz Subillaga

Evaluador: Msc. Lisbeth Cardona

Evaluador: Msc. Maria Elena Rocha



ACTA/EP No. 1579

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-010-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 29 de Septiembre de 2020, a las **18:30 - 19:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Nancy Beatriz Lima Alfaro**, carné No. **200612133** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Detección de necesidades de capacitación y elaboración de plan de capacitación anual para el área administrativa de una empresa de seguridad privada ubicada en el Departamento de Guatemala**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **Aprobado** con una nota promedio de **77** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Mejorar sus conclusiones y recomendaciones pues adolecen de profundidad y análisis. Revisar Ortografía y mecanografía de su documento. Mejorar su marco teórico referente a sus variables de estudio, pues las trata de manera somera.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Dr. Alfredo Vaz
Coordinador

Msc. María Elena Rocha
Evaluador

Msc. Lisbeth Morales
Evaluador

Licda. Nancy Beatriz Lima Alfaro
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Nancy Beatriz Lima Alfaro** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 05 de octubre de 2020.

(f) _____

Dr. Alfredo Paz Subillaga
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A Dios Porque gracias a él y su infinita bondad me ha permitido culminar uno de mis mayores sueños, por guiar mi camino y darme la sabiduría para culminar una meta más en el ámbito profesional.
- A mis Padres Argelia y Hugo quienes, con su apoyo, comprensión, paciencia, consejos, incondicional apoyo y su infinito amor han sido parte fundamental para obtener este logro, los amo inmensamente.
- A mi esposo Benjamin, mi compañero y mejor amigo, que, con su amor, paciencia, tiempo, comprensión y su incondicional apoyo ha sido un pilar fundamental a lo largo de este camino.
- A mi Hija Nancyta porque me enseñó un inmenso y verdadero amor, que desde el cielo ha sido inspiración para que hoy pueda estar aquí.
- A mis Hermanos Oscar y Hugo por su inmenso amor y apoyo incondicional.
- A mis sobrinos Valentina, Oscar, Bryan y Leonel, porque son la felicidad y el motor de mis días
- A Protección Total, por darme la oportunidad de desarrollarme como profesional, apoyarme y motivarme para alcanzar esta meta, especialmente a Miguel Sánchez, y Francisco Escobar.
- A La Gloriosa y tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala por ser mi alma mater que me albergó durante mi carrera.

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	ii
1. Antecedentes	1
2. Marco Téorico	10
2.1. Empresa	10
2.1.1. Sector de la empresa	10
2.2. Administración	10
2.3. Proceso Administrativo	11
2.4. Modelo de administración de los recursos de capital humano	11
2.4.1. Fundamentos y desafíos	12
2.4.2. Preparación y Selección	12
2.4.3. Desarrollo y evaluación	13
2.4.4. Relación con el personal y evaluación	13
2.5. Planeación de la sucesión	13
2.6. Programas de Inducción	14
2.7. Trayectoria de la ubicación	14
2.8. Desarrollo	14
2.9. Capacitación	15
2.9.1. Objetivos de la capacitación	16
2.9.2. Tipos de Capacitación	18
2.9.2.1. Capacitación para el trabajo:	18
2.9.2.2. Capacitación en el trabajo:	18
2.9.2.3. Capacitación Promocional	18
2.9.3. Proceso de Capacitación	19
2.9.4. Ventajas de la capacitación	20
2.9.4.1. Para el individuo	20
2.9.4.2. Para la organización	20
2.9.4.3. Para las relaciones humanas	21
2.10. Evaluación de las necesidades	21
2.11. Programa de Capacitación	22

2.12. Concepto de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	23
3. Metodología	27
3.1. Definición del Problema	27
3.2. Planteamiento General del Problema	28
3.3. Especificaciones del Problema	28
3.4. Objetivo General	29
3.5. Objetivo Específico	29
3.6. Población	29
4. Presentación de Resultados	31
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Bibliografía	52
E-GRAFÍA	53
Anexos	56
Índice de imágenes	68
Índice de Gráficas	69
Índice de Tablas	70

RESUMEN

La presente investigación se realizó en una empresa prestadora de servicios de seguridad privada, ubicada en el departamento de Guatemala, cuyo propósito es detectar las necesidades de capacitación del personal administrativo que la conforma.

Para determinar las necesidades de capacitación para cada una de las áreas, se realizó una encuesta a una muestra del personal administrativo, en el que se identificaron los temas que se deben abordar con mayor relevancia.

Asimismo, se realizó una entrevista a los jefes de área quienes dieron mayor soporte a los resultados obtenidos del personal administrativo.

Con ambos instrumentos se obtiene la información necesaria que en consenso permitió proponer los temas que se comparten en diferentes áreas, así como los específicos por puesto, así como determinar qué tipo de capacitación suplirá las necesidades de cada uno de los colaboradores.

Al tomar en cuenta las conclusiones de la investigación, se realizó el diseño de un plan anual de capacitación, que contiene temas que necesitan los colaboradores, el cual queda a criterio de la Gerencia y Junta Directiva en cuanto a la aprobación.

INTRODUCCIÓN

La capacitación ha adquirido mayor relevancia en las empresas guatemaltecas, debido a que ya no se ven únicamente temas técnicos o se enfocan en la realización de las funciones de cada uno de los puestos, sino que hoy en día el enfoque está en las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias, para la preparación óptima en el desempeño de sus funciones. Las gerencias están enfocadas en que su personal debe estar capacitado y a la vanguardia de la información para ser realmente competitivos en el mercado y asimismo crear una cultura de mejora continua tanto para los trabajadores como la empresa.

Permitir el acceso a los colaboradores a los conocimientos y herramientas para su desempeño laboral, permite impulsar actitudes diferentes y positivas hacia la organización e incrementa la motivación al elevar sus competencias que serán de utilidad no solamente dentro de la organización sino también fuera de ella, puesto que cuando el trabajador siente que sus superiores se preocupan por su crecimiento personal y profesional, se crea un sentido de pertenencia que hace que el logro de los objetivos sea una prioridad para cada uno de ellos.

El recurso humano hoy en día es uno de los elementos más importantes en las organizaciones por los conocimientos, habilidades y actitudes que este aporta, ayudando con ello al crecimiento de la organización y a la ventaja competitiva que esta busca; es por ello por lo que la capacitación a los empleados es un tema que deben tratar con especial atención, ya que derivado de esta, las personas que se encuentren mejor calificadas les generará mayor productividad.

En las fases del proceso de capacitación se incluye el campo de especialización tanto en teoría como práctica. En el proceso inicial de capacitar al personal deben asegurarse resultados, los cuales permitirán alcanzar las metas trazadas y con ello la inversión destinada a la capacitación retorne a la organización. A razón de ello el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación tiene trascendencia en el proceso, pues de este se derivan cada una de las necesidades que el personal tiene para desarrollar de manera eficaz y eficiente sus funciones.

Los cuatro capítulos que integran el documento describen aspectos relevantes para el proceso mencionado, en el Capítulo I se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación a través de los diferentes autores que definen los conceptos básicos de la capacitación y que permiten tener un criterio más amplio sobre la administración del recurso humano, la capacitación y todo su ciclo, así como también conocer como surgen las empresas de seguridad privada y sus líneas gubernamentales, para su funcionamiento.

En el Capítulo II, se describe a detalle el estudio de los diferentes procesos y conceptos que son parte de la capacitación del personal, incluyendo los lineamientos e instrumentos para la detección de necesidades de capacitación.

En el Capítulo III, se detalla la metodología que se utilizó para obtener información para la elaboración de la propuesta del plan anual de capacitación.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis de los resultados del instrumento trasladado a los colaboradores y jefes de área, determinando oportunidades de mejora y condensando información para la elaboración del plan.

Posterior a esto se presentan conclusiones, recomendaciones, anexos, bibliografía y egrafía consultada para la investigación. Una vez finalizado el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se procedió a la elaboración de la propuesta para la implementación del plan anual, el cual deberá ser evaluado de forma semestral para validar si los resultados son acordes a las necesidades presentadas por la organización.

1. ANTECEDENTES

Hoy en día capacitar al personal forma parte de una necesidad para todas las empresas, es por ello por lo que es de mucha importancia detectar el tipo de necesidades que el personal tiene, para mejorar su desempeño. En esta investigación se abordarán estudios realizados con anterioridad con la finalidad de descubrir aspectos relevantes sobre la Detección de Necesidades de Capacitación.

González (2012), en el artículo denominado las claves para una capacitación exitosa, asegura que una adecuada calidad, una duración extensa y sobre todo el seguimiento luego de que se realice, son algunos de los factores más importantes para que la capacitación sea apropiada. Para lograr una buena capacitación, lo que se necesita principalmente, es comprender el objetivo al que se quiere llegar y detectar la necesidad del público y el mercado. Una de las claves es que cuando se establece un sistema de capacitación, este debe tener relación con el mercado laboral, las necesidades de los sectores productivos y lo que están buscando; la primera fase es hacer un diagnóstico de la necesidad de capacitación y recopilar información para hacer programas más eficientes. Para ello se debe tener presente lo siguiente: calidad, ante todo, duración oportuna, seguimiento, compromiso y finalmente capacitación óptima.

Al respecto Yarza (2009), en el documento denominado Capacitación, una actividad desarrollada con base en la identificación de necesidades, señala que actualmente la capacitación, como el desarrollo de los recursos humanos, ha cobrado una importancia fundamental. La situación de México como integrante de las naciones del tercer mundo, plantea retos especiales; por un lado, su inserción al mercado internacional y por otro, su condición de país en vías de desarrollo lo coloca en una situación álgida, donde la inversión en educación y capacitación para el trabajador se ven limitados ante otras necesidades, por lo que una adecuada detección de estas, así como la calidad con que éstas se satisfagan pueden ser la diferencia. Es común que la capacitación se determine con base en la pregunta ¿en qué cree que necesita capacitación? La respuesta suele ser bastante común y vaga y basarse principalmente en el punto de vista del entrevistado,

y no en el análisis de las tareas que hacen posible determinar con precisión, los aprendizajes específicos, para enfrentar con éxito, un oficio o puesto de trabajo.

Hernandez (2013) realizó un estudio sobre el Proceso de Capacitación para el personal de la Gerencia de Operaciones de un grupo Financiero del país, en la cual se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación sobre la administración del recurso humano, capacitación y todo su ciclo: detección de necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, ejecución y evaluación de la capacitación. En la realización del proceso para capacitar al personal, se tiene como meta llegar al 80% de colaboradores, asimismo crear una cultura de aprendizaje en la Gerencia de Operaciones a través de la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes. Entre sus conclusiones resalta la inexistencia de una metodología e instrumentos que permitan realizar la evaluación de la efectividad de la capacitación de los colaboradores que la recibe, dificultará establecer los beneficios de la capacitación, medir el impacto que esta tiene en el desempeño de los colaboradores y en los resultados esperados, así como también dificultará implementar acciones que corrijan el proceso de capacitación. Por lo que recomendó que, para iniciar el proceso de capacitación, la Gerencia de Operaciones utilice las evaluaciones de reacción, aprendizaje y conducta, sin embargo, deberá establecer la metodología para la evaluación del costo beneficio de la capacitación dada en el transcurso del año, que le permita contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones en cuanto a la capacitación y determinar la rentabilidad de esta.

Oquendo (2010) realizó una investigación sobre el Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos, el cual tiene como finalidad establecer una guía para la implementación y mejora continua de un programa de capacitación, considerando todas las fases del proceso se describen los fundamentos teóricos que sustentan todo lo referente a la capacitación, las fases para la implementación de un programa, su práctica y su importancia. Se realizó la presentación de cuál es la situación actual de la empresa objeto de estudio cuyos hallazgos sirvieron para justificar y reconocer la necesidad que existe en la implementación de un programa de capacitación para los colaboradores y con base a esto realizar una propuesta con los lineamientos administrativos y operativos para su correcta implementación y que el

mismo sirva para solucionar la problemática presentada en la empresa objeto de estudio. Entre sus conclusiones principales enfatiza que no se cuenta con el presupuesto adecuado para implementar y mantener los programas de capacitación necesarios en la organización, así como también que no se realiza un seguimiento oportuno a cada una de las actividades establecidas en el programa de capacitación, ni son tomados en cuenta los factores necesarios para la ejecución de este. Por lo que recomendó que la Gerencia de Recursos Humanos deberá realizar un presupuesto adecuado para la ejecución de la capacitación propuesta, este deberá cubrir aspectos tales como: contratación de instructores, materiales y cualquier otro recurso necesario en la capacitación. La Gerencia de Recursos Humanos deberá utilizar la guía propuesta para la ejecución de la capacitación, la cual permitirá cumplir con cada uno de los factores necesarios para garantizar el éxito de cada evento.

