

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



**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA  
COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA  
INVERSIONES CENTRO AMERICANAS, S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO GUATEMALA**



AUTOR: NANCY MICHELLE FLORES CHINCHILLA

Guatemala, septiembre de 2022

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



**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA  
COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA  
INVERSIONES CENTRO AMERICANAS, S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO GUATEMALA**

Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para la elaboración del Trabajo Profesional de Graduación aprobado por 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: MSc. NOHEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES  
AUTORA: NANCY MICHELLE FLORES CHINCHILLA  
Guatemala, septiembre de 2022

**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 I:** Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio  
**Vocal II:** MSC. Heydee Grajeda Medrano  
**Vocal III:** Vacante  
**Vocal IV:** P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar  
**Vocal V:** P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

**Coordinador:** Msc. Julio de León  
**Evaluador:** Msc. Brenda Caal  
**Evaluador:** Msc. Nathaly Juárez

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-012-JPFS-2022**

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 de la Tercera Evaluadora, el 24 de Septiembre de 2022, a las 16:30 - 17:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION II** de la Licda. **Nancy Michelle Flores Chinchilla**, carné No 200813152, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en 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 a Punto SEPTIMO 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 evaluador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido peritico profesional del informe que presentó el sustentante, denominado: **"FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES CENTRO AMERICANAS, S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Tercera Evaluadora. La Tercera Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Tercera Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente Acta en la Ciudad de Guatemala, a los 24 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.

Msc. Julio de León  
Coordinador

Msc. Ericka Cajas  
Evaluador

Msc. Nathaly Juárez  
Evaluador

Licda. Nancy Michelle Flores Chinchilla  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

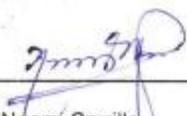
### ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la **Licda. Nancy Michelle Flores Chinchilla**, Carné 200813152 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	60
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
<b>Nota final:</b>	<b>81</b>

APROBADO

Guatemala 29 de Septiembre de 2022.

(F) 

MSc. Msc. Noemí Carrillo  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Nancy Michelle Flores Chinchilla**, con número de carné: **200813152**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Dios:** Por la vida, la salud y la paz.

**Mis padres y hermanos:** Zenaida Chinchilla y Hugo Flores, sé que este triunfo los llena de orgullo, quiero honrarlos. Rubén Flores, Hugo J. Flores y Gladys Bóleres. Gracias por todo el apoyo incondicional.

**Ángely Adriana Pastor Flores:** hija, gracias por traerme hasta aquí. Por ser mi fuente de inspiración y amor infinito. Para ti este y todos mis logros. Por siempre y para siempre mi amada Adry.

**Licda. Fátima Mejía:** Por el profesionalismo, conocimiento compartido, apoyo moral incondicional y el tiempo invertido en este proyecto. Lo atesoro en mi corazón.

**Licda. Luisa Lara:** Por el profesionalismo y las revisiones críticas que sin duda aportaron grandemente a esta investigación, por el tiempo y el apoyo moral. Por creer en mí siempre y por ser un ejemplo de lucha y perseverancia en todos los aspectos de la vida.

**Amigos de la vida:** Por encontrar la forma de alentarme a continuar hasta conseguir tan soñada meta. Gracias por estar en todas las formas posibles.

**Amigos de estudios:** Porque sabemos lo que ha costado llegar hasta aquí y que sin duda el apoyo como equipo de estudio fue fundamental en las distintas etapas de la carrera universitaria. Gracias a todos.

**Amigos de labores:** Sandra Palacios, Katerin Escobar, Elena González, Randy Jimenez, Dilia Figueroa, Linda del Cid, Mario Gonzalez, Danilo Polanco, Leonel Martínez y Edgar Reyes. Gracias por el apoyo incondicional.

**Corporación Castillo Hermanos VPC:** Por la oportunidad de pertenecer a tan prestigiosa Institución y la confianza brindada para realizar la presente investigación.

**Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por formarme en tan hermosa carrera, por las experiencias y el crecimiento académico y profesional.

**Esta es una alegría compartida ¡Lo logramos!**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Antecedentes de estudio .....	2
1.2. Antecedentes del sector .....	6
2. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Administración.....	8
2.1.1. Importancia de la Administración .....	9
2.2. Administración de Recursos Humanos .....	9
2.2.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	11
2.2.2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	11
2.2.3. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos .....	12
3. METODOLOGÍA.....	27
3.1 . Definición y Planteamiento del Problema .....	27
3.1.1. Definición del Problema .....	27
3.1.2. Planteamiento del problema.....	27
3.2. Objetivo general .....	27
3.3. Objetivos específicos .....	28
3.4. Delimitación del problema .....	28
3.5. Ámbito geográfico .....	28
3.6. Ámbito institucional .....	28
3.7. Ámbito personal .....	28
3.8. Ámbito temporal.....	29
3.9. Método de Investigación .....	29
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	34
4.1. Encuesta .....	34
4.2. Entrevista a Gerente de Contabilidad.....	59

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
5.1. Conclusiones.....	63
5.2. Recomendaciones.....	65
6. BIBLIOGRAFÍA.....	66
7. EGRAFÍA.....	68
8. ANEXOS .....	69

## RESUMEN

En la presente investigación se aborda el tema de capacitación como sub sistema de la Administración de Recursos Humanos, debido a que las empresas cada día están más interesadas en la especialización del personal en el puesto de trabajo, con el objetivo de aumentar la productividad, pero sobre todo buscar el desarrollo individual y laboral del colaborador, lo cual representa beneficios para la empresa al contar con personal experto en su ámbito y derivado de esto se contribuye de mejor forma para el logro de los objetivos organizacionales.

El estudio fue realizado en la empresa Inversiones Centro Americanas, S.A. y se delimitó al departamento de Contabilidad, la empresa se dedica a la prestación de servicios para las distintas unidades de negocio de la Corporación Castillo Hermanos. Para comprender de mejor manera el tema a investigar se realizó la recopilación de información de cómo se ha abordado el tema de capacitación en distintas empresas, cuál fue la problemática detectada y la metodología para realizar el estudio, así como el alcance de objetivos y beneficios obtenidos al poner en marcha los planes de acción.

Como siguiente paso, se consultó la teoría de la Administración de Recursos Humanos y los subsistemas que la conforman especialmente la capacitación o desarrollo en donde se establecieron los criterios de los autores expertos en la materia, esto representó parte fundamental para iniciar a sustentar el estudio, en cuanto a definiciones y procedimientos.

En cuanto a metodología, se determinó como problemática, el fortalecimiento del programa de capacitación para el personal del departamento de contabilidad, por lo cual se establecieron tres objetivos específicos, los cuales son, detectar las necesidades de capacitación, evaluar el programa actual de capacitación y generar propuestas para el fortalecimiento de este. Se determinó la población y la muestra correspondiente para la recopilación de información, por medio de la técnica de encuesta y entrevista estructurada, como instrumento se utilizó un cuestionario el cual fue respondido por una muestra de 81 personas, así también se realizó entrevista al gerente de Contabilidad y al jefe de Capacitación de RRHH.

Finalmente, se realizó la discusión de resultados, por medio de la estadística descriptiva, en conclusión se puede indicar que el personal del departamento de contabilidad durante el último año, sí ha recibido capacitación relacionada con su puesto de trabajo, sin embargo no cuentan con un programa de capacitación estructurado, también se determinó como oportunidad de mejora, el fortalecer la comunicación entre el gerente de Contabilidad con el profesional de capacitación de RRHH para poder realizar un trabajo en conjunto y establecer los criterios de capacitación que requiere el personal, por lo cual dentro del presente estudio se incluye una propuesta para implementación del programa de capacitación con todas sus fases y así contribuir al crecimiento personal y laboral de cada miembro del equipo.

## INTRODUCCIÓN

La administración en sentido general se refiere a la acción de controlar, planificar y dirigir, sin embargo, en el ámbito organizacional, la administración es la encargada de realizar estas actividades con el fin de aprovechar al máximo cada recurso con el que cuenta una empresa y contribuir así con el cumplimiento de los objetivos establecidos. Derivado de la administración se encuentra la administración de recursos humanos, la cual tiene como finalidad atender todas las situaciones relacionadas con el capital humano que posee la empresa, la gestión inicia desde la planificación del personal que es necesario para realizar las actividades del negocio, reclutamiento, selección, inducción, medición de desempeño, clima laboral, capacitación y desarrollo, motivación, plan de beneficios, entre otras actividades. Con el paso del tiempo ha adquirido mayor protagonismo la buena gestión del capital humano y queda evidenciado que el principal factor para el cumplimiento de las metas de la organización es el personal que lo conforma.

Para iniciar se realiza una reseña de cómo se ha tratado el tema de la capacitación dentro de la empresa, en la sección de antecedentes se hace referencia a los resultados obtenidos de los distintos estudios que los autores realizaron en empresas de diferentes sectores comerciales. Así mismo se detalla información general de la empresa unidad de análisis, para conocer el medio en que desarrolla sus actividades.

Es importante indicar que la investigación está basada en los valiosos aportes que los autores expertos en la administración de recursos humanos han desarrollado durante muchos años, partiendo desde el concepto general de Administración de Recursos Humanos y los subsistemas que la conforman, dando importancia al proceso de Capacitación y Desarrollo del personal en todas las fases que conlleva la implementación de un programa de capacitación. Esta información constituye el marco teórico del estudio.

En el mismo orden de ideas, en el capítulo de metodología se presenta la forma en que fue recopilada la información la cual fue utilizada para sustentar la investigación:

se llevó a cabo por medio de la técnica de encuesta y entrevista estructurada, en donde se utilizó como instrumento, un cuestionario de 38 preguntas para el personal del departamento de Contabilidad, una entrevista para el gerente de Contabilidad y una entrevista para el jefe del departamento de Capacitación de RRHH, así también, se describe que el estudio se realizó por medio del método científico en todas sus fases. En este capítulo también se expone la problemática detectada en la unidad de análisis la cual corresponde al programa de capacitación para el personal del departamento de Contabilidad, el estudio establece como objetivo general, evaluar el programa de capacitación que actualmente tiene este departamento y específicamente determinar las necesidades de capacitación y proponer mejoras para fortalecer el programa de capacitación para el personal de dicho departamento. También se indica que la población está conformada por 104 colaboradores de los cuales se determinó una muestra de 83 personas, en donde se llevó a cabo la investigación. Por último, se detalla el método estadístico por el cual se presentan los resultados.

Finalmente, se presenta el capítulo de discusión y análisis de resultados, en el cual se detalla información relevante obtenida por medio de los instrumentos para recopilar información de la muestra seleccionada para el estudio. La cual es la base para la determinación de conclusiones y recomendaciones que servirán para contrarrestar la problemática de la unidad objeto de estudio.

## 1. ANTECEDENTES

Al hablar del departamento de Recursos Humanos en una organización, se refiere al área que se ocupa de todo lo relacionado al capital humano. Así pues, la administración de recursos humanos es la disciplina que se encarga de gestionar ese recurso empresarial, dentro de sus principales funciones se pueden mencionar: reclutamiento y selección, asesoría laboral de los colaboradores sin distinción, descripción de responsabilidades de cada puesto laboral, evaluación del desempeño, así como tener el detalle y control de los beneficios de los colaboradores y velar por un ambiente laboral saludable, esto se lleva a cabo por medio de la planeación, organización, desarrollo y coordinación del personal de una organización. La administración de recursos humanos tiene como objetivo la construcción del personal, por ello es responsable de la captación del mejor talento de acuerdo con las necesidades que la empresa refleja.

Es importante mencionar que el departamento de Recursos Humanos, por medio de la administración de este recurso, es el delegado para llevar a cabo la capacitación del personal, actividad que se realiza con el objetivo de brindar al colaborador conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para que contribuyan a desarrollar de la manera más efectiva cada tarea en su puesto de trabajo. Se puede decir que la capacitación es uno de los caminos que aseguran el buen cumplimiento de tareas y actividades, también se afirma que es una herramienta que consigue la evolución del individuo para convertirlo en un competidor.

Si bien es cierto, la capacitación busca la superación individual del trabajador, pues por medio de la capacitación disminuye el temor de incompetencia, eleva el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo y desarrolla sentido de progreso, el resultado favorece positivamente a la organización, de tal forma que puede llegar a mejorar la imagen de la empresa, mejora la relación jefe-subordinado, aumenta la moral del equipo de trabajo y definitivamente incrementa la productividad, lo cual contribuye con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## 1.1. Antecedentes de estudio

Derivado de lo anterior, a continuación, se presenta una reseña de las investigaciones que abordan el tema de capacitación en una empresa, llevadas a cabo a nivel nacional, así como en países de América:

En primer lugar se encuentra la tesis de maestría elaborada por Hernández (2006) titulada “Creación de un programa de capacitación dirigido al personal de la Unidad de Construcción de edificios del Estado -UCEE-“ avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la cual se investigan las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las funciones actuales en los puestos de trabajo?, ¿Poseen los conocimientos, habilidades y destrezas los ocupantes en los distintos puestos?, en caso negativo ¿Cómo determinar los requerimientos de aprendizaje para cubrir las necesidades de entrenamiento para el puesto?, ¿Consideran las autoridades de –UCEE necesaria la ejecución de un programa de capacitación para el personal?, ¿Considera el personal de la -UCEE- necesario ser capacitado para desempeñarse adecuadamente? , la autora considera como objetivo, proveer a las autoridades institucionales y a su personal, una herramienta que incluya las actividades de capacitación que minimicen o anulen la diferencia entre lo que saben y lo que necesitan saber los ocupantes de los puestos para la realización eficiente de las funciones. La investigación se realizó con una población de 76 personas, que equivale al 100% de la unidad objeto de estudio, en los cuales se utilizó el método participativo y prescriptivo para la recopilación de información.

El resultado del análisis de la información indica que por medio del DNC se determinó el programa de capacitación adecuado para la organización en el que se detalló por prioridad y temas de interés de acuerdo con los puestos de trabajo.

Así mismo, en la tesis de maestría titulada “Programa de capacitación y su incidencia en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango”, la cual fue avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala y realizada por Ríos (2012), plantea el siguiente problema: ¿Cuál es la incidencia de los programas de capacitación en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango? El objetivo de la investigación fue

Determinar la incidencia de los programas de capacitación en la satisfacción del servicio de la empresa objeto de estudio, para lo cual utilizó una boleta de encuesta para recopilar la información tanto de colaboradores de la empresa como de 80 clientes. El estudio concluye en que las personas encuestadas, coinciden en la incidencia de los programas de capacitación y la calidad en el servicio al cliente y recomendó que por lo anterior la empresa considere implementar este tipo de programas de capacitación, estableciendo objetivos y prioridades que determinen la distancia entre el lugar en que se encuentran y dónde desean estar, así como métodos de evaluación de estos.

En el mismo contexto se encuentra el artículo, “Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes”, escrito por Bermúdez (2015) y publicado en la revista electrónica Intersedes de Costa Rica, el cual plantea la siguiente problemática: ¿Cuáles necesidades de capacitación tienen las pymes de los cantones de Santa Cruz, Nicoya, Carrillo y Liberia que permitan identificar los contenidos necesarios para proponerles un plan de capacitación?, así también el objetivo de la investigación radica en identificar las deficiencias que tienen las pymes en su operación normal y con base en los resultados que se tengan elaborar una propuesta de capacitación que les permita mejorar plenamente sus actividades empresariales, para lo cual aplicó un cuestionario de 16 ítems dirigido a 120 pymes seleccionadas intencionalmente por ubicación e identificación.

La conclusión del estudio indica que estas organizaciones en general desconocen sus procesos administrativos, los ciclos de vida de sus productos y los métodos o herramientas de contabilidad. Incluso, en ellas hay desconocimiento en cuanto a los procesos de control interno, aunque el total de los entrevistados creen que las capacitaciones son importantes para el buen desempeño de sus empresas.