Perdomo (2014) realizó un Diagnostico de Necesidades de Capacitación para el personal del hospital Centro Médico de Zacapa, teniendo como objetivo principal la detección de necesidades del personal del hospital, para ello realizó entrevista con el gerente del hospital y el administrador de este quien dio a conocer las necesidades de capacitación que tiene el personal que labora para el hospital. Dentro de sus principales conclusiones indica que los resultados de la guía de entrevista dirigida al gerente general y el administrador reflejan que, en el indicador de conocimientos, el 75% de los colaboradores se encuentran en un nivel medio y otro 25% en nivel bajo. Esto indica que los colaboradores necesitan reforzar los conocimientos de su profesión para lograr que su productividad sea eficiente en el puesto de trabajo. Por lo que recomendó que se deben reforzar los temas y contenidos mínimos que se relacionen con técnicas básicas de enfermería, la Ley de regulación del ejercicio de enfermería, mantenimiento y conserjería, relaciones humanas, servicio de lavandería y comunicación.

Granados (2012) realizó una investigación tipo descriptiva, donde buscó identificar las necesidades de capacitación de los agentes de la Policía Municipal de Tránsito del municipio de Zacapa. Para alcanzar su objetivo utilizó como instrumentos una guía de entrevista dirigida al comisario municipal de tránsito y coordinador del departamento de recursos humanos, un cuestionario dirigido a los agentes de la policía municipal de

tránsito, una evaluación para medir los conocimientos relacionados a su puesto de trabajo. Entre sus conclusiones estableció, que no existe una política institucional municipal de programas de capacitación, en este caso la capacitación a los agentes de tránsito es proporcionada por los jefes superiores de la comisaría y se da a criterio y juicio de estos y no por medio de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Por lo que recomendó evaluar constantemente las necesidades de capacitación de los agentes de tránsito para determinar los conocimientos técnicos que poseen y las debilidades o deficiencias que haya que reforzar.

Teni (2011) realizó una investigación tipo descriptiva, donde buscó detectar las necesidades de capacitación en los colaboradores de Lácteos Chisacsí y Finca Valparaíso, ubicadas en la zona central de Alta Verapaz mediante un DNC. Para lograr su objetivo utilizó dos instrumentos que fueron un cuestionario con preguntas relacionadas a las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores que integran las áreas de producción, comercialización, y administración, así mismo, a los integrantes de la gerencia de ambas empresas. Y una observación directa para conocer el nivel de dominio que tiene los colaboradores en el área de producción, enfocada al manejo de maquinaria, con el propósito de obtener datos confiables e identificar qué aspectos requieren capacitación. Entre sus conclusiones pudo resaltar que el diagnóstico de necesidades – DNC- determinó que la capacitación en los colaboradores es un factor importante para la competitividad de Chisacsí y Valparaíso, debido a que, a través de ella se pueden desarrollar, actitudes, habilidades y conocimientos que contribuirán al crecimiento personal y empresarial. Por lo que recomendó desarrollar diagnósticos constantes para que las empresas Chisacsí y Valparaíso conozcan las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores y así establecer capacitaciones exitosas.

Ávila (2010) realizó un análisis legal de las empresas de seguridad privada y su importancia en la sociedad guatemalteca, abordando temas sobre la importancia de la contratación de servicios de seguridad privada, teniendo como objetivo específico conocer la importancia de las empresas de seguridad privada y su crecimiento constante.

En esta investigación se utilizan métodos analíticos deductivos, descriptivo, inductivo, predictivo, sintético y sociológico, en los cuales se utilizaron fuentes directas de información.

Por lo que expone que el nacimiento de las empresas de seguridad privada en Guatemala está ligado a la necesidad de las personas individuales o jurídicas de dar protección a sus bienes debido a la incapacidad del Estado de poder proporcionarla.

Esta posición institucional de no poder controlar la violencia común y el crimen organizado y la necesidad de la población en general de protegerse propició la conformación y proliferación de grupos armados, en alguna medida con protección del Estado, para cuidar personas, fincas, comercios, empresas y propiedades en general.

Estos grupos que en un principio únicamente prestaban los servicios a su patrono, posteriormente fueron ofreciendo a otras personas o entidades para proteger bienes de terceros, a cambio de una remuneración, cuando éstos empezaron a operar lo hicieron con solo la protección de los funcionarios de turno, se fue haciendo necesario un marco legal para poder regular sus funciones.

En los últimos años, cada vez más vigilantes de seguridad se están encargando de actividades como vigilancia de edificios, comercios, transporte de valores, personas, entre otros.

Ávila (2010) realizó un análisis legal de las empresas de seguridad privada y su importancia en la sociedad guatemalteca, en la que expone que en Guatemala existe toda clase de problemas normativos referentes a la seguridad privada como problemas de supervisión por parte de la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP), como funcionamiento de empresas de seguridad no registradas, pago por contratos civiles y mercantiles, falta de garantías laborales y estabilidad para sus guardias como no contar con armamento autorizado.

Asociación de Gerentes de Guatemala (2015), reporta que en la actualidad se considera que hay por lo menos unos 120 mil agentes de seguridad privada prestando sus servicios, contratados por empresas que no han sido autorizadas por el Ministerio de

Gobernación a través de su Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP).

Ávila (2010) realizó un análisis legal de las empresas de seguridad privada y su importancia en la sociedad guatemalteca, donde indica que una de las razones para el florecimiento de dicho negocio, se debe a las limitaciones que el Estado ha tenido históricamente para brindar seguridad ciudadana por medio de la institución policial que apenas fue refundada en 1997. Y ante la carencia de una regulación legal que permita la supervisión, las mismas han proliferado sin contar con la autorización de la cartera del Interior.

Por lo que desde el año 1970, los Servicios de Seguridad Privada estuvieron regulados en Guatemala, por el Decreto 73-70 del Congreso de la República, Ley de Policías Particulares. En 1979, se promulgó el Decreto 19-79 del Congreso de la República, Ley de los Cuerpos de Seguridad de las Entidades Bancarias Estatales y Privadas, que entró a regular aspectos particulares de este campo de actividad.

Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (2016) Con el tiempo, estas normativas fueron superadas por la realidad social e institucional del país, de modo que en el año 1997 fue necesario que, cuando se promulgó el Decreto 11-97 Ley de la Policía Nacional Civil, se actualizara la denominación de los cuerpos de seguridad privada, dejando de ser llamados “Policías”, en el entendido que esta categoría corresponde únicamente a la esfera pública.

No obstante, aún se planteaba la necesidad de actualizar la normativa de regulación de las entidades de seguridad privada, ya que, a la par de la proliferación de éstas, el control del Estado era débil. Esta situación posibilitó prácticas irregulares y competencia desleal en el Sector, al tiempo que las personas usuarias no veían cumplidas sus expectativas al contratar los servicios.

De conformidad con el Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática (AFPC), numeral 32, el Gobierno se comprometió a “promover una ley que regulara el funcionamiento y los alcances de las empresas, con

miras a supervisar su actuación y la profesionalidad de su personal, y asegurar que las empresas y sus empleados se limitaran al ámbito de actuación que les corresponde, bajo el control de la Policía Nacional Civil”. Hubo varios esfuerzos por generar una nueva legislación en esta materia y de esa cuenta se presentaron varias iniciativas de Ley, se promovieron mesas de discusión con diversos sectores y finalmente el Congreso de la República aprobó la nueva legislación.

El 23 de noviembre 2010, el Congreso de la República aprobó el Decreto 52-2010, Ley que Regula los Servicios de Seguridad Privada. Este fue publicado el 22 de diciembre del mismo año y entró en vigor el 2 de mayo de 2011.

El decreto 52-2010 provee una serie de definiciones y categorizaciones, y establece las contravenciones a la Ley y sanciones correspondientes; crea la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, la cual tiene a su cargo la supervisión y fiscalización de las Empresas y personas individuales que sean autorizadas por la misma para prestar servicios de seguridad privada. Para el efecto, continuará apoyándose en la Policía Nacional Civil.

Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (2016). Esta nueva Ley en materia de Seguridad Privada complementa sus postulados con otras leyes, tal es el caso de la Ley de Armas y Municiones, decreto 15-2009, la cual incorporó nuevas obligaciones a las Empresas en lo relacionado a la tenencia y portación de armas de fuego, atribuyéndole a la Dirección General de Control de Armas y Municiones la posibilidad de supervisar la tenencia y portación de armas de fuego, resultando imprescindible que toda Empresa o Persona Individual que prestará servicios y sea autorizada para el efecto, realice un análisis tanto de la Ley particular de los servicios como aquellas que están relacionadas con la misma.

Esto constituye parte del esfuerzo por el cumplimiento del Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia, que recogió los compromisos asumidos en los Acuerdos de Paz y que constituye Agenda Nacional en materia de Seguridad y Justicia.

Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (2016). Al entrar en vigor la Ley, se instaló la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, a partir de lo cual, el Director General y su equipo de trabajo, han estado produciendo los proyectos de reglamentos, normativos, instructivos, formatos y procedimientos para el desarrollo de su trabajo, en cumplimiento de la misión que la Ley le asigna.

La entrada en vigor de la nueva Ley trae consigo la necesidad de que las empresas y personas individuales enmarquen su actuación dentro de la misma, lo cual significa un esfuerzo tanto de las empresas como de la misma Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, la cual deberá velar porque esto ocurra en los plazos establecidos, generando la información precisa para el efecto.

Luego de haber abordado estudios sobre Detección de Necesidades de Capacitación y empresas de seguridad privada, se realiza la descripción de la empresa objeto de estudio -Empresa prestadora de Servicios de Seguridad Privada-.

Al analizar la historia de las empresas de seguridad privada, se realiza la investigación de la empresa objeto de estudio, que es una empresa prestadora de Servicios de Seguridad privada la cual fue inscrita en agosto de 2005 ante el Registro Mercantil de la República de Guatemala, esta inicia operaciones en el año 2007 según el decreto 20-2007 publicado en el Diario Oficial de Centroamérica, empezando a surgir como una de las mejores alternativas de seguridad en el mercado guatemalteco.

En el año 2010 la empresa es adquirida por un nuevo grupo empresarial con una nueva visión estratégica les dan un giro a los resultados iniciales, detectando oportunidades inmediatas con lo que se implementa el primer programa de reingeniería con el cual se alcanza una mejora notable en los resultados, a partir de allí la empresa obtiene un crecimiento significativo, siendo en los últimos dos años la de mayor crecimiento en la industria de la seguridad privada nacional. Se construye la historia implementando cada día nuevos programas, modalidades y estrategias que nos permitan hacer de nuestra gente y el recurso tecnológico la institución competitiva que los clientes esperan. Manual de

En el año 2013 la empresa de seguridad privada tiene un crecimiento en las operaciones a nivel metropolitano atendiendo segmentos como Bancos, Agroindustria, Industria, Comercio y Sector Residencial.

En el año 2016 continúa el proceso de desarrollo y consolidación, extendiendo sus negocios a través de alianzas estratégicas con sus clientes a nivel nacional y regional.

En el año 2017 se enfocan en seguir fortaleciendo el proceso de desarrollo y apertura de nuevas agencias con cobertura en todo el país, llegando a ser la empresa con mayor posicionamiento en el área de comerciales, sector productivo y custodia, siendo hoy en día una de las mejores empresas prestadoras de servicios de seguridad privada. Manual de inducción, empresa objeto de estudio, enero (2020)

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Empresa

Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación. Economipedia (2015)

De conformidad con lo establecido en el Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, una empresa es un comerciante, una sociedad mercantil, bancos, aseguradoras y análogas, quienes buscan obtener beneficios, así como también las instituciones y entidades públicas, cada una regida por lo establecido en la ley.

2.1.1. Sector de la empresa

Cada empresa debe encuadrarse en un determinado sector si se tiene en cuenta el tipo de actividad que desarrolla en la economía, distinguiéndose entre empresas de:

Economipedia (2015)

- **Sector primario:** Labores agrícolas o la industria de la minería.
- **Sector secundario:** Dedicada al sector de la construcción. La industria manufacturera transforma los productos del sector primario.
- **Sector Terciario:** Dedicada al sector servicios. Como, por ejemplo, bancos, aseguradoras o la policía.

2.2. Administración

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección) y *minister* (subordinado u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro. Robins, S. y Coulter, M. (2014)

Henry Fayol dice que administrar es “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia”.

FREMONT E. KAST, Dice que la administración es la coordinación de hombre y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

1. Dirección hacia objetivos
2. A través de gente
3. Mediante técnicas
4. Dentro de una organización

2.3. Proceso Administrativo

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, y comprende varias fases, etapas o funciones. UNAM (2006)

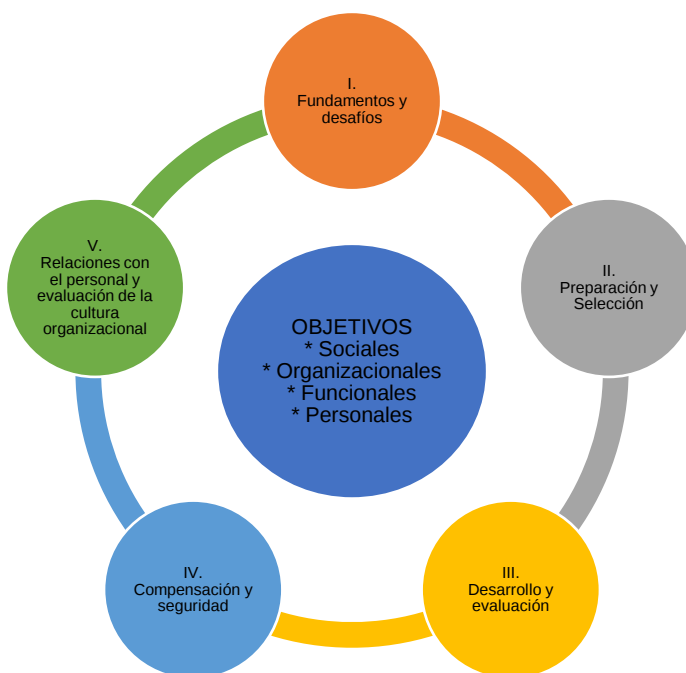
Estas funciones, a su vez, engloban los elementos de la administración: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Apuntes de Facultad (2020)

2.4. Modelo de administración de los recursos de capital humano

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Por su parte, todo sistema consta de dos o más partes que interactúan entre sí pero que poseen cada una límites claros y precisos. Werther & Davis, séptima Edición P. 14-15

Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal, a su vez el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados. Werther & Davis, (2013). P. 14-15

IMAGEN 1
MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE CAPITAL HUMANO



Fuente: Administración de recursos humanos, séptima edición Werther & Davis, (2013). (p: 14)

2.4.1. Fundamentos y desafíos

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El más importante es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Para enfrentarlos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos.