En el mismo orden de ideas el artículo escrito por Salguero, Gómez y Juan-Carvajal (2016) publicado en la revista Ingeniería Industrial, Cuba, en el portal de Redalyc.org, titulado: “Niveles para la capacitación en una organización”, investigó la interrogante ¿Organizaciones que aprenden, aprendizaje organizacional o entidad en aprendizaje permanente? La cual tuvo como objetivo realizar un estudio del proceso de capacitación a partir de las técnicas desarrolladas por autores relacionados con las organizaciones que aprenden, el aprendizaje organizacional y la entidad en aprendizaje permanente. La metodología consistió en realizar análisis de clúster, entrevista a informantes claves, reseña y discusión de los resultados. En conclusión, el estudio reflejó que existen tres niveles en la organización que están presentes en el proceso de capacitación y se establecieron los rangos que permiten determinar en qué nivel se encuentra la organización en el proceso de capacitación, esto permite a los directivos gestionar y consolidar el proceso hasta convertirse en una organización que aprende.

Por otra parte, la autora Mejía (2016) en el artículo “Integración, gestión y capacitación del recurso humano en las MIPYMES turísticas en la ciudad de Guanajuato”, publicado en El periplo Sustentable, afirma que la capacitación como parte del proceso de formación del recurso humano, constituye un factor importante para el desarrollo de las empresas turísticas, el objetivo del estudio es mostrar cómo se lleva a cabo la integración de personal, la gestión y capacitación del recurso humano dentro de las MIPYMES turísticas de la ciudad de Guanajuato, para lo cual la metodología consistió en un trabajo de tipo exploratorio en donde se aplicó encuestas a representantes de la industria turística, se identificaron 274 empresas que cumplían con el parámetro de número de empleados, de las cuales se eligieron a 117.

El estudio concluye en que la mayoría de las MIPYMES turísticas analizadas en la ciudad de Guanajuato, persisten en la creencia de que la experiencia que respalda a sus colaboradores en el sector resulta ser suficiente, no siendo necesaria la capacitación, ni mucho menos la actualización de éstos. Por lo que hace énfasis en que deben de reconsiderar la importancia de capacitar de manera planificada a su personal constantemente, a fin de asegurar que su organización podrá adecuarse con sus productos y servicios a las demandas del contexto y las exigencias de los turistas actuales.

Finalmente, en la tesis de maestría de González (2017) titulada: “Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción”, avalada por la Universidad de Chile, plantea la pregunta ¿Cómo construir una óptima estrategia de gestión de capacitación para la empresa “Productos prefabricados para la construcción” ?, que tuvo como objetivo, proponer una estrategia de gestión de capacitación para la empresa unidad de estudio, que permita generar los conocimientos y prácticas requeridos para la obtención de los resultados deseados por la organización. Se utilizó el método de entrevista semi estructurada en la cual participaron todos los integrantes del área, jefe de Recursos Humanos, Encargado de Remuneraciones, Asistente de Recursos Humanos y el Subgerente del área, quien desarrolla este proyecto y que tuvo el rol de entrevistador. Así pues, el autor llegó a la conclusión de que la ausencia de gestión en este ámbito ha significado a lo largo de la historia de la organización, un escaso fomento de los procesos destinados a desarrollar las aptitudes, conocimientos y habilidades de los trabajadores de la empresa. En cuanto al proceso de capacitación, argumenta que una adecuada gestión de la capacitación puede constituirse en un poderoso factor de promoción para generar mejoras en el desempeño organizacional y las competencias de los participantes en estas actividades.

## **1.2. Antecedentes del sector**

Inversiones Centro Americanas, S.A. es una empresa filial de la Corporación Castillo.

La Corporación Castillo Hermanos es un holding de un grupo empresarial, destacando entre esas entidades, Cervecería Centroamericana, Alimentos, S.A. Alimentos Maravilla, S.A.

En 1886 se funda Cervecería Centroamericana, su empresa emblema. El punto neurálgico de Cervecería Centro Americana, S.A. lo representa el área de producción, que en los últimos diez años se ha orientado a la configuración de una empresa amigable con el medioambiente, altamente productiva y consciente de mantener altos estándares internacionales de calidad; este enfoque ha dado paso a cambios trascendentales como la nueva casa de cocimientos, la creación de nuevas bodegas, así como ser innovadores en la industria cervecera. Cervecería trabajaba fabricando y distribuyendo cerveza bajo la marca Gallo. Con el paso de los años la empresa fue diversificando sus actividades mediante la fabricación y comercialización de agua purificada bajo la marca Salvavidas®, producción de artículos alimenticios y refrescos no carbonatados.

Para esto la Corporación Castillo Hermanos se valió de la creación de empresas tales como Embotelladores Unidos, S.A., quien es la encargada de la purificación de agua bajo la marca de Salvavidas®, también establecieron puntos de distribución en toda la república de Guatemala. Además, la Corporación se ha diversificado a la rama de alimentos, snack, empaques y bebidas, y el Centro Comercial Pradera Concepción. Dentro de las bebidas y alimentos que distribuyen se pueden mencionar todos los tipos de cerveza, bebidas carbonatadas, bebidas no carbonatas, alimentos y agua pura, con sus marcas conocidas: Gallo, Dorada Ice, Monte Carlos, Cabro, Salvavidas, en el área de alimentos: Señorial, Del Monte, Incaparina, entre otras.

Así pues, Inversiones Centroamericanas, S. A. fue constituida conforme las leyes de la República de Guatemala el 1 de octubre de 1963 para operar por tiempo indefinido.

Su actividad principal es prestar servicios a las distintas Vicepresidencias de la Corporación, como lo son: Alimentos, Bebidas, Inmobiliaria y Plásticos, dentro de las actividades destaca el servicio de contabilidad, recursos humanos, asesorías en planificación y elaboración de presupuestos, asesorías tributarias, tesorería, administración de efectivo. La Empresa cuenta con un equipo de 490 colaboradores que diariamente dan su mejor esfuerzo para cumplir con todas las obligaciones del giro del negocio. Su ubicación central se encuentra en Km. 16 Carretera a El Salvador, Torre Fresno, zona 7 Santa Catarina Pinula, Guatemala.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Administración

La administración es una actividad que los seres humanos realizan en distintos ámbitos de la vida cotidiana, desde la antigüedad el hombre se dio cuenta que para poder sobrevivir debía realizar todo tipo de actividades las cuales a nivel individual consumirían demasiado tiempo y recursos, ante esta situación decide evolucionar y organizarse en grupos, los cuales fueron conocidos como organizaciones. Así lo afirman los autores: Bueno, Ramos & Berrelleza (2018) “desde entonces las organizaciones forman parte de nuestra vida y juegan un papel fundamental para satisfacer nuestras necesidades” (p.11). Es así como cada día las organizaciones buscan nuevas formas de optimizar cada recurso para cada una de las actividades a las que se dedica. Se puede concluir que uno de los objetos de la administración son las Organizaciones, las cuales por medio de la coordinación adecuada de sus recursos maximizan los bienes y servicios que requiere la población para satisfacer sus necesidades. (Bueno et al., 2018).

De esta manera Bueno et al. (2018) afirma que “la administración va más allá de solamente ejecutar acciones de autoridad” (p.12). esto se refiere a que dentro de la administración hay muchos elementos que hay que considerar adicional a la figura de autoridad, que sin duda es elemental para las organizaciones.

Por otra parte, Mooney citado por (Bueno et al.,2018) define la administración: “es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (p.12). así también, Chiavenato citado por (Bueno et al.,2018) indica que: “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p.12). También Reyes citado por (Bueno et al.,2018) considera que “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de manejar y estructurar un organismo social” (p.12). Derivado de lo anterior se puede determinar que la administración es un proceso integrado de varios pasos (planear, organizar, coordinar y controlar) realizado a través de personas, cuyo objetivo es alcanzar metas de manera eficiente y eficaz.

### **2.1.1. Importancia de la Administración**

Se debe indicar que la administración es importante en una organización ya que simplifica el trabajo por medio del establecimiento de principios, métodos y procedimientos con el objetivo de obtener mayor rapidez y efectividad en la realización de las actividades diarias. Como lo indica Bueno et al. (2018): “Los resultados de una empresa se basan en el desempeño de una administración efectiva” (p.16). sin embargo, es un trabajo en conjunto en donde tanto los jefes como el resto de los colaboradores deben estar en sintonía, enfocados en el mismo modelo de administración. Dentro de los principales beneficios de la administración según Bueno et al. (2018) se encuentran:

- Contribuye para que las personas conozcan la razón de ser de la organización.
- Permite identificar con claridad los objetivos y metas organizacionales.
- Ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades personales y de la empresa, plantando acciones estratégicas para su aprovechamiento o corrección.
- Crea conocimiento relevante sobre el uso y optimización de los recursos.
- Genera efectividad del esfuerzo humano.
- Mejora la comunicación y las relaciones entre los miembros de una organización.
- En el ámbito empresarial, ayuda a identificar e incorporar a los trabajadores mejor calificados.
- Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.
- Permite establecer controles y manejar desviaciones.
- Reduce Costos. (p.17).

### **2.2. Administración de Recursos Humanos**

Recursos humanos, se refiere al conjunto de personas que integran una empresa, así pues, el departamento de recursos humanos es el encargado de gestionar todas las actividades que se relacionan directamente con los colaboradores de la organización, dentro de sus actividades se encuentran el reclutamiento, selección, contratación, formación, despidos, así también, evaluación del desempeño, medición del nivel de satisfacción del colaborador, nóminas y plan de beneficios. Así Dessler & Varela (2011) afirma que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.2)

Por otra parte, se dice que la administración de recursos humanos “conlleva la coordinación de los individuos para el logro de los objetivos de la organización, por lo tanto, los administradores de todos los niveles deben estar alineados e interesarse por la administración de estos recursos” (Mondy, 2010). Así también Amador (2016) define:

La administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (p.30)

Finalmente, Chiavenato (2019) expresa:

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. (p.80)

En las definiciones anteriores los autores coinciden en que la administración de recursos humanos se enfoca directamente a las funciones de las personas de una organización, busca maximizar los recursos para el logro de los objetivos, sin embargo, actualmente la atención para el personal se ha priorizado para las empresas pues ya no se considera solamente como un recurso, el término va más allá y se aprecia como un activo invaluable que al darle las herramientas para su desarrollo constituye una ventaja competitiva, por esta razón las empresas buscan retener a su mejor talento.

### **2.2.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos**

Las empresas en la actualidad requieren de personal altamente calificado y motivado para llevar a cabo las actividades cotidianas dentro de la organización, pero sobre todo que estén capacitados para adaptarse a todos los cambios en el entorno que día a día se presentan a pasos acelerados. La importancia de la administración de recursos humanos radica en tener herramientas y planificar estratégicamente cada uno de los procesos relacionados con el personal, por ejemplo en una empresa se desea que sus integrantes se desempeñen a su mayor capacidad, contratar al mejor candidato, evitar la rotación del personal, evitar que la empresa sea objeto de demandas por tratos discriminatorios, evitar que sea acusada de prácticas inseguras en la realización de sus actividades y principalmente que la capacitación esté presente en todos los departamentos y a todos los niveles. (Bueno et al. 2018). De esta manera es que la administración de personal busca el aprovechamiento y desarrollo de las capacidades y habilidades individuales, pero que a la vez representa beneficio para la empresa, ya que al contar con integrantes motivados y calificados aportan positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **2.2.2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

Relacionado a las funciones de la administración de recursos humanos, se afirma que: “Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH” (Mondy, 2010, p.5). Es decir que existen cinco áreas que se relacionan directamente con la administración eficaz de este recurso, según (Mondy, 2010) son: “dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados” (p.5). así también hace énfasis en que la función principal no solo consiste en la capacitación y el desarrollo, también se refleja en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo de la organización, finalmente en la administración y evaluación del desempeño (Mondy, 2010). Por otra parte, el autor (Amador, 2016) afirma que: “su objetivo está dirigido a coadyuvar con la organización proporcionando personal de potencialidad no para el momento sino para el mediano, corto y largo plazo” (p.40).

También el autor Puchol (2003) realiza una descripción más amplia:

Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella, se originan una gran cantidad de estos trámites administrativos. La firma y registro del contrato, la elaboración de las nóminas y recibos de salarios, las retenciones de IRPF y de Seguridad Social, y el consiguiente abono de las mismas a los organismos oficiales correspondientes; el establecimiento de la jornada laboral, de los turnos de trabajo y la gestión de horas extraordinarias; los permisos, vacaciones, bajas por enfermedad o por maternidad, las excedencias, disciplina laboral, etc., son otros tantos cometidos de esta función de Administración de Personal.(p.23)

En el mismo orden de ideas Chiavenato (2019) señala que “la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales -muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto-, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. Hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible “(p.80). Con los distintos puntos de vista de los autores se evidencia que la función de administrar el recurso humano conlleva un número extenso de actividades en pro del bienestar del colaborador, es decir, su función inicia desde la planificación e identificación del tipo de talento que necesita la empresa y durante todo el tiempo que el colaborador preste sus servicios velar por cubrir las necesidades que este manifieste, no perdiendo de vista los objetivos que la organización ha establecido, lo cual ayudará a identificar los puntos de mejora pero sobre todo establecer los planes de acción para contrarrestarlos.

### **2.2.3. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos**

Un subsistema se define como el conjunto de elementos interrelacionados que integran un sistema superior. En este caso al hablar de subsistemas de la administración de recursos humanos se refiere a los distintos procesos que se realizan en este departamento, la clasificación del autor Chiavenato (2019) es la siguiente: “Atracción, organización, retención, desarrollo y evaluación” (p.102).

### 2.2.3.1. Atracción

Tiene como objetivo la identificación del talento que trabajará en la empresa, en este proceso se realiza la investigación en el mercado de recursos humanos, reclutamiento de personas y selección (Chiavenato, 2019). Por otra parte, Werther, Davis, & Guzmán (2014) afirma que “el ciclo del empleo inicia con una clara comprensión de los puestos a cubrir y los planes creados para llenarlos. Es aquí cuando el departamento de capital humano comienza el reclutamiento y selección de los empleados necesarios” (p.65). Así también Werther et al. (2014) llama a esta etapa “Planeación del capital Humano” (p.67). Hace énfasis en la importancia y valor del capital humano en las organizaciones, independientemente del tamaño de esta y del valor de mercado. Se afirma que “Para determinar el número de personas que requiere una organización, las actividades que deberán realizar, los puestos que van a ocupar y el tipo de remuneración o compensación que se les debe asignar, entre algunos otros aspectos, resulta indispensable planear”. (Werther et al.,2014, p.68).

Derivado de lo anterior, surge la necesidad en las empresas de una planeación estratégica del capital humano, en la cual el objetivo sea suministrar el personal necesario, pero con visión a futuro. Werther et al. (2014) expresa:

La planeación estratégica del capital humano es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante ella, los gerentes de línea y los especialistas en capital humano pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la entidad y que permiten llenar las vacantes existentes con base en una filosofía proactiva. (p.68)

Así pues, dentro de los beneficios que Werther et al. (2014) define referente a la planeación estratégica del capital humano se pueden mencionar:

- Identificar al mejor talento
- Reducir los costos por rotación de personal
- Alinear la estrategia del capital humano con la de la organización
- Enriquecer la base de datos de capital humano

- Coordinar mejor los programas, lo cual aumenta la productividad por medio del personal capacitado y motivado. (p.68).

### **2.2.3.2. Organización**

La organización tiene como objetivo definir el rol que las personas tendrán dentro de la empresa. Dentro de las actividades a realizar se encuentra la integración de las personas, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño (Chiavenato, 2019). Así también Mondy, (2010) indica que “La organización atiende al diseño y definición de la forma en la cual la empresa se mostrará para satisfacer la estrategia de esta y comprende conceptos de estructura, niveles, jerarquías, puestos, esbeltez y compactación” (p.70). (Moreno, 2012). Se puede determinar la importancia de que la empresa cuente con una estructura definida, lo cual deja en claro la función de cada puesto, así como la línea de mando y la relación entre cada área de trabajo, así también la descripción de cada puesto es importante para delimitar las responsabilidades en las tareas a realizar. Para Moreno, (2012) este proceso es “un proceso sistemático cuyo objetivo es especificar las funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades, destrezas y competencias necesarias para el desempeño exitoso de puestos en una organización” (p.71).