Werther & Davis, (2013) P. 16

2.4.2. Preparación y Selección

Para ser eficiente, la administración de capital humano debe contar con una adecuada base de información. Cuando carece de ella, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre capital humano el administrador del área recopila datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades futuras del personal.

Mediante esta información los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseñar los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Werther & Davis, (2013) P. 16

2.4.3. Desarrollo y evaluación

Una vez contratados los nuevos empleados son incluidos en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía, en ese punto ocupan sus puestos de trabajo y de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo reciben el entrenamiento necesario para ser productivos. Para calificar el desempeño de los empleados se lleva a cabo las evaluaciones periódicas. Mediante estas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir. Werther & Davis, (2013) P. 17

2.4.4. Relación con el personal y evaluación

Para mantener una fuerza de trabajo eficaz se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. Werther & Davis, (2013) P. 18

2.5. Planeación de la sucesión

La información que se obtiene mediante las auditorías de capital humano permite a los administradores tomar decisiones sobre promociones y transferencias. Dado que por lo general las decisiones sobre promoción las toman los gerentes operativos, el departamento de capital humano se encarga solo de asesorar. Estos planes de sucesión son muy complejos y su preparación consume bastante tiempo, por lo que en muchas empresas su uso se limita a los niveles superiores y a empleados que, aunque clasificados en niveles intermedios muestran potencial para ocupar puestos de responsabilidad gerencial. Werther & Davis, (2013) P. 77

2.6. Programas de Inducción

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Los empleados que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida ya que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender nuevas tareas. Werther & Davis, (2013) P. 167

2.7. Trayectoria de la ubicación

A medida que una persona es sometida a procesos de inducción, a la capacitación que ofrece la empresa y a la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del individuo hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. Werther & Davis, (2013) P. 167

2.8. Desarrollo

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro. Aunque pareciera que la distinción entre capacitación y desarrollo es imprecisa, en la imagen 2 se presenta la diferencia entre ambas. Werther & Davis, (2013) P. 182

IMAGEN 2
DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos (mandos medios y superiores)
Plazo	Corto Plazo	A mediano y largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Fuente: Administración de recursos humanos, Werther y Davis. (2013). (p: 182)

En la tabla anterior se muestra una diferencia de capacitación y desarrollo en la que podemos definir que en la primera se desarrollan habilidades técnicas, operativas y administrativas en todos los niveles del personal, mientras el desarrollo va dirigido a niveles medios y superiores.

2.9. Capacitación

Reynoso Castillo (2007) lee entre líneas la Ley Federal del Trabajo y distingue la capacitación del adiestramiento de la siguiente forma: [...] “la capacitación es el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de obtener y desarrollar la concepción de ideas abstractas mediante la aplicación de procesos mentales y de la teoría para tomar decisiones no programadas”. En tanto que “el adiestramiento consiste en el aprendizaje al que se somete una persona para operar o manipular un conjunto de decisiones programadas que preparen al trabajador en dos o más oficios” (p. 166).

Se entiende que la capacitación se enfoca en niveles jerárquicos altos, mientras que el adiestramiento está enfocado en los niveles jerárquicos bajos, esto podría requerir realizar dos tipos de aprendizaje para cada uno de los niveles, sin embargo, no deja de

ser importante para ambos la realización de estas, pues ambas buscan el logro de objetivos y crecimiento organizacional.

Chiavenato (2002) prefiere distinguir el entrenamiento del desarrollo de personas, el primero lo define como “[...] un medio para desarrollar competencias en las personas, de tal manera que éstas sean más productivas, creativas e innovadoras, que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas” (p.305). En tanto que el desarrollo de personas “[...] se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas” (p. 306).

Para Chiavenato los procesos de aprendizaje necesarios para el puesto tienen que ver con el entrenamiento diario, mientras el desarrollo de las personas lo enfoca en ocupar posiciones a futuro. Lo claro de esta definición es que existe un cambio en las personas con la inclusión de nuevas habilidades, conocimientos, actitudes, destrezas independientemente si están enfocadas en el presente o futuro.

Para fines de la investigación se definirá capacitación a toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Por lo que, términos como adiestramiento, entrenamiento y desarrollo de personas quedan incluidos en ese proceso de enseñanza-aprendizaje llamado Capacitación.

2.9.1. Objetivos de la capacitación

Para Kirkpatrick (2007) la capacitación debe cumplir con cuatro objetivos:

- Satisfacer las necesidades de los participantes en el proceso de aprendizaje.
- Generar un cambio de comportamiento en su quehacer laboral a través de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos.
- Que el aprendizaje sea aplicable en el trabajo cotidiano.
- Impactar de manera positiva en las variables organizacionales.

Chiavenato (2002) enfatiza que el “[...] aprendizaje significa cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas” (p. 307). Por lo cual, la capacitación posee cuatro objetivos esenciales:

1. La transformación de informaciones, aumentando el conocimiento de las personas en torno a la organización, sus productos o servicios, políticas, directrices, reglamentos y clientes.
2. El desarrollo de habilidades, capacitando para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas, herramientas y tecnología.
3. El desarrollo de actitudes, modificando comportamientos negativos a positivos, de toma de conciencia y sensibilidad hacia los demás, con los clientes internos y externos.
4. El desarrollo de conceptos, elevando el nivel de abstracción para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

En tanto que para Godínez (2015) los principales objetivos de la capacitación en las organizaciones son:

1. Hacer crecer y evolucionar a la empresa de acuerdo con las exigencias del entorno cambiante.
2. Proporcionar las herramientas específicas para facilitar las actividades de los diferentes puestos de trabajo.
3. Solucionar problemas reales dentro del contexto organizacional de manera inmediata y efectiva.
4. Generar en las personas la capacidad de construir y reconstruir el conocimiento de sí mismos y de su papel en un puesto específico de trabajo.

El principal objetivo de la capacitación está enfocado en el desarrollo y crecimiento de las personas que con ello se busca el logro de los objetivos organizacionales, tanto trabajador como empleador deben estar en la disponibilidad de capacitarse y capacitar ya que esto marcará una diferencia con la competencia.

2.9.2. Tipos de Capacitación

La capacitación se suele dividir en tres grandes grupos. Emprende Pyme (2016)

2.9.2.1. Capacitación para el trabajo:

Está dirigida al trabajador que va a realizar una nueva actividad, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide en dos:

- Preingreso: se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades y destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- Inducción: es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

2.9.2.2. Capacitación en el trabajo:

Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores activos. Se busca lograr la realización individual en armonía con los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión a largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona. Emprende Pyme (2016)

2.9.2.3. Capacitación Promocional

Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

En tanto que para Robins y Coulter (2014), por el cambio de comportamiento que va a generar, la capacitación posee la siguiente clasificación:

- Destrezas interpersonales: que incluyen liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos,

servicio al cliente, conciencia cultural y de la diversidad, otras destrezas interpersonales.

- Técnica, capacitación y conocimiento del producto: procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular.
- Empresarial: incluye finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional.
- Obligatoria: como seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales.
- Gestión del desempeño: cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.
- Solución de problemas y toma de decisiones: definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones.
- Personal: planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales, administración del dinero, cómo hablar en público.

2.9.3. Proceso de Capacitación

Grados Espinosa (2016) organiza el proceso de capacitación en seis etapas o momentos:

- **Momento 1:** Detección de necesidades de capacitación. Se realiza un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad.
- **Momento 2:** Diagnóstico. Una vez hecho el análisis, se procede a determinar cuáles son las causas que definen el buen y el mal desempeño de la organización.
- **Momento 3:** Programación y presupuesto. Ya que se conocen las causas, es preciso organizar un plan estratégico del cómo y en cuánto tiempo se realizarán las actividades correspondientes y, junto con ello, prever los costos que implicará.

- **Momento 4:** Establecimiento de objetivos. Este es la fase en la cual se plantean las metas a las que se pretende llegar.
- **Momento 5:** Proceso enseñanza-aprendizaje. Se establece partiendo de los objetivos planteados.
- **Momento 6:** Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Una vez puesto en marcha todo lo anterior, se procederá a evaluar de forma paulatina los resultados obtenidos, con la intención de verificar que estos sean realmente los resultados deseados, o en su defecto, de corregir el procedimiento.

2.9.4. Ventajas de la capacitación

La capacitación constituye una parte esencial en toda organización, teniendo un ganar-ganar, cuando se prepara al personal y se tienen los resultados esperados para el logro de los objetivos organizacionales, asimismo se crea un ambiente laboral bueno y con ello personal motivado. Werther y Davis. (2013). (p: 183)

2.9.4.1. Para el individuo

- Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individuales.

2.9.4.2. Para la organización

- Mantiene la competitividad
- Incrementa la rentabilidad
- Mejorar el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
- Eleva la moral y la responsabilidad social
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen institucional

- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda a preparar guías para el trabajo
- Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo del personal
- Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a reducir los costos en muchas áreas
- Promueve la comunicación
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

2.9.4.3. Para las relaciones humanas

- Mejora la comunicación individual y entre grupos
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados
- Hace viables las políticas y reglamentos de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje continuo
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa

2.10. Evaluación de las necesidades

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos que deberá enfrentar. Es posible que la empresa deba lidiar con las realidades de una nueva revolución tecnológica, que tenga que competir con una o más nuevas organizaciones o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir a su personal. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los restantes miembros de ella experimentan renovadas necesidades de capacitarse. Werther & Davis, (2013)

P. 185

Cuando se consideran términos globales y su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de las empresas el costo de la capacitación y el desarrollo es

muy alto. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el facilitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Werther & Davis, (2013) P. 185

2.11. Programa de Capacitación

Según Guerrero J. (2015) es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado. Ha existido desde las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los jóvenes y niños a trabajar.

Complementando la idea anterior, para Chiavenato (1998) un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (p. 418). De este modo, la capacitación se da por lapsos cortos, pero puede ser continua y facilita la formación integral del individuo con unos propósitos definidos.

Para Guerrero J. (2015) si una organización, sea cual fuere su misión no se interesa por formar a su personal se puede quedar en el pasado por cuanto la investigación en el ámbito mundial genera nuevos conocimientos en las diversas áreas y éste debe ser asumido por cuanto se desarrolla sobre la base de una realidad actual. Es así como el conocimiento innovador va desplazando al anterior. Con la aplicación de la capacitación, el fin último de toda organización es mejorar en todo su ámbito la ejecución de su misión y permitir que se lleve a efecto con plena disposición y armonía.

Aspectos que contiene un programa de capacitación

- Observar detenidamente cuál sería la necesidad de capacitación que se presenta en el grupo de empleados. Esta surge como una manifiesta presencia de desfase con respecto a lo que debería ser. Una vez detectada esta situación se procede a indagar de manera más profunda acerca de la

debilidad presentada y así poder detectar de manera más precisa dónde está el problema, con esta detección se puede descifrar la acción de capacitación que es necesaria.

- Se constituye la programación de la capacitación, cuyas fases son: definir claramente el objetivo, determinar el contenido de capacitación, elegir del método o técnica de capacitación, también los recursos necesarios tanto humanos como técnicos, la periodicidad con la cual se va a impartir y el lugar donde se dictará la misma.
- Se evalúa la eficiencia que generó la implementación de la capacitación. Esto significa que es necesario observar si la información dada fue asimilada y puesta en práctica por los empleados y una vez determinada la situación tomar las acciones pertinentes para el reforzamiento.

2.12. Concepto de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Chiavenato (2002) explica al DNC como el “[...] inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras” (p. 308). Además, aclara que “[estas necesidades] no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas” (p. 310).

Moyano González (2016), desde la perspectiva sistémica, define al diagnóstico de necesidades de capacitación como “el proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta” (p. 31). Desde otro enfoque, Pereira (2018) define al DNC como “[...] una herramienta que se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo.

Proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos concretos de capacitación”.

El Diagnóstico de necesidades de capacitación es el diagnóstico, que puede ser solicitado por la empresa para identificar y conocer las necesidades de capacitación de su personal a partir del cual se generan los Planes y Programas de Capacitación. Permite diagnosticar a una persona, un departamento o empresa y detectar sus áreas de oportunidad. Permite desarrollar propuestas de capacitación acordes a las áreas de oportunidad detectadas. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (2020)

Un DNC debe expresar en qué, a quienes, cuánto y cuándo capacitar.

¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales en: Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

Pasadas: Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

Presentes: Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

Futuras: Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo. StuDocu (2018)

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso se pueden identificar:

1. Establecimiento de la Situación Ideal (SI), en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, que debería tener el personal de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Por lo que para obtener información que define la

situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- a. Descripción de puestos
 - b. Manuales de procedimientos
 - c. Planes de expansión de la empresa
 - d. Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
2. Descripción de la situación real (SR). Para obtener información que define la situación real, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de:
- i. Jefe inmediato
 - ii. Supervisores
 - iii. Personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes) StuDocu (2018)

3. **Registro de información:** es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura.

Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellos:

- Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función, procedimientos o reportes.
- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Registros observacionales directos

- Escalas estimativas de desempeño
- Escalas estimativas de actitudes
- Análisis grupales
- Lluvia de ideas. StuDocu (2018)

3. METODOLOGÍA

La realización del presente trabajo fue por medio de la metodología de investigación descriptiva, en esta se busca detectar las necesidades de capacitación del personal administrativo

3.1. Definición del Problema

En la actualidad la administración del Recurso Humano es una función importante, que engloba diversos procesos, entre los que involucramos planeación, desarrollo de actividades organizacionales, evaluaciones del desempeño y no se puede dejar por un lado la capacitación del personal.

Los autores del libro Administración de Recursos Humanos, William Werther, Keith Davis, Martha Guzmán, definen de forma independiente los términos de capacitación y desarrollo, indicando que el primero es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal, mientras que la siguiente es definida como programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro.

La capacitación del personal de una organización no surge de la nada, esta se da de acuerdo con las necesidades que cada una de las áreas demandan, para responder a cada una de estas debe realizarse un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación -DNC-, con esto se tendrá la información exacta de lo que cada área requiere para el logro de los objetivos organizacionales.

La empresa objeto de estudio resalta en su misión la entrega de perfiles idóneos para el desempeño de las funciones, por lo cual es de suma importancia el poder enfocarse en mantener el cumplimiento de esto, realizando el -DNC- tendrá la información de las falencias con las que cuenta cada uno de sus colaboradores y poder resolverlas.

3.2. Planteamiento General del Problema

De acuerdo con la información recabada anteriormente se hace necesario realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación al personal administrativo de la empresa prestadora de servicios de seguridad privada para fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes, por lo que para ello se formula la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal administrativo de la empresa prestadora de servicios de seguridad privada?

3.3. Especificaciones del Problema

La investigación se llevó a cabo en una empresa prestadora de servicios de seguridad privada, ubicada en la zona 13 en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala con el objeto de detectar las necesidades de capacitación del personal administrativo y asimismo diseñar una propuesta para el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades del personal y con ello alcanzar los objetivos de la empresa.

3.3.1. Delimitación

A continuación, se detalla la unidad de análisis, período a investigar y ámbito geográfico de la empresa objeto de estudio.

- **Punto de vista**

El problema se abordó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos.

- **Unidad de análisis**

Personal administrativo de la empresa prestadora de servicios de seguridad privada.

- **Período para investigar**

La investigación se llevó a cabo del 2 de mayo al 30 de julio 2020.

- **Ámbito Geográfico**

Municipio de Guatemala.

3.4. Objetivo General

Realizar la detección de necesidades de capacitación del personal administrativo de la Empresa de Seguridad Privada objeto de estudio y elaborar un Plan de Capacitación.

3.5. Objetivo Específico

- Definir el procedimiento para la Detección de Necesidades de Capacitación en la empresa objeto de estudio.
- Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación del Personal administrativo de la empresa.
- Elaborar el Plan de Capacitación Anual para el personal administrativo, con base en los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación realizado.

3.6. Población

Para la investigación, se toma una muestra conformada por los colaboradores del área administrativa, calculada con base a la fórmula de cálculo para una población finita. En la actualidad la empresa objeto de estudio cuenta con 75 colaboradores en el área administrativa.

Para realizar la investigación de la detección de necesidades de capacitación del personal administrativo, se realizó una encuesta a los colaboradores del área administrativa, para determinar la muestra a utilizar se utilizó la fórmula siguiente.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Debido a que con anterioridad no se ha realizado ninguna investigación previa del tema dentro de la empresa objeto de estudio, se asignan valores iguales de ocurrencia para p y q, de 50%, se calcula un máximo error admitido de 10% y un valor de confianza para el estudio de 95%.

Valores:

N= población total 75

p= 0.5

q= 0.5

Z= 1.96 (valor correspondiente en la tabla de distribución para una confianza del 95%)

E= 0.1

$$n = \frac{75 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.1^2 * (75 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} \quad n = \frac{74.9112}{1.7304} \quad n = 42.3606$$

El tamaño de la muestra, a la cual se le aplicó la encuesta es de 45 colaboradores. Se realizó la investigación, elaboración del documento y presentación a la Dirección de Postgrado, en el periodo de mayo a julio de 2020, en una empresa de seguridad privada ubicada en el Municipio de Guatemala, del Departamento de Guatemala.

Se procede a realizar el estudio a una muestra de la población de 45 colaboradores que equivalen al 60%, esto debido a la situación que vive el país por la pandemia SARS COVID-19, no fue posible trasladarla al 40% restante a pesar de contar con el apoyo de recursos humanos en proporcionar información personal de los colaboradores como teléfono y correo electrónico, no se logró que respondieran la encuesta enviada, debido a que se encontraban en suspensión laboral.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Dentro de la realización de la encuesta para la detección de necesidades de capacitación de la empresa objeto de estudio, se obtiene información relevante, en la que se determinan factores motivacionales como apoyo por parte de los jefes, apoyo por parte de la empresa, la necesidad de capacitarse, así como ser parte multiplicadora de los conocimientos adquiridos, logrando tener un sentido de pertenencia del colaborador con la empresa.

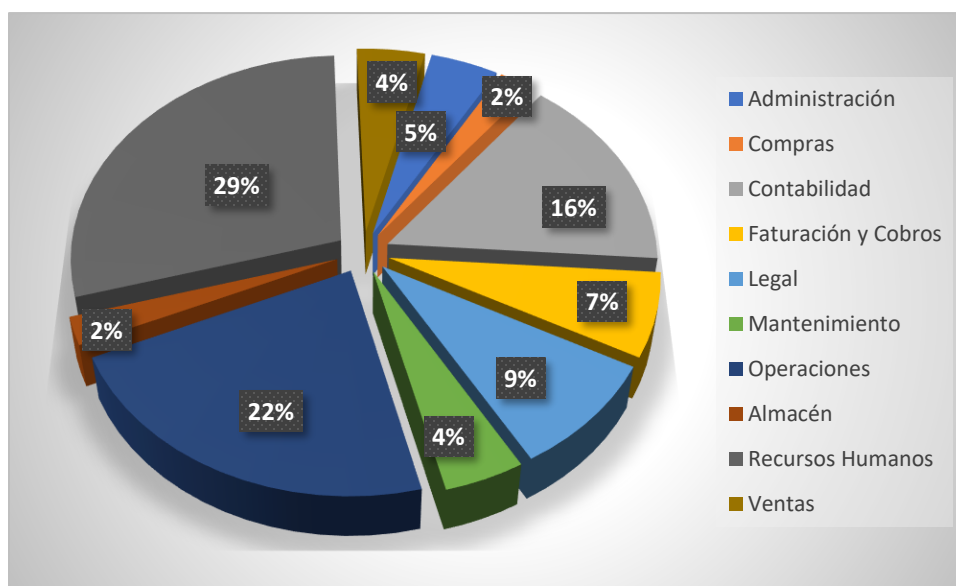
TABLA 1
¿CÚAL ES SU DEPARTAMENTO?

Departamento	Frecuencia
Administración	2
Almacén	1
Compras	1
Contabilidad	7
Facturación y Cobros	3
Legal	4
Mantenimiento	2
Operaciones	10
Recursos Humanos	13
Ventas	2
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020.

Se encuestó a un total de 45 colaboradores los que se encuentran distribuidos de la siguiente forma: área de administración 2, del área de almacén 1, del área de compras 1, del área de contabilidad 7, del área de facturación y cobros 3, del área legal 4, del área de mantenimiento 2, del área de operaciones 10, del área de recursos humanos 13 y del área de ventas 2, para un total de 45 colaboradores encuestados.

GRÁFICA 1
DEPARTAMENTO



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020.

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, los colaboradores que conforman un porcentaje representativo por departamento primeramente Recursos Humanos con un 29%, seguido por el departamento de Operaciones con un 22% y como tercero el departamento de contabilidad con un 16%.

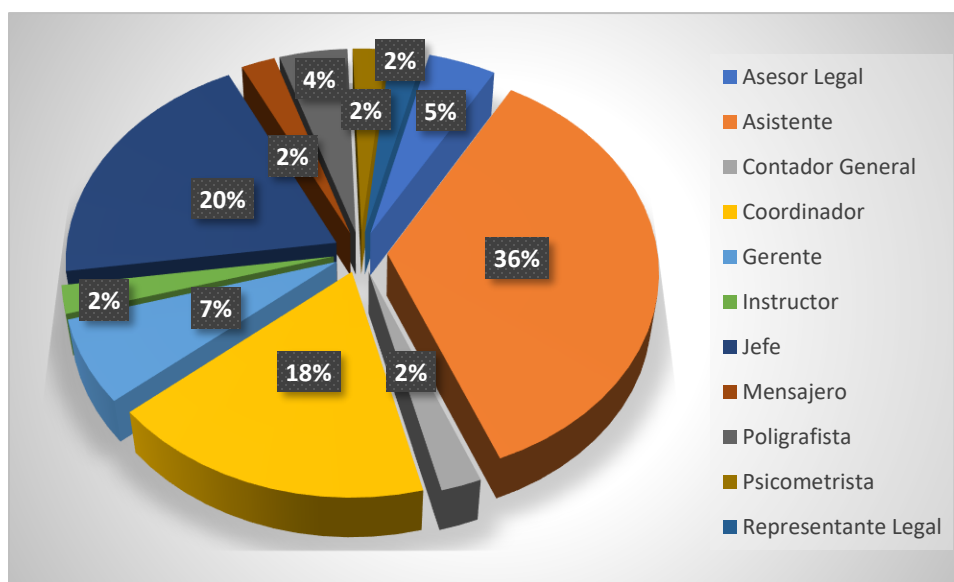
TABLA 2
¿CUÁL ES SU PUESTO?

Puesto	Frecuencia
Asesor Legal	2
Asistente Administrativo	16
Contador General	1
Coordinador	8
Gerente	3
Instructor	1
Jefe	9
Mensajero	1
Poligrafista	2
Psicometrista	1
Representante Legal	1
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada julio 2020.

Se encuestó a un total de 45 colaboradores los que se encuentran distribuidos en los puestos de asesor legal 2, asistente administrativo 16, contador general 1, coordinador 8, Gerente 3, instructor 1, jefe 9, mensajero 1, Poligrafista 2, Psicometrista 1, representante legal 1, para un total de 45 colaboradores encuestados.

GRÁFICA 2
PUESTO



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada julio 2020.

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, los puestos que son representativos son inicialmente el puesto de asistente con un 36%, seguido por el puesto de jefe con un 20% y como tercero el puesto de coordinador con un 18%.

TABLA 3

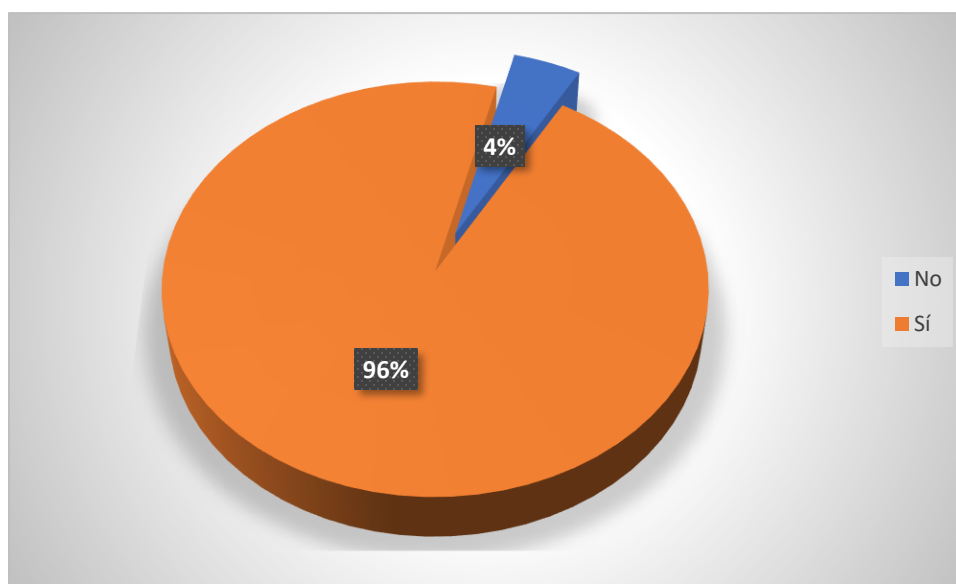
¿CONSIDERA NECESARIA LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO?