Según Moreno, (2012) dentro de los beneficios de la organización y contar con el análisis y descripción de puestos se puede detallar que:

- Se tienen claros los criterios de selección
- Se establecen las fuentes de reclutamiento
- Se determinan las técnicas de selección adecuadas
- Determina los programas adecuados de formación y desarrollo

Finalmente se debe indicar que el organigrama es la herramienta gráfica de suma utilidad para dar a conocer la estructura de la empresa, jerarquía e interrelación con los departamentos.

### 2.2.3.3. Retención

Este proceso se basa en la pregunta ¿Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización? Según Chiavenato, (2019) es por medio de “remuneración y retribuciones, prestaciones y servicio sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones sindicales” (p.102). También se puede indicar que dentro de la organización un aspecto muy importante es la remuneración y beneficios, estos deben ser acordes y congruentes, tanto dentro de la empresa como en el mercado, esto representa uno de los pilares para las buenas relaciones entre empleado y empleador. (Alles, 2011). Al referirse a la retención del personal se consideran los incentivos, este término hace énfasis en que son objetos, sucesos o condiciones que invitan a la acción, un incentivo es un estímulo que no precisamente es financiero, algunos son enfocados a cosas materiales que motiven al logro de las metas, en ocasiones son individuales y en otros casos son colectivos.

Tal como Werther et al., (2014) describe en el libro Administración de Recursos Humanos:

“En la actualidad, las compensaciones se han convertido en el elemento distintivo de las políticas salariales. Cuando se cuenta con un sistema eficiente para asignarlas y distribuirlas, se generan incrementos de la productividad y se logra la lealtad de los empleados” (p.261).

Es importante indicar que los colaboradores poseen metas personales y al presentarse una mejor oportunidad de empleo consideran una serie de criterios para tomar la decisión de renunciar, por ejemplo: cómo fue el trato hacia ellos, que beneficios les brindaron durante el período en que prestaron los servicios, que apoyo recibieron con relación a su plan de desarrollo y el ambiente laboral que percibieron. Esto es la memoria añadida, el conjunto de todos los buenos recuerdos y experiencias positivas dentro de la empresa, esto alimenta el depósito emocional de la persona y crea un vínculo casi indestructible entre colaborador y la empresa con el objetivo de aumentar la lealtad y fidelidad de los empleados y así retener al mejor talento (Morcuende, 2021).

#### **2.2.3.4. Evaluación**

En este proceso se realizan actividades para saber lo que las personas hacen en la organización, esto se realiza por medio de un sistema de información, estableciendo controles y auditorías de personal (Chiavenato, 2019). Tal es el caso que es de utilidad establecer políticas de evaluación de recursos humanos, Chiavenato (2019) sugiere las siguientes:

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (p.100)

El tener una base de datos actualizada y con información completa del personal, aporta positivamente para identificar al talento que se tiene, así también, detectar puntos de mejora en cuanto a desarrollo individual y en el caso de las auditorías, determinar si se cumple con la demanda de colaboradores para cada área.

#### **2.2.3.5. Desarrollo o Capacitación**

“¿Cómo preparar y desarrollar a las personas dentro de una organización?” (Chiavenato, 2019, p.104). Se conoce que por naturaleza el ser humano busca constantemente la evolución y el desarrollo de sus habilidades. Dentro de una organización se presenta el mismo fenómeno, por esta razón este subsistema de la Administración de Recursos Humanos es de gran importancia para determinar el éxito de la empresa.

Se debe iniciar con la definición de algunos autores respecto a la capacitación:

Dessler & Varela (2011) expresan que “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (p.185). Así también Mondy (2010) define:

La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. (p.198)

Finalmente, Fernández & Junquera (2013) afirma “La formación del empleado es un conjunto de actividades que permiten mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su competencia laboral y mejorando su actitud hacia el trabajo” (p.147).

Las definiciones anteriores hacen énfasis en que la capacitación es un conjunto de actividades en las que se transmite conocimiento para mejorar habilidades no solo técnicas, sino también para el desarrollo académico, no está de más indicarlo, cada día el mundo presenta nuevos desafíos y de los mayores se puede decir que es el tecnológico, por lo cual los colaboradores requerirán de esta información. Este conocimiento se imparte tanto a colaboradores de nuevo ingreso como a los de permanencia antigua, con el objetivo de brindar las herramientas adecuadas para lograr la especialización en las atribuciones de cada puesto de trabajo, esto a la vez mejora el rendimiento y los buenos resultados organizacionales.

Por otra parte, es necesario describir la importancia de la capacitación dentro de una organización, por lo cual se dice que la capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización (Dessler & Varela, 2011). Esto demuestra que ningún subsistema de ARH es independiente, todos están relacionados y deben estar alineados hacia los mismos objetivos.

#### **2.2.3.5.1. Beneficios de la Capacitación**

Una adecuada capacitación representa una serie de ventajas según Werther et al. (2014), entre las cuales se puede mencionar que a nivel individual:

- Permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de forma eficiente
- Aumenta la confianza en la persona
- Forja líderes y mejora las aptitudes de comunicación

- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales

Así también, para la organización representa:

- Mantener la competitividad
- Incrementar la rentabilidad
- Mejora el conocimiento de los puestos a todos los niveles
- Eleva la moral y responsabilidad social
- Crea mejor imagen institucional

#### **2.2.3.5.2. El Proceso de Capacitación**

Es importante mencionar que contar con una adecuada capacitación en la organización, requiere de una serie de pasos que integran lo denominado: programa de capacitación, de acuerdo con Dessler & Varela (2011) la elaboración de un programa de capacitación consta de cinco procesos: “diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación” (p.186). Desde el punto de vista de Werther et al. (2014) el programa consta de los siguientes elementos “evaluación de necesidades, objetivos de capacitación y desarrollo, contenido del programa, principios pedagógicos de aprendizaje, programa real, aptitudes, conocimiento, habilidades y evaluación” (p.184). Ambos autores coinciden en que, para poder elaborar un programa adecuado, es primordial conocer las necesidades que los colaboradores presentan ante la realización de las actividades de su puesto de trabajo, con esta información se asegura que la capacitación irá enfocada de manera certera.

##### **2.2.3.5.2.1. Diagnóstico de Necesidades**

El concepto de diagnóstico se refiere al reconocimiento de algo material o situacional, por lo cual se busca el análisis y evaluación para determinar la tendencia o solución en caso sea un problema.

Al referirse al diagnóstico de necesidades se indica que corresponde al primer paso para la elaboración de un programa de capacitación y los autores Fernández & Junquera (2013) indican que “De este modo, se obtiene información acerca de dónde se necesita formación, cual deberá ser su contenido y qué personas de la empresa deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o aptitudes” (p.149). Por otra parte, Mondy (2010) coincide en que este es el primer paso para el proceso de capacitación y manifiesta que este análisis debe realizarse a distintos niveles: organizacional, análisis de tareas y análisis de las personas (Mondy, 2010). La evaluación de las necesidades permite conocer los problemas actuales y los desafíos del entorno que la empresa deberá enfrentar a largo plazo.

La recopilación de esta información según Dessler & Varela (2011) se puede realizar de la siguiente forma:

- Análisis de las tareas del puesto de trabajo, esto permite determinar las habilidades específicas que se requieren para el buen desempeño
- Entrevistas, puede ser a puestos como supervisores o jefes, los cuales deberán detallar las responsabilidades y habilidades específicas que requieren los puestos, lo cual representa un punto de partida para el programa de capacitación
- Conocer los estándares del desempeño, esto identifica las tareas del puesto y la forma de evaluarlas
- Revisión de una muestra del trabajo realizado
- Consulta de literatura referente al puesto de trabajo
- Comités o conferencias de capacitación, es de utilidad contar con varios puntos de vista, podría revelar las necesidades que se tienen
- Análisis de problemas operativos
- Encuestas
- Bitácoras diarias de empleados (p.81).

Al contar con esta información se asegura que el programa sea adecuado para todos los niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los colaboradores (Dessler & Varela, 2011).