Capacitación en puesto	Frecuencia
Si	43
No	2
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020.

Se encuestaron a un total de 45 colaboradores a los cuales se les preguntó si consideran necesaria la capacitación en el puesto de trabajo a lo que 43 personas respondieron que Si y 2 personas que No.

GRÁFICA 3
CAPACITACIÓN DEL PUESTO



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020.

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, un 96% considera que es necesaria la capacitación en el puesto de trabajo debido a que en ocasiones se asignan nuevas tareas que requiere de una capacitación previa para obtener los resultados esperados por cada jefatura, mientras que el 4% considera que no es necesaria.

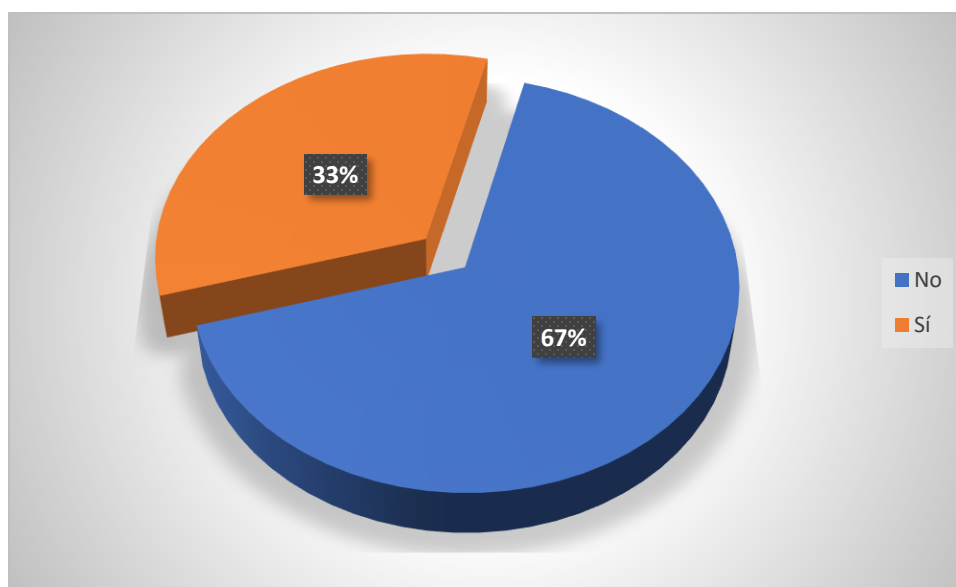
TABLA 4
¿EN EL ÚLTIMO SEMESTRE HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA?

Programación de capacitación	Frecuencia
Si	15
No	30
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

Se encuestaron a un total de 45 colaboradores a los cuales se les preguntó si en el último semestre han recibido capacitación por parte de la empresa a lo que 15 personas respondieron que Si y 30 personas que No.

GRÁFICA 4
PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada julio 2020.

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, un 33% indica que, si ha recibido capacitación durante el último semestre, sin embargo indican que estas capacitaciones no han sido específicamente sobre las funciones que realizan y que en su mayoría han sido temas propuestos por cada colaborador, y el 67% indica no haber recibido.

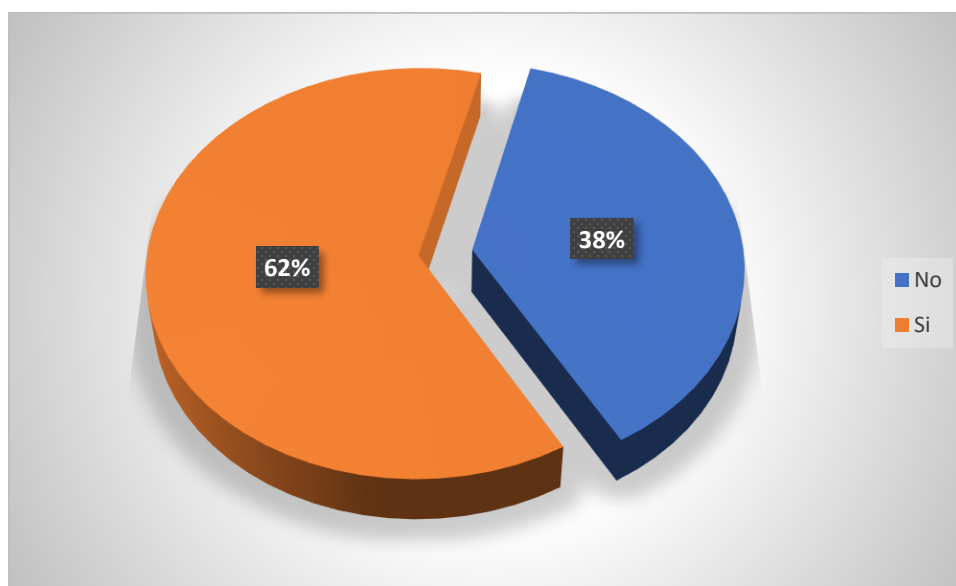
TABLA 5
¿EN LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS HA TENIDO APOYO POR PARTE DE LA EMPRESA?

Apoyo en proceso de capacitación	Frecuencia
Si	28
No	17
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

Se encuestaron a un total de 45 colaboradores a los cuales se les pregunto si en las capacitaciones recibidas ha recibido apoyo por parte de la empresa a lo que 28 personas respondieron que sí y 17 personas respondieron que No.

GRÁFICA 5
APOYO EN CAPACITACIONES



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, un 62% indica que, si ha recibido apoyo por parte de la empresa para recibir capacitaciones, el apoyo se enfoca en el pago del 50% del costo de estas,

asimismo se les da la oportunidad de recibirlas en horario laboral, sin embargo, el 38% indica no haberlo recibido.

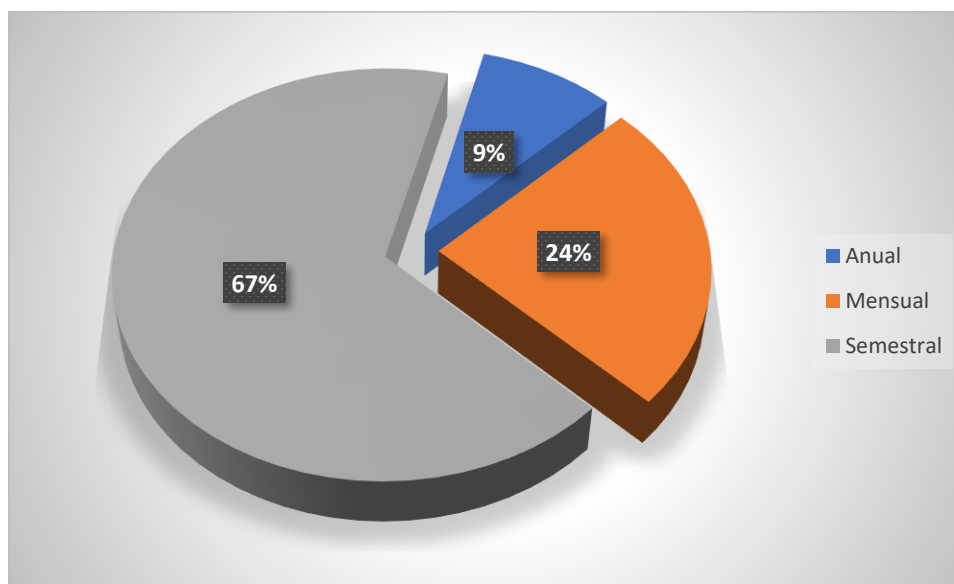
TABLA 6
¿CON QUE FRECUENCIA CONSIDERA DEBE REIBIR CAPACITACIONES?

Tiempo	Frecuencia
Mensual	11
Semestral	30
Anual	4
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

Se encuestó a un total de 45 colaboradores a los cuales se les preguntó con qué frecuencia deben recibirse las capacitaciones, 11 personas respondieron que debe ser de forma mensual, 30 personas indicaron que debe ser de forma semestral y 4 personas indicaron que debe ser de forma anual.

GRÁFICA 6
FRECUENCIA DE CAPACITACIONES



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, un 67% indica que el tiempo las capacitaciones deben ser impartidas de forma semestral, un 24% indica que deben ser de forma mensual y un 9% indican que deben ser de forma anual.

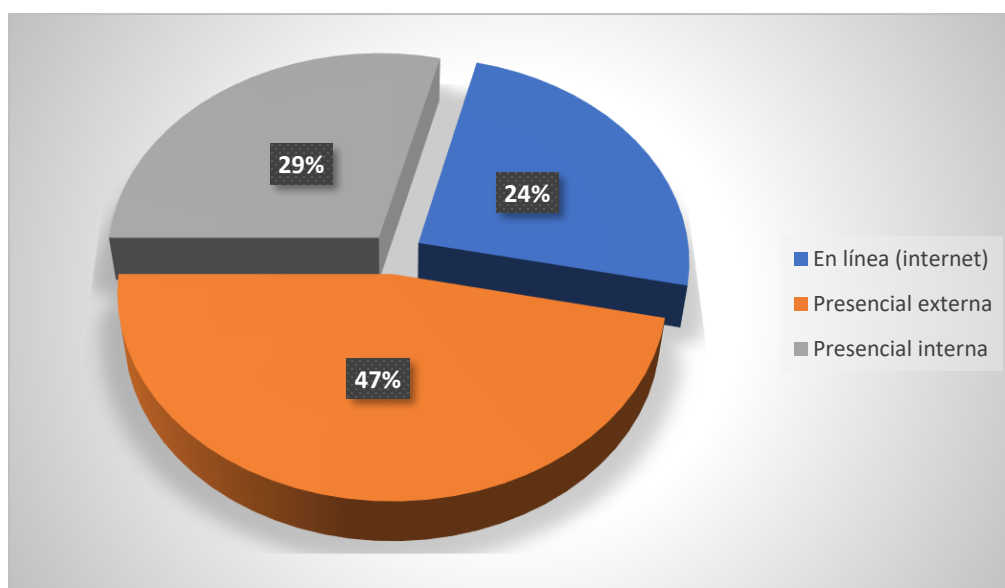
TABLA 7
¿QUÉ FORMA DE RECIBIR CAPACITACIÓN CONSIDERA MÁS EFECTIVA?

Tipo	Frecuencia
En línea (internet)	11
Presencial externa	21
Presencial interna	13
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020.

Se encuestaron a un total de 45 colaboradores a los cuales se les preguntó cuál es la forma adecuada para recibir capacitaciones en las que respondieron, 11 personas que debe ser modalidad en línea, 21 personas indican que debe ser de forma presencial externa y 3 personas indican que debe ser de forma presencial interna.

GRÁFICA 7
TIPO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, un 47% indica que prefiere recibir capacitaciones de forma presencial fuera de la oficina, un 29% indica que prefiere recibir capacitaciones de forma presencial dentro de la oficina y un 24% indica preferir recibir capacitaciones en línea.

TABLA 8

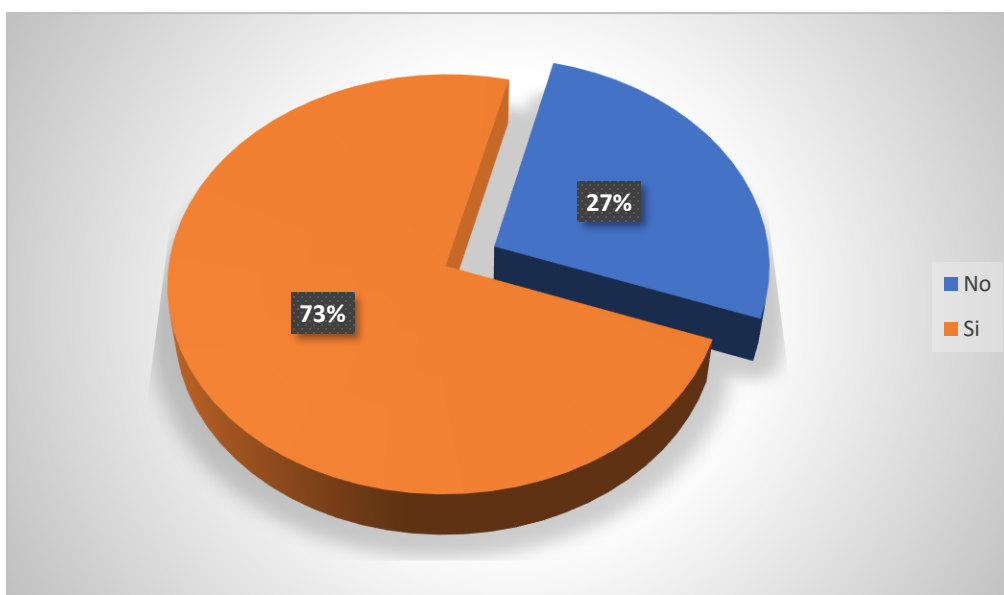
¿HA RECIBIDO RETROALIMENTACIÓN DE SU JEFE INMEDIATO, ACERCA DE LOS CONOCIMIENTOS A REFORZAR PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?