Finalmente, en este primer paso para realizar el programa de capacitación, es necesario establecer objetivos, Mondy (2010) afirma “La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible” (p.202). Los objetivos específicos del programa deben ser claros y no dejar duda de lo que se quiere obtener de la capacitación.

#### **2.2.3.5.2.2. Diseño Didáctico**

En esta epata Dessler & Varela (2011) indica que debe compilarse la siguiente información “objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación” (p.187). así también se debe asegurar que todos los materiales, como las guías de los instructores, manuales de los participantes, se complementen, estén escritos con claridad y sean integrados en un programa de capacitación que concuerde con los objetivos planteados (Dessler & Varela, 2011).

Por otra parte, Mondy (2010) detalla una serie de métodos para capacitar al personal de una empresa, dentro de las más relevantes se pueden definir:

- **Estudio de casos:** este método se caracteriza por la exposición de casos relacionados al puesto de trabajo, tiene como objetivo que el personal considere tomar la mejor decisión para la resolución de estos.
- **Modelado de comportamiento:** método que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones.
- **Juegos de negocios:** en este caso se permite a los participantes asumir roles de altos directivos de la organización, exponer situaciones hipotéticas y buscar la mejor solución para los casos.
- **Capacitación en el puesto de trabajo:** este es un método informal que permite a un colaborador aprender las tareas de su puesto de trabajo por medio de situaciones reales.

- **Capacitación de aprendices:** este método combina el aprendizaje en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo. (p.204).

Es importante indicar que el aprendizaje se lleva a cabo de distinta forma en cada persona, tal es el caso que Werther et al. (2014) expresa que:

Los principios del aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos con base en los cuales las personas aprenden de manera más eficaz. Mientras más y mejor se utilicen estos principios, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte eficaz. (p.188)

Los principios son: “participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación” (Werther et al., 2014, p.188).

También el autor Puchol (2003) da su aporte referente a la metodología para impartir capacitación, hace referencia a que esta debe ser:

- Activa
- Participativa
- Individualizadora y grupal
- Con apoyos audiovisuales
- Concreta
- Amena
- Motivadora
- Pertinente
- Relevante
- Encaminada a alcanzar objetivos concretos (p.177).

Otro aspecto a considerar es que es conveniente que cuando la formación en aspectos técnicos va dirigida a los operarios de la empresa esta debe impartirse en el mismo lugar de trabajo ya que es ahí en donde se cuenta con todas las herramientas y máquinas para la práctica, sin embargo, cuando la formación se dirige a ejecutivos, personal administrativo y de ventas se recomienda que la capacitación sea fuera de la empresa, psicológicamente se busca romper con la rutina diaria de trabajo y con esto contar con la

mayor atención posible para el aprovechamiento de la formación (Puchol, 2003). Sin embargo, ahora se pueden considerar las herramientas virtuales para brindar capacitaciones técnicas, esto representa ahorro de recursos para la empresa en cuanto a pago por alquiler de instalaciones, traslado de los colaboradores, entre otras.

Por otra parte, también se debe tomar en cuenta que la capacitación también se debe realizar en temas de Competencias Laborales, para lo cual es necesario indicar que una competencia según Werther et al (2014) representa la habilidad de realizar una actividad laboral con éxito. Dentro de las competencias laborales que resultan ser de mucha utilidad en el puesto de trabajo se pueden mencionar: Gestión del Tiempo, Trabajo en Equipo, Habilidad de Análisis, Gestión del Cambio, Aprendizaje Continuo, Liderazgo, Comunicación Asertiva, entre otras. Estas competencias están relacionadas a la inteligencia emocional, actitudes, valores, principios, motivación y empatía que cada persona posee, por lo cual, fortalecer estos temas generará en primer lugar un ambiente agradable laboral y por consiguiente un mayor compromiso con las tareas asignadas.

Finalmente se debe definir el momento ideal para el aprendizaje, lo recomendable según Puchol (2003) es que la capacitación debe realizarse dentro de la jornada laboral, sin embargo, en muchas ocasiones esto no es posible y se debe recurrir a programar estas sesiones fuera del horario laboral con el fin de que el personal pueda cumplir con sus actividades, ya que de ninguna manera se busca perjudicar al negocio.

#### **2.2.3.5.2.3. Validación**

Indica Dessler & Varela (2011) “Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa” (p.187). así también es importante validar el material que se va a utilizar para la capacitación, esto debido a que un programa necesita actualización constante derivado de los cambios que surgen en el entorno de los negocios y la aplicación de nuevas tecnologías. Martínez & Martínez (2009) expresa que “Una práctica recomendable para probar la validez de un material didáctico es someterlo a consulta con los supervisores y profesionales de las empresas, quienes pueden aportar opiniones expertas sobre la pertinencia de los contenidos” (p.123).

La validación de los temas y material a utilizar debe considerarse al menos con los siguientes criterios según Martínez & Martínez (2009):

- **Contenido:** este criterio se refiere a la calidad del material que se utilizará y debe responder a las siguientes preguntas desde el punto de vista de los destinatarios: ¿El contenido es claro y se entiende con facilidad?, ¿El lenguaje es el adecuado y es el que normalmente se utiliza en la empresa?, ¿El contenido está organizado en forma sistemática?
- **Utilidad:** se refiere a que si la información es relevante y suficiente.
- **Presentación:** en este criterio se define si el material es agradable a la vista, llamativo, ameno, sencillo de comprender y escuchar.

#### 2.2.3.5.2.4. Implementación

Se dice que la capacitación implica un cambio al que es probable que los colaboradores se resistan, por esto es importante comunicar de manera efectiva los beneficios que obtendrán, los cuales contribuirán para lograr sus metas personales y profesionales. Dentro del proceso de implementación se presentarán dificultades, por ejemplo, contar con personal calificado dotado de habilidades pedagógicas, extrovertidos, facilidad de comunicación y que inspiren confianza, según (Mondy, 2010).

El autor Puchol (2003) referente a la implementación del programa de capacitación, afirma lo siguiente:

En este momento, hay que disponer lo que podríamos llamar la «intendencia de los cursos». Determinar los participantes, cómo se les va a comunicar el plan de formación, cómo se les va a «vender» la asistencia, si la participación en los cursos va a ser voluntaria u obligatoria. También se han de tomar decisiones acerca del lugar en que va a impartirse la formación, el horario y, en su caso, las comidas y el alojamiento para formadores y participantes; las instalaciones (aulas, MAV, documentación y su reproducción...), organización de las sesiones inaugurales y de clausura, en donde se debe comprometer a la Alta Dirección... (p.206)

En esta etapa se definen los detalles concretos del plan de acción para el programa de capacitación. Finalmente, Mondy (2010) indica que “La capacitación y el desarrollo tal vez requieran de más creatividad que cualquier otra función de recursos humanos” (p.213). Esto se afirma por la complejidad de adaptar la capacitación a cada puesto de trabajo y a cada tipo de persona, con el objetivo que el resultado sea satisfactorio para las personas y por consiguiente para la organización.

#### **2.2.3.5.2.5. Evaluación**

¿Por qué es necesario evaluar la capacitación? Los autores Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) determinan 3 razones:

- Justificar la existencia del departamento de formación, señalando en qué medida contribuye a los objetivos y metas de la organización.
- Decidir si se continúa o no con los planes de formación.
- Obtener información sobre cómo mejorar las formaciones futuras.

Así también se dice que en la evaluación se valoran las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados de los aprendices (Dessler & Varela, 2011). Dado que la capacitación es una actividad en la que la empresa invierte recursos humanos y económicos, es necesario que el departamento de capacitación documente de forma adecuada todo el proceso y sobre todo el resultado de estas para la toma de decisiones.

Según Werther et al. (2014) indica los pasos para la evaluación de la capacitación, siendo los siguientes:

- Normas de evaluación
- Examen anterior al curso o programa
- Empleados capacitados
- Examen posterior al curso
- Transferencia al puesto
- Seguimiento

Siguiendo los pasos anteriores se obtiene el panorama completo del proceso de la capacitación, aunque se tiene un interés particular en los resultados de esta. Indica Werther et al. (2014) que el personal que capacita se interesa específicamente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los aprendices en cuanto al contenido de la capacitación.
- Los conocimientos adquiridos
- Los cambios en el comportamiento derivados de la capacitación
- Los resultados o mejoras mensurables de cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de absentismo

Por otra parte, Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) manifiesta que existen 4 niveles secuenciales para evaluar la capacitación e indica “Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. Según se avanza de un nivel al siguiente, el proceso se hace más difícil y conlleva más tiempo, pero también proporciona información más valiosa” (p.43).

### **Nivel 1 Reacción**

Es este nivel se recopila información referente a cómo se sintieron los participantes, si fue de su grado, si consideran que fue información relevante, si se utilizó adecuadamente su tiempo, si el local, estilo, ritmo y atención fue el mejor, el nivel de participación y la practicidad percibida. Para medir este grado de satisfacción se puede utilizar una hoja de evaluación, formulario de retroalimentación, comentarios verbales, encuestas o evaluaciones en línea, lo cual se puede realizar cuando se termine la capacitación (BUSINESSBALLS, 2021).

### **Nivel 2 Aprendizaje**

Busca medir el aumento en el nivel de conocimiento, en esta etapa se busca respuesta a las siguientes preguntas: ¿Los asistentes aprendieron lo que se pretendía?, ¿Los asistentes experimentaron lo que se tenía como objetivo? y ¿Cuál ha sido la magnitud del avance o cambio en los asistentes después de la capacitación recibida?

Esta medición se realiza por medio de evaluaciones antes y después de la capacitación, además se puede utilizar la herramienta entrevista y observación antes y después de la formación. La información obtenida es de suma importancia, aunque requiere de inversión de tiempo (BUSINESSBALLS, 2021).

### **Nivel 3 Comportamiento**

Esta evaluación pretende conocer la medida en la que los asistentes aplicaron lo aprendido y cambiaron su comportamiento, lo cual puede reflejarse inmediatamente o meses después de la capacitación. En este nivel se conoce si los asistentes pusieron en práctica lo aprendido, si utilizaron las nuevas habilidades, si hubo algún cambio notable o medible en el desempeño, si el asistente es capaz de transmitir el nuevo conocimiento a otra persona. Como herramienta de medición se puede utilizar la evaluación sutil y constante, así como la observación, también la retroalimentación de 360 grados y se puede indicar que la autoevaluación puede ser útil con los criterios y mediciones correctos (BUSINESSBALLS, 2021).

### **Nivel 4 Resultados**

La evaluación de resultados es el efecto sobre el negocio que es producto del rendimiento mejorado de los colaboradores. Se mide por medio de indicadores clave de desempeño como, por ejemplo: cantidad de quejas, rotación de personas, deserción, fallas, desperdicio de recursos, incumplimientos, niveles de calidad, retención. Como herramienta puede utilizarse una evaluación de desempeño (BUSINESSBALLS, 2021).

### **3. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario detallar una serie de pasos, técnicas e instrumentos a utilizar con el objetivo de obtener la información relevante y suficiente que aporte positivamente para el estudio del problema en la unidad de análisis.

#### **3.1 . Definición y Planteamiento del Problema**

A continuación, se detalla el panorama general de la problemática en la unidad de análisis, la cual será objeto de estudio en la presente investigación:

##### **3.1.1. Definición del Problema**

Actualmente Inversiones Centro Americanas, S.A. posee un programa de capacitación para los colaboradores del departamento de Contabilidad, que es administrado por el personal de la sección de Capacitaciones, del departamento de Recursos Humanos, sin embargo, este programa no ha tenido seguimiento frecuente y podría no estar actualizado con temas especializados que puedan aportar al desarrollo de conocimientos y experiencia de los colaboradores con relación a su puesto de trabajo. Esta situación representa una oportunidad de mejora para la empresa, por lo cual se requiere del análisis, identificación y propuestas para mejoramiento de este programa.

##### **3.1.2. Planteamiento del problema**

¿Cómo es el programa de capacitación que actualmente tienen los colaboradores de los colaboradores del departamento de Contabilidad de Inversiones Centro Americanas, S.A.?

#### **3.2. Objetivo general**

Establecer, cómo es el programa de capacitación que actualmente tienen los colaboradores del departamento de Contabilidad de Inversiones Centro Americanas, S.A.

### **3.3. Objetivos específicos**

- Determinar las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores del departamento de Contabilidad, para establecer un plan de acción que permita brindar las herramientas para el fortalecimiento de estas.
- Identificar si las capacitaciones que el personal de contabilidad ha recibido, cumplen con los elementos que integran un programa de capacitación en todas sus fases para establecer las oportunidades de mejora.
- Proponer mejoras al programa de capacitación para los colaboradores del departamento de Contabilidad, para aumentar y brindar conocimientos necesarios en competencias técnicas y conductuales para ser aplicados en las actividades diarias del departamento.

### **3.4. Delimitación del problema**

Se refiere a los detalles en cuanto a ubicación geográfica, sector al que pertenece la unidad de análisis, así como el recurso humano que será objeto de estudio y el período a evaluar:

### **3.5. Ámbito geográfico**

Se llevó a cabo en el Km 16 Carretera a El Salvador, Torre Fresno, zona 7 Santa Catarina Pinula, Guatemala.

### **3.6. Ámbito institucional**

La empresa pertenece al sector privado y se dedica a actividades de prestación de servicios técnicos empresariales y en materia de gestión.

### **3.7. Ámbito personal**

La información para la investigación se obtuvo de los colaboradores que integran el departamento de Contabilidad y la sección de capacitación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Inversiones Centro Americanas, S.A.

### **3.8. Ámbito temporal**

El período de estudio fue de julio 2021 a junio 2022.

### **3.9. Método de Investigación**

La investigación se basó en el método científico, el cual tiene como fin, incrementar el conocimiento de algún tema en específico, en este caso el estudio de la capacitación en la unidad de análisis. El método científico se aplicó en todas las fases del estudio, iniciando desde la identificación del problema, formulación de la pregunta, recopilación de la información histórica referente al tema, así como la teoría que los autores han desarrollado, indagación en la situación real de la unidad de objeto de estudio, análisis de datos relevantes, establecimiento de las conclusiones, propuesta de soluciones, finalmente exposición de los conocimientos adquiridos y resultados obtenidos durante todo el proceso de la investigación.

### **3.10. Alcance y Tipo de Estudio**

El alcance del estudio fue descriptivo para poder conocer la información detallada, es decir, propiedades, características y rasgos importantes respecto a la problemática planteada y explicativo porque fue necesario exponer las causas, sucesos o fenómenos que relacionan las variables a investigar y cómo se manifestaron. Así mismo, la información obtenida en la investigación se analizó con criterio mixto, lo cual en conjunto permitió examinar las cifras y características para determinación de conclusiones y recomendaciones.

### **3.11. Técnicas de Recopilación de Información**

Se refiere al medio para la obtención de la información, los cuales fueron:

#### **3.11.1. Bibliográficas**

Se utilizaron para conocer cómo los distintos autores abordan el tema de capacitación dentro de la empresa, definiciones, beneficios, implementación y evaluación, así también temas generales como administración y administración de recursos humanos, se

consultaron libros, tesis y artículos científicos, la información obtenida conforma el marco teórico de la presente investigación.

### **3.11.2. De Campo**

Se aplicaron dos técnicas de campo que a continuación se detallan:

- 1) Encuesta: esta técnica se aplicó para obtener información precisa y relevante con relación al programa de capacitación que actualmente posee la empresa, detección de necesidad de capacitación y para propuestas de mejora.

- 2) Se realizó a la muestra seleccionada del departamento de Contabilidad y a la sección de Capacitación del departamento de Recursos Humanos.
- 3) Entrevista estructurada: permitió obtener información a gran detalle sobre la situación actual con relación a capacitación, se aplicó a personal que tiene el rango de gerente y jefe de capacitación dentro de los dos departamentos descritos anteriormente, se coordinó fecha y hora para comodidad de la parte entrevistada y evitar interrumpir sus actividades diarias.