Retroalimentación	Frecuencia
Si	33
No	12
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

Se encuestaron a un total de 45 colaboradores a los cuales se les preguntó si han recibido retroalimentación por parte de su jefe inmediato sobre los conocimientos a reforzar para el mejor desempeño de sus funciones de los cuales 33 personas respondieron que Si y 12 respondieron que No.

GRÁFICA 8
RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, un 73% indica que si ha recibido retroalimentación sobre los temas a reforzar para el buen desempeño de las funciones asignadas, esto lo reciben cuando se tienen los resultados de los indicadores de medición, sin embargo no es obligatorio capacitarse en los temas propuestos por cada jefe de área, el 27% indica que No ha recibido dicha retroalimentación.

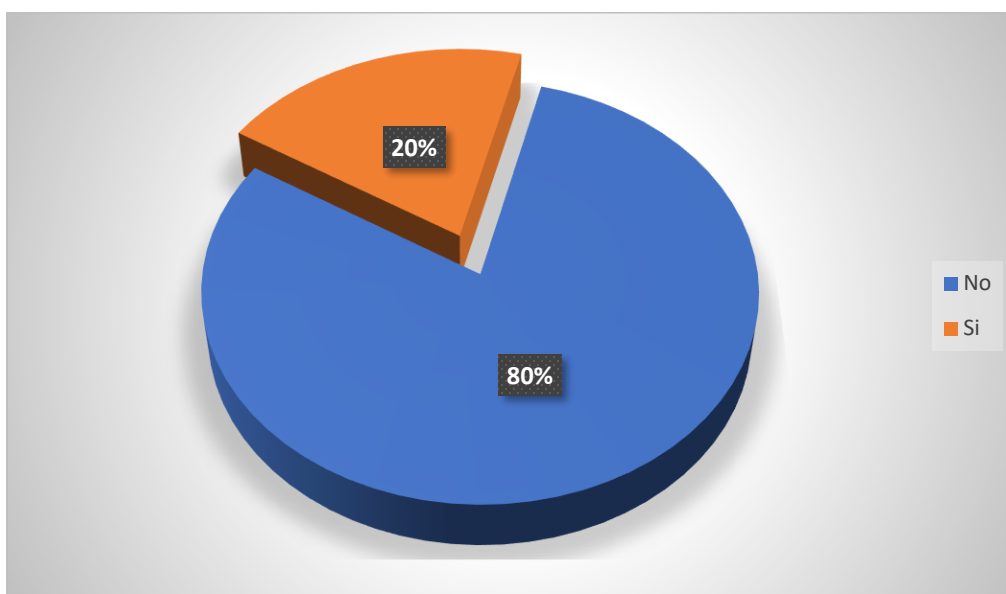
TABLA 9
¿CONOCE SI EXISTE UN PROGRAMA DE SEGUIMIENTO A LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS?

Seguimiento	Frecuencia
Si	9
No	36
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

Se encuestaron a un total de 45 colaboradores a los cuales se les preguntó si conocen un plan de seguimiento sobre los temas impartidos de capacitación a lo que 9 personas indicaron que Si conocen un programa de seguimiento y 36 personas indicaron que No.

GRÁFICA 9
SEGUIMIENTO CAPACITACIONES



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, un 80% indicó que, no conoce algún programa que, de seguimiento a los temas de capacitación impartido, un 20% indicó si conocer un programa que da seguimiento a los temas de capacitación, en este caso hacen mención que el seguimiento lo realiza el departamento de recursos humanos, buscando temas de actualidad para capacitarlos, pero no se ha realizado un análisis por área en temas específicos para cada puesto.

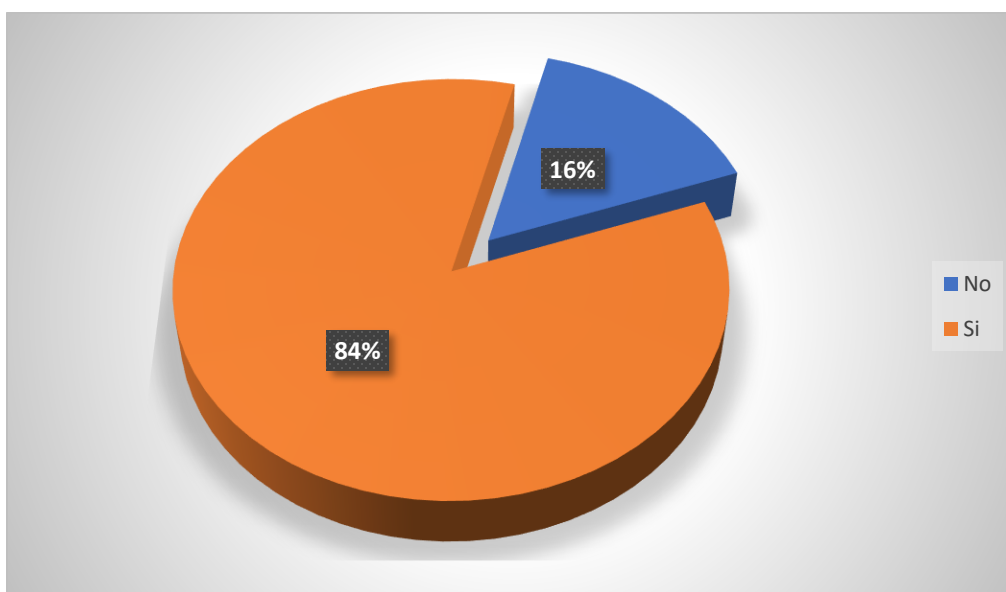
TABLA 10
¿SU JEFE INMEDIATO LO MOTIVA A QUE SE CAPACITE PARA SU
DESARROLLARLO PERSONAL Y PROFESIONAL?

Motivación	Frecuencia
Si	38
No	7
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020.

Se encuestaron a un total de 45 colaboradores a los cuales se les pregunto si su jefe inmediato los motiva para su desarrollo personal y profesional a través de la capacitación a lo que 38 personas respondieron que sí y 7 que no .

GRÁFICA 10
MOTIVACIÓN EN CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, un 84% indicó que su jefe inmediato si lo motiva a capacitarse para su desarrollo personal y profesional, esto se realiza en la revisión de los resultados

mensuales de los indicadores de medición, donde se plantea el apoyo por parte de la empresa y el jefe en cuanto al pago del 50% del curso que se desee llevar así como el tiempo para recibirlo, el 16% restante indicó no contar con motivación por parte de su jefe inmediato.

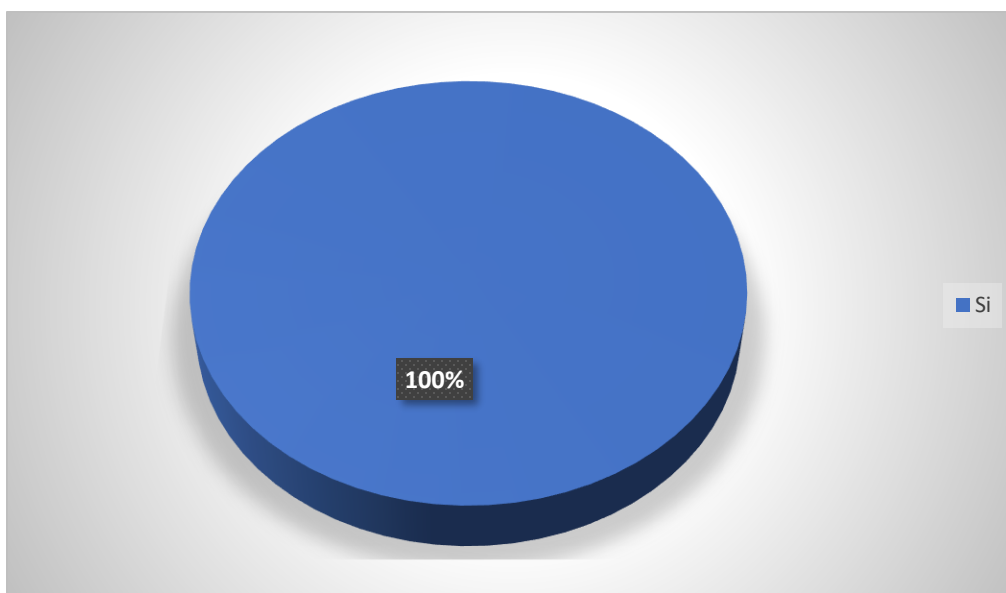
TABLA 11
¿LE GUSTARÍA CAPACITARSE EN UN TEMA ESPECÍFICO Y PODER
REPLICARLO CON SUS COMPAÑEROS DE ÁREA?

Capacitarse	Frecuencia
Si	45
No	0
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

Se encuestaron a un total de 45 colaboradores a los cuales se les preguntó si les gustaría capacitarse en un tema específico y replicar este con sus compañeros, a lo que los 45 colaboradores respondieron que si les gustaría capacitarse para capacitar.

GRÁFICA 11
CAPACITARSE PARA CAPACITAR



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, el 100% respondió que le gustaría poder capacitarse en un tema específico y así poder replicarlo con sus compañeros, considerando que cada uno es experto en su área y que la diversidad de los temas en cada una de las áreas es fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

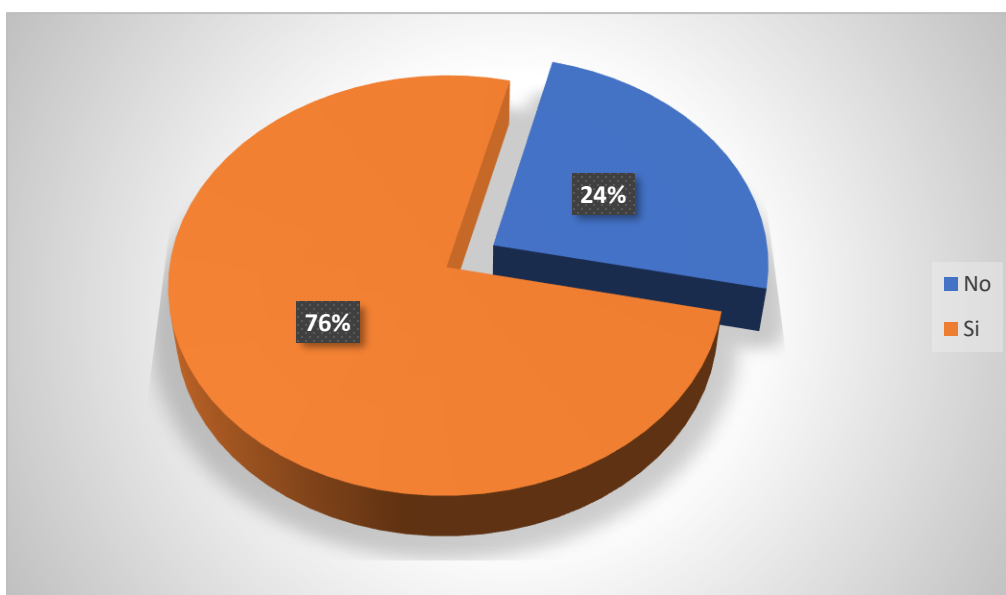
TABLA 12
¿SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA PARA LOS TEMAS DE
CAPACITACIÓN A IMPARTIR?

Participación	Frecuencia
Si	34
No	11
Total	45

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

Se encuestaron a un total de 45 colaboradores a los cuales se les preguntó si sus opiniones son tomadas en cuenta para los temas de capacitación que se impartirán a lo que 34 personas respondieron que sí, son tomadas en cuenta y 11 personas indicaron no ser tomadas en cuenta.

GRÁFICA 12
PARTICIPACIÓN EN TEMAS DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, el 76% indicó que, si son tomados en cuenta para los temas de capacitación que se impartirán, mientras que el 24% indicó que no se les toma en cuenta.

Se realizó una encuesta a los jefes de área para determinar las necesidades de capacitación para cada una de las áreas, con un total de encuestados de 12, en las que se realizaron seis preguntas y los resultados obtenidos servirán como base para la elaboración del plan anual de capacitación el cual deberá ser revisado y modificado cada semestre de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo en cada uno de los departamentos.

Al encuestar a las diferentes jefaturas todos indicaron que la capacitación es necesaria para el personal a su cargo, tomando en cuenta la innovación de los procesos y/o productos de acuerdo con el giro del negocio.

Se enfatiza que el logro de los objetivos organizacionales es a través de tener al personal adecuado en cada uno de los puestos, con los conocimientos y destrezas necesarias

para un desempeño adecuado, por lo que la capacitación debe ser parte de la inversión que las empresas deben hacer para tener un ganar-ganar, desarrollando al personal, por ende, buscando el crecimiento de la empresa.

Dentro de la empresa objeto de estudio, el 82% de las jefaturas encuestadas indican que no cuentan con un plan de capacitación para el personal a su cargo, indicando que no se le ha dado la importancia que este tema tiene y que se considera importante poder aplicarlo para la mejora continua no solo del personal sino de la empresa como tal.

Es importante que cada uno de los jefes de área conozca cuales son las competencias que debe tener cada una de las personas que trabajan en las diferentes áreas, esto es algo que debe determinarse en los perfiles y descriptores de puesto, con ello es factible la realización de un plan, así como conocer los temas a reforzar y/o incluir dentro de este, sin embargo cada jefe de área al realizar un análisis macro del personal a su cargo indican conocer las competencias que posee y debe tener cada uno de sus colaboradores, únicamente un 12% indica que desconoce estas.

La integración de las diferentes líneas organizacionales es importante para la determinación de los temas claves e idóneos a impartir en una capacitación, es por ello que las jefaturas de cada área realizarán reuniones periódicas, para que en conjunto con el personal a su cargo puedan determinar los temas claves e importantes para que puedan ser impartidos, con ello se hace parte al trabajador en tomas de decisiones que realzan la importancia de la existencia de un plan adecuado de capacitaciones.

En la encuesta realizada se hace la interrogante de cuáles son los temas que consideran importantes reforzar o impartir para cada una de las áreas, dando como resultado los temas ponderados, descritos en la tabla 13.

TABLA 13
¿QUÉ TEMAS CONSIDERA QUE SON IMPORTANTES FORTALECER DENTRO DE SU DEPARTAMENTO?

Tema	Frecuencia
Liderazgo	3
Servicio al cliente	3
Control de inventarios	2
Excel	2
Manejo de crisis	2
Técnicas de negociación	2
Toma de decisiones	2
Mantenimiento preventivo ¿de qué?	1
Motivación	1
Técnicas de ventas	1
Total	19

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

Asimismo, se incluye en la entrevista la interrogante de que temas consideran que debieran impartirse de acuerdo con el giro de la empresa, y que estos sean un generador de valor en cada una de las áreas que cada uno se desempeñe, los resultados obtenidos serán parte de la propuesta del plan anual de capacitación.

TABLA 14
¿QUÉ TEMAS CONSIDERA DEBIERAN IMPARTIRSE DE ACUERDO CON EL GIRO
DE LA EMPRESA?

Tema	Frecuencia
Procesos de Recursos Humanos	4
Seguridad Física	3
Seguridad electrónica	3
Trabajo en equipo	2
Liderazgo	1
Excel avanzado	1
Servicio al cliente	1
Gestión del tiempo	1
Comunicación Asertiva	1
Análisis de procesos internos	1
Total	18

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada a personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

Al realizarse la pregunta de los temas a impartir de acuerdo con el giro del negocio se enfatizan en temas de procesos de recursos humanos, temas de seguridad física y electrónica, así como el fortalecimiento de temas como liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

Los temas listados en la tabla 14 son propuestos por cada uno de los jefes de área, estos deberán validarse de acuerdo con los descriptores de cada uno de los trabajadores, y ver la aplicabilidad en cada una de las áreas, la empresa objeto de estudio deberá realizar una evaluación previa a la autorización del plan de capacitación anual propuesto, para cerciorarse que los temas propuestos alcancen los objetivos organizacionales.

Adicional a esto deberán revisarse los niveles de la capacitación a impartir, en la empresa objeto de estudio se diferencian estos a través de categorías (terminología utilizada en la empresa objeto de estudio que define posición como rango salarial) Fuente: Datos proporcionados por Jefe de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio.

CONCLUSIONES

1. Se logró cumplir con el objetivo propuesto, los resultados de acuerdo con la entrevista realizada a la jefatura de recursos humanos reflejan que no existe un instrumento que permita la Detección de Necesidades de Capacitación, lo cual dificulta tener información por parte del personal administrativo y jefes de área sobre los temas que se deben incluir en el plan de capacitación anual.
2. La aplicación del instrumento para la Detección de Necesidades de Capacitación propuesto permitió identificar temas álgidos como, por ejemplo, seguridad física, seguridad electrónica, liderazgo, servicio al cliente, entre otros, los cuales son de mucha importancia en el desempeño de las funciones del personal administrativo, así como la obtención de un panorama de la situación actual de la empresa objeto de estudio y la implementación de estrategias para el logro de los objetivos.
3. Al no existir un comité encargado de la capacitación del personal administrativo, no se tiene la orientación de los lineamientos que esta debe seguir, así como la validación, apoyo y ejecución del plan propuesto, debido que al no contar con un responsable directo no se está dando el seguimiento adecuado al proceso y por ende no se tiene el control tanto del aprendizaje obtenido, así como la retroalimentación necesaria para la mejora continua.
4. No se cuenta con un plan anual de capacitación, por lo que no hay una guía adecuada para que el personal administrativo pueda establecer en conjunto con la Junta Directiva y Gerencia General, los temas que deben ser incluidos dentro de este, dejando abierta la opción de capacitarse en temas varios por lo que al no llevarlo a cabo la organización no podrá evaluar si con la ejecución de este se tendrá el logro de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda el uso del instrumento propuesto para la Detección de Necesidades de Capacitación del personal administrativo, teniendo en cuenta que este puede ser modificado y/o actualizado para alinearlos a las necesidades de la empresa y con ello obtener la información específica de los temas que deberán incluirse en el plan de capacitación anual.
2. Se recomienda abordar los temas sugeridos como resultado de la aplicabilidad del instrumento propuesto, tanto por el personal administrativo como las jefaturas de cada área, revisado por la Junta Directiva y Gerencia General, para validar que estos vayan alineados a los resultados organizacionales esperados.
3. Se recomienda la creación de un comité de capacitaciones que deberá conformarse por Gerentes, Jefes de área, personal administrativo y muy importante quien debe ser participe de este es la Jefatura de Recursos Humanos, quien será la responsable de darle seguimiento al plan de capacitación anual, así como trasladar los informes a las áreas correspondientes de los resultados obtenidos en la ejecución del plan.
4. Se recomienda la elaboración, revisión, ejecución y seguimiento del plan anual de capacitación, en el que se estipulan los temas a impartir de acuerdo con los resultados obtenidos en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación realizado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ávila Godoy, Yefry Danilo (2010) Análisis Legal de las empresas de seguridad privada y su importancia en la sociedad guatemalteca. (Tesis de Licenciatura) Recuperada de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_8458.pdf
2. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill. Kirkpatrick, D. (2007). Evaluación de acciones formativas. México: Gestión 2000.
3. Gary Dessler. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". Ed. Prentice Hall.
4. Grados Espinoza, J. A. (2016). Capacitación y desarrollo de personal. (Quinta edición). México: Trillas.
5. Moyano González, A., Ibarra González, V. H. y Macías Núñez, N. I. (2016). Capacitación bajo enfoque sistémico. México: Trillas.
6. Reynoso Castillo, C. (2007). Notas sobre la capacitación en México. Revista latinoamericana de derecho social, 5, (165-190).
7. Reza Trosino, J. (2007). Evaluación de la capacitación en las organizaciones. México D.F.: Panorama, pág. 87.
8. Reza Trosino Jesús Carlos. "EL ABC DE LA CAPACITACION". Ed. Panorama.
9. Roberto Pinto Villatoro, Proceso de Capacitación. Editorial Diana, México. Tercera Impresión, Noviembre 1997. 200 pp. para Revista Seguridad Minera
10. Robins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. (Doceava edición). México: Pearson.
11. Rodríguez Estrada Mauro. "ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN". Ed McGraw Hill.
12. Rodríguez, G. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. España: Aljibe.
13. Segovia Castellón, M. (2008) . Detección de Necesidades de Capacitación, el sector comercio, en la ciudad de San Miguel. Salvador: Universidad de Oriente, págs. 11-12
14. William B. W, Jr. Y Keinth Davis. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Ed. Mc. Graw Hill.

E-GRAFÍA

1. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción <https://cmic-chiapas.org/dnc.html>
2. Capacitación personal
<http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacionpersonal/capacitacion-personal.shtml>
3. Conceptos básicos de metodología de investigación, recuperado de:
<http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
4. Edgardo Frido, concepto de capacitación Recuperado de:
<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
5. Emprende Pyme. (2016). Tipos de capacitación. Recuperado el 20 de junio de 2018, de Emprende pyme: <https://www.emprendepyme.net/tipos-decapacitacion.html>
6. Godínez, A. M. (2015). Capacitación y desarrollo. [Video]. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=afR9Bxfqzbw>
7. González, R., (2012). Artículo Las claves para una capacitación exitosa, disponible en: <http://el-observatorio-politico.blogspot.com/2012/04/las-claves-para-unacapacitacion.html>.
8. Granados C. (2012). Diagnóstico de necesidades de capacitación de los agentes de la policía municipal de tránsito. Universidad Rafael Landívar, campus Zacapa. (Tesis de Licenciatura) <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Granados-Carlos.pdf>
9. Hernandez Rosales, Gilma Yolanda (2013) Proceso de capacitación para el personal de la gerencia de operaciones de un grupo financiero del país. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4484.pdf
10. Historia de la Dirección General de Empresas de Seguridad Privada, recuperado de: <https://digessp.gob.gt/historia-de-la-direccion-general-de-servicios-de-seguridad-privada-digessp/>
11. Lemon, A. (02/12/2015). Empresa . Lugar de publicación: Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

12. Oquendo Chuquiej, Brenda Johanna (2010) Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3666.pdf
13. Perdomo, Mabelyn Alejandra (2014) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación -DNC- para el personal del hospital Centro Médico, Zacapa. (Tesis de Licenciatura) Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Perdomo-Mabelyn.pdf>
14. Pereira, J. E. (2018). Diagnóstico de necesidades de capacitación. Recuperado el 22 de junio de 2018, de Mercadeo.com: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/05/Diagnóstico-de-necesidades-decapacitacion/>
15. Pinto Villatoro, Roberto: Planeación Estratégica de Capacitación, McGRAW-HILL, México
16. LA-PLANEACION-ESTRATEGICA-DE-LA-CAPACITACION
<https://es.scribd.com/doc/56116768/>
17. Programas de capacitación
https://es.wikipedia.org/wiki/Programa_de_capacitaci%C3%B3n
18. SeguridadMinera<http://www.revistaseguridadminera.com/capacitacion/determinacion-de-necesidades-de-capacitacion/>
19. SOFTEXPERT. (2016). SE Training. Planificación y control de capacitaciones. Recuperado el 26 de junio de 2018, de Softexpert: <https://www.softexpert.com/es/produto/planificacion-controlecapacitaciones/>
20. Sosa Guerra, Yadira Fernanda (2014). Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los llanos de la Fragua Zacapa. (Tesis de Licenciatura) Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Sosa-Yadira.pdf>
21. STPS. (2018). Portal de capacitación, adiestramiento y productividad laboral. Recuperado el 16 de junio de 2018, de Secretaría del Trabajo y Previsión Social: <https://www.gob.mx/stps/acciones-y-programas/portal-decapacitacion-adiestramiento-y-productividad-laboral>

- 22.** StuDocu <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-autonoma-de-chiapas/administracion-publica/apuntes/que-es-el-dnc-es-un-documento-donde-se-explica-el-como-realizar-un-diagnostico/5429129/view>
- 23.** Teni, K. (2011). Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC- en empresas productoras de lácteos, Chisacsí y Valparaíso, ubicadas en la zona central de Alta Verapaz. Universidad Rafael Landívar. (Tesis de Licenciatura). (En red). <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/01/01/Teni-Kristel/Teni-Kristel.pdf>
- 24.** Yarza, M., (2009). En el artículo Capacitación, una actividad desarrollada con base en la identificación de necesidades disponible en: http://www.hospitalesangeles.com/saludyvida/articulo.php?id=1229&llave_seccion=1.

ANEXOS

ENCUESTA PARA DNC

La presente encuesta tiene como propósito conocer las necesidades de capacitación en cada uno de los puestos, buscando optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal.

Para lo cual se le pide responder lo más sincero posible, le recordamos que los datos proporcionados serán tratados con la confidencialidad que requiere.

Puesto: _____ Departamento: _____

1. ¿Considera necesaria la capacitación en el puesto de trabajo?

- a. Si () b. No ()

2. ¿En el último semestre ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

- a. Si () b. No ()

3. Si su respuesta anterior fue positiva, indicar los temas recibidos:

- a. _____
b. _____
c. _____

4. ¿En las capacitaciones recibidas ha tenido apoyo por parte de la empresa?

- a. Si () b. No ()

5. ¿Con que frecuencia considera debe recibir capacitaciones?
- a. Mensual ()
 - b. Semestral ()
 - c. Anual ()
6. ¿Qué forma de recibir capacitación considera más efectiva? Marque 1
- a. Presencial Interna ()
 - b. Presencial Externa ()
 - c. En línea (internet) ()
7. ¿Ha recibido retroalimentación de su jefe inmediato, acerca de los conocimientos a reforzar para el mejor desempeño de sus funciones?
- a. Si ()
 - b. No ()
8. ¿Conoce si existe un programa de seguimiento a los temas de capacitación impartidos?
- a. Si ()
 - b. No ()
9. ¿Su jefe inmediato lo motiva a que se capacite para su desarrollarlo personal y profesional?
- a. Si ()
 - b. No ()
10. ¿Le gustaría capacitarse en un tema específico y poder replicarlo con sus compañeros de área?
- a. Si ()
 - b. No ()

ENCUESTA PARA DNC

La presente encuesta tiene como propósito conocer las necesidades de capacitación de cada uno de sus colaboradores para elaborar un plan que pueda servir para el desarrollo de habilidades y con ello el alcance de los objetivos de la empresa.

Departamento: _____

1. ¿Considera necesaria la capacitación para el personal a su cargo?
a. Si () b. No ()

2. ¿Cuenta con un plan de capacitación para el personal a su cargo?
a. Si () b. No ()

3. ¿Qué temas considera que son importantes fortalecer dentro de su departamento?
a. _____
b. _____
c. _____

4. ¿Qué temas considera debieran impartirse de acuerdo con el giro de la empresa?
a. _____
b. _____
c. _____

5. ¿Conoce las competencias que debe tener cada uno de sus colaboradores para el desempeño de sus funciones?
a. Si () b. No ()

6. ¿Las opiniones de su personal son tomadas en cuenta para los temas de capacitación a impartir?
a. Si () b. No ()

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Introducción

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación de la empresa prestadora de servicios de seguridad privada está orientado al desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades y competencias de los colaboradores, propiciando el crecimiento personal, grupal y organizacional, conllevando a la mejora en la calidad de los servicios.

Este proceso se traduce en conocimiento que posteriormente se traslada a programas de aprendizaje, entrenamiento, capacitación e inducción, lo cual nos garantiza el incremento de capacidades, así como el desarrollo de competencias en cada uno de los casos.

Toda empresa tiene la responsabilidad de velar por el recurso más valioso con el que cuenta, que es el humano, pues a través de este se tiene la ejecución y utilización correcta del resto de los recursos, los cuales generan los resultados esperados en la empresa.

Para la realización del plan anual de capacitación para la empresa prestadora de servicios de seguridad privada, se realizó una encuesta al personal administrativo, para determinar diferentes aspectos como: motivación, apoyo por parte de la empresa, asimismo se realizó una entrevista a los jefes de cada área para que en conjunto se obtuviera la información necesaria para plantear la propuesta del plan anual de capacitación para aplicar a partir de enero 2021.

Objetivos

Objetivo General

Atender oportunamente las necesidades de los empleados del área administrativa, con el objeto de adquirir habilidades y destrezas para realizar de manera eficiente las actividades que se desarrollan diariamente y con ello el alcance de las metas personales y organizacionales.

Objetivos Específicos

El presente plan anual de capacitación se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas del personal, esperando obtener resultados como:

- Promover el desarrollo del personal
- Mejorar el clima laboral
- Promover la eficiencia del colaborador en todos los niveles jerárquicos
- Promover estabilidad laboral
- Incrementar la productividad en cada una de las áreas
- Reducción de costos

Recursos

1. Humanos

- Personal externo (proveedores)
- Personal interno (empleados)

2. Usuarios internos

El plan de capacitación anual se realizó con el fin de cubrir las necesidades de capacitación de los empleados en las diferentes áreas, con el propósito de lograr el alcance de los objetivos tanto personales como organizacionales.

3. Físicos

Para la ejecución del plan anual de capacitación se utilizará:

- Escritorio
- Computadora

- Sillas
- Proyector
- Bus para transporte
- Lapicero
- Block para notas

4. Financieros

La empresa objeto de estudio realizará un presupuesto anual para la cobertura de las diferentes capacitaciones a impartir.

5. Responsables

La jefatura de Recursos Humanos en conjunto con las jefaturas de cada una de las áreas será la encargada de controlar y dar seguimiento a la ejecución del plan de capacitación, así como la evaluación periódica de los temas impartidos.

6. Actividades

Para establecer y definir las necesidades de capacitación para cada una de las áreas se tomará en cuenta:

- Encuesta trasladada al personal administrativo de la empresa objeto de estudio.
- Entrevista realizada a los jefes de cada una de las áreas.
- Se validarán las solicitudes realizadas por los empleados que estén fuera del plan.
- Validar la asistencia de cada uno de los participantes de acuerdo con la programación establecida.
- Socializar los resultados de las capacitaciones impartidas, así como la retroalimentación en la aplicación de estas.

7. Estrategias de ejecución

Siendo el objetivo general atender de forma oportuna las necesidades de capacitación del personal, la ejecución del plan anual se lleva a cabo para:

- Mantener al personal con los conocimientos actualizados, generando capacidades de desarrollo en las funciones de cada uno.
- Motivar y elevar el nivel de rendimiento, que les permita adquirir y/o actualizar conocimientos referentes a sus funciones.
- Estimular el trabajo en equipo, que tendrá como resultado el logro de los objetivos organizacionales, así como brindar un excelente servicio interno y/o externo.
- Fomentar conductas positivas y con ello tener un buen clima laboral, que traerá consigo mejora en la calidad y productividad del trabajo.

8. Alcances

Se realiza un plan para el total del personal administrativo, la meta es capacitar al 100%, incluyendo temas relevantes como el liderazgo, trabajo en equipo, procesos de recursos humanos, seguridad física y electrónica, entre otros.

Para esto se realizará una gestión de capacitaciones conforme a las funciones que el trabajador desempeña, logrando con ello la oportunidad de alcanzar la meta propuesta.

9. Proceso para utilizar

Se informará a cada una de las jefaturas el cronograma de las capacitaciones propuestas para cada uno de sus colaboradores.

El departamento de recursos humanos en conjunto con la jefatura de cada una de las áreas realizará las gestiones correspondientes para capacitar por mes a 13 personas en promedio o según aplique.

10. Temas a desarrollar por área

TABLA 1
COORDINACIÓN DE CAPACITACIONES

ÁREA	TEMAS	PARTICIPANTES
Operaciones	- Resolución de conflictos. - Reporte de novedades - Elaboración de informes.	- Jefe de área - Todo el personal del área de operaciones.
Administración	- Toma de decisiones. - Manejo de crisis. - Seguridad física y electrónica.	- Gerente de área. - Jefe de área. - Todo el personal del área de administración.
Almacén	- Control de inventarios - Control y manejo de armas.	- Jefe de área - Todo el personal del área de almacén.
Ventas	- Técnicas de ventas y negociación. - Planes operativos.	- Jefe de área - Todo el personal del área de ventas.
Facturación y Cobros	- Manejo inteligente de la cobranza.	- Jefe de área - Todo el personal del área de facturación y cobros.
Legal	- Procesos de negociación. - Contratación laboral. - Procesos disciplinarios.	- Jefe de área - Todo el personal del área de legal.

Seguridad	- Seguimiento y aplicación de protocolos de seguridad.	- Jefe de área - Todo el personal del área de seguridad.
Mantenimiento	- Nuevas tecnologías de vehículos. - Mantenimiento preventivo. - Curso básico de electricidad.	- Jefe de área - Todo el personal del área de mantenimiento.
Contabilidad	- Excel avanzado.	- Jefe de área - Todo el personal del área de contabilidad.
Compras	- Comunicación asertiva. - Gestión del tiempo. - Análisis de procesos internos	- Jefe de área - Todo el personal del área de compras.
Recursos Humanos	- Formación para el cambio. - Manejo de personal conflictivo. - Resistencia al cambio.	- Jefe de área - Todo el personal del área de recursos humanos.
Todas las áreas	- Motivación. - Liderazgo. - Trabajo en equipo. - Servicio y atención al cliente.	Todo el personal, jefaturas y gerencias de cada una de las áreas.

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada con base a datos proporcionados por el personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

11. Cronograma de capacitaciones a impartir

TABLA 2

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES A IMPARTIR

Áreas	Temas a Desarrollar	Personal a Capacitar	Período de ejecución											
			Primer Semestre						Segundo Semestre					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Todas las áreas	Motivación	10												
	Liderazgo	10												
	Trabajo en equipo	10												
	Servicio y atención al cliente	40												
Operaciones	Resolución de conflictos	15												
	Reporte de novedades	15												
	Elaboración de informes	15												
Administración	Toma de decisiones	3												
	Manejo de crisis	3												
	Seguridad física y electrónica	3												
Almacén	Control de inventarios	5												
	Control y manejo de armas	5												
Ventas	Técnicas de ventas y negociación	4												
	Planes operativos	4												
Facturación y Cobros	Manejo inteligente de la cobranza	3												
Legal	Procesos de negociación	5												
	Contratación laboral	5												
	Procesos disciplinarios	5												
Seguridad	Protocolos de seguridad	4												
Mantenimiento	Nuevas tecnologías de vehículos	8												
	Mantenimiento Preventivo	8												
	Curso básico de electricidad	8												
Contabilidad	Excel avanzado	7												
Compras	Comunicación asertiva	4												
	Gestión del tiempo	4												
	Análisis de procesos internos	4												
Recursos Humanos	Formación para el cambio	17												
	Manejo de personal conflictivo	17												
	Resistencia al cambio	17												

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada con base a datos proporcionados por el personal administrativo de empresa de seguridad privada, julio 2020

12. Costos

TABLA 3

COSTO ANUAL DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con las necesidades de capacitación recabadas, se realizó un análisis con el área de Recursos Humanos, en cuanto al lugar que impartirá estas, tenido como resultado la utilización del Instituto Técnico de Capacitación, ya que este cuenta con diversidad de áreas a impartir y se apega a las necesidades de la empresa objeto de estudio, para lo cual se realizó el costeo, tomando en cuenta que hay personas que recibirán 3 o 4 cursos por año.

No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Capacitaciones anuales (INTECAP)	258	Q 100.00	Q 25,800.00
	SUB TOTAL			Q25,800.00
	APORTE EMPRESA (50%)			Q12,900.00
	MONTO TOTAL EMPLEADOS			Q12,900.00

Fuente: Elaboración propia, encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizada con base a datos proporcionados por el personal administrativo de empresa de seguridad privada e Instituto Técnico de Capacitación. Julio 2020

13. Seguimiento

- Se iniciará el plan de capacitación con todo el personal en el que se impartirán temas de Motivación, liderazgo, trabajo en equipo y servicio al cliente, el fortalecimiento de cada uno de estos temas será de mucha utilidad para las diferentes áreas y para la empresa.
- A cada trabajador se le entregará por parte de Recursos Humanos, la certificación de la aprobación de los diferentes cursos a los que haya sido inscrito.
- Al finalizar cada curso se realizará una evaluación de seguimiento, la cual buscará analizar la eficacia de cada uno de estos, la evaluación será abordando temas puntuales que servirán para mejorar procesos, metodología y/o adición de temas.

TABLA 4

EVALUACIÓN

Nombre: _____

Código: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Departamento: _____

		SI	NO
1	Sabía realizar la tarea antes de asistir a la capacitación		
2	Se cumplieron sus expectativas de aprendizaje		
3	La capacitación le brindo los conocimientos e información necesaria para el desempeño de sus funciones		
4	Considera la aplicabilidad de lo aprendido en su puesto de trabajo		
5	El tema recibido ha producido cambios en su comportamiento		
6	Considera necesitar refuerzo en el tema recibido		
7	Implemento proyectos después de la capacitación recibida		
8	Su desempeño laboral ha mejorado		
9	Considera que el clima laboral mejoró después de la capacitación recibida por usted y sus compañeros.		
10	Considera que el nivel de productividad ha aumentado.		

Comentarios:

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Descripción	Pág.
Imagen 1	Modelo de Administración de los Recursos de Capital Humano	12
Imagen 2	Diferencia entre Capacitación y Desarrollo	15

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Pág.
Gráfica 1	Departamento	32
Gráfica 2	Puesto	34
Gráfica 3	Capacitación del PUesto	35
Gráfica 4	Programación de Capacitación	36
Gráfica 5	Apoyo en Capacitaciones	37
Gráfica 6	Frecuencia de capacitaciones	38
Gráfica 7	Tipo de capacitación	39
Gráfica 8	Retroalimentación de Resultados	41
Gráfica 9	Seguimiento Capacitaciones	42
Gráfica 10	Motivación en capacitación	43
Gráfica 11	Capacitarse para capacitar	44
Gráfica 12	Participación en temas de capacitación	46

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Pág.
Tabla 1	¿Cuál es tu Departamento?	31
Tabla 2	¿Cuál es su puesto?	33
Tabla 3	¿Considera Necesaria La Capacitación en el Puesto de Trabajo?	34
Tabla 4	¿En el último semestre ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?	35
Tabla 5	¿En las capacitaciones recibidas ha tenido apoyo por parte de la empresa?	37
Tabla 6	¿Con que frecuencia considera debe recibir capacitaciones?	38
Tabla 7	¿Qué forma de recibir capacitación considera más efectiva?	39
Tabla 8	¿Ha Recibido Retroalimentación De Su Jefe Inmediato, Acerca De Los Conocimientos A Reforzar Para El Mejor Desempeño De Sus Funciones?	40
Tabla 9	¿Conoce Si Existe Un Programa De Seguimiento A Los Temas De Capacitación Impartidos?	41
Tabla 10	¿Su Jefe Inmediato Lo Motiva A Que Se Capacite Para Su Desarrollarlo Personal Y Profesional?	43
Tabla 11	¿Le Gustaría Capacitarse En Un Tema Específico Y Poder Replicarlo Con Sus Compañeros De Área?	44
Tabla 12	¿Sus Opiniones Son Tomadas En Cuenta Para Los Temas De Capacitación A Impartir?	45
Tabla 13	¿Qué Temas Considera Que Son Importantes Fortalecer Dentro De Su Departamento?	48
Tabla 14	¿Qué Temas Considera Debieran Impartirse De Acuerdo Con El Giro De La Empresa?	49