### **3.12. Instrumentos para Recopilar la Información**

Los instrumentos que corresponden a las técnicas descritas en el numeral anterior son los siguientes:

- 1) Cuestionario: contó con preguntas cerradas de opción múltiple y tuvo como objetivo recopilar información sobre la situación actual que concierne a la capacitación, se aplicó a los auxiliares, analistas, supervisores y jefes del departamento de Contabilidad.
- 2) Guía de entrevista: este instrumento representó una pauta y su elaboración fue de ayuda para preparar un plan de acción para conducir una entrevista. La guía contenía una serie de preguntas abiertas, en las cuales se abordaron los puntos más relevantes en cuanto a la capacitación, se llevó a cabo con el Gerente de Contabilidad y jefe de Capacitación de RRHH.

### **3.13. Población Objeto de Estudio**

La población en una investigación se refiere al conjunto de personas de las cuales se desea conocer sobre algún tema, en esta investigación la población está conformada por 104 personas.

### 3.14. Muestra Objeto de Estudio

La muestra es un subconjunto de la población, la cual es determinada por medio de la fórmula estadística correspondiente:

**Tabla 1**

#### *Determinación de la muestra objeto de estudio*

<b>TAMAÑO DE MUESTRA PARA LA PROPORCION FINITA</b>	
Información	
Tamaño de la población	104
Proporción estimada de éxito	0.5
Error de muestreo	5.00%
Nivel de confianza	95.0%
Cálculos	
Valor Z	-1.96
Tamaño de muestra calculado	82.01069373
<b>Tamaño de muestra final</b>	<b>83</b>

Fuente: Información obtenida de aplicación de fórmula estadística para determinación de muestras, octubre 2021

Se determinó con un nivel de confianza del 95% y 5% de error aceptable la muestra de 83 personas. Se consideró adecuado el intervalo en referencia, partiendo del número de colaboradores, en este caso por temas que actualmente afectan a la salud como COVID19 y que afectan las actividades de los colaboradores, era probable que en algún caso alguno no pudiera responder la encuesta, estos casos estarían en el 5% de error aceptable y así la recopilación de información seguiría siendo confiable.

**Tabla 2*****Distribución de la población y muestra objeto de estudio***

Departamento	Población	Muestra	Porcentaje
Auxiliares, Analistas y Supervisores	91	72	87%
Jefes de Contabilidad	11	9	11%
Gerente de Contabilidad	1	1	1%
Jefe de Capacitación RRHH	1	1	1%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida del departamento de RRHH, segmentación de puestos, octubre 2021

La tabla anterior detalla la forma de distribución del personal que conforma la muestra para la investigación y a las cuales se les aplicó las técnicas e instrumentos para la recopilación de información, en total 83 personas.

**3.14. Estadística a Utilizar en la Presentación de Resultados**

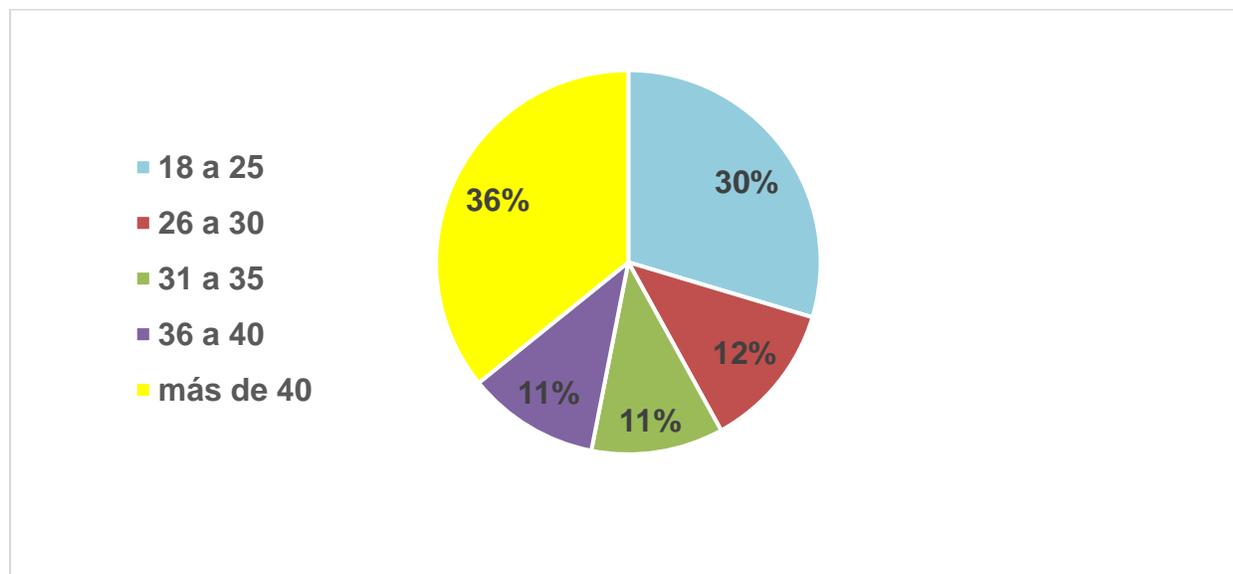
La información obtenida por medio de los instrumentos se analizó, clasificó y proyectó por medio de la estadística descriptiva, la cual consiste en presentar información por medio de cuadros, tablas o gráficas que facilitan el uso de la información para un estudio en específico.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos los cuales fueron recopilados por medio de encuesta y entrevistas, con el objetivo de establecer las necesidades de capacitación y evaluar el programa actual de capacitación de los colaboradores del departamento de Contabilidad de Inversiones Centro Americanas, S.A.:

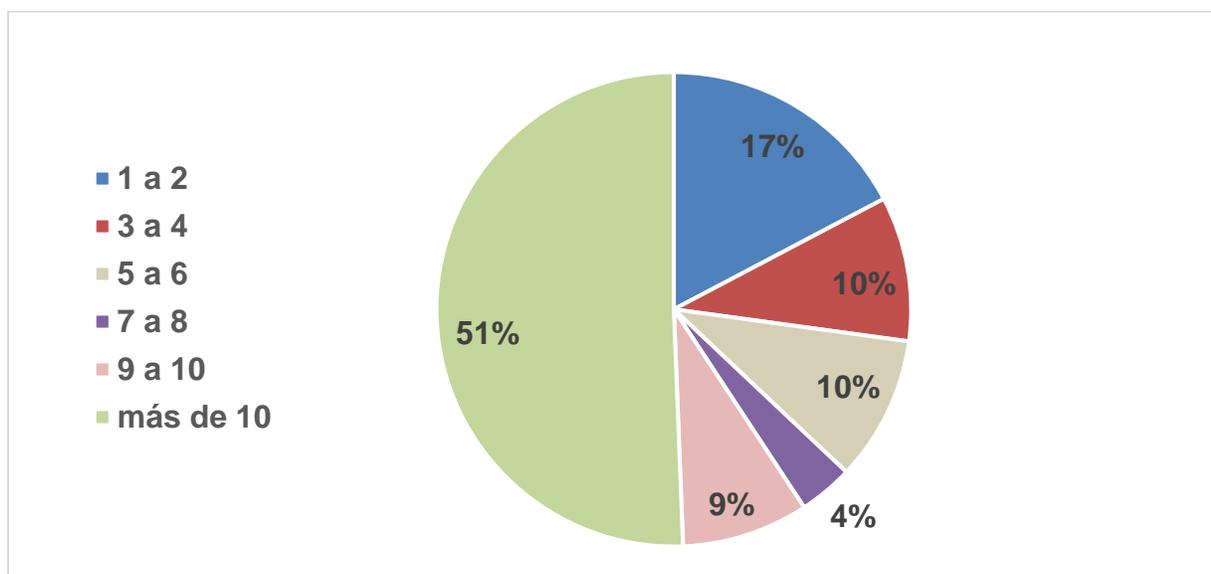
### **4.1. Encuesta**

Por medio de un formulario realizado en la herramienta de Google, se realizó el cuestionario al personal de contabilidad (auxiliares, analistas, supervisores y jefes), los resultados son los siguientes:

**Figura 1*****Rango de edad de los colaboradores de Contabilidad***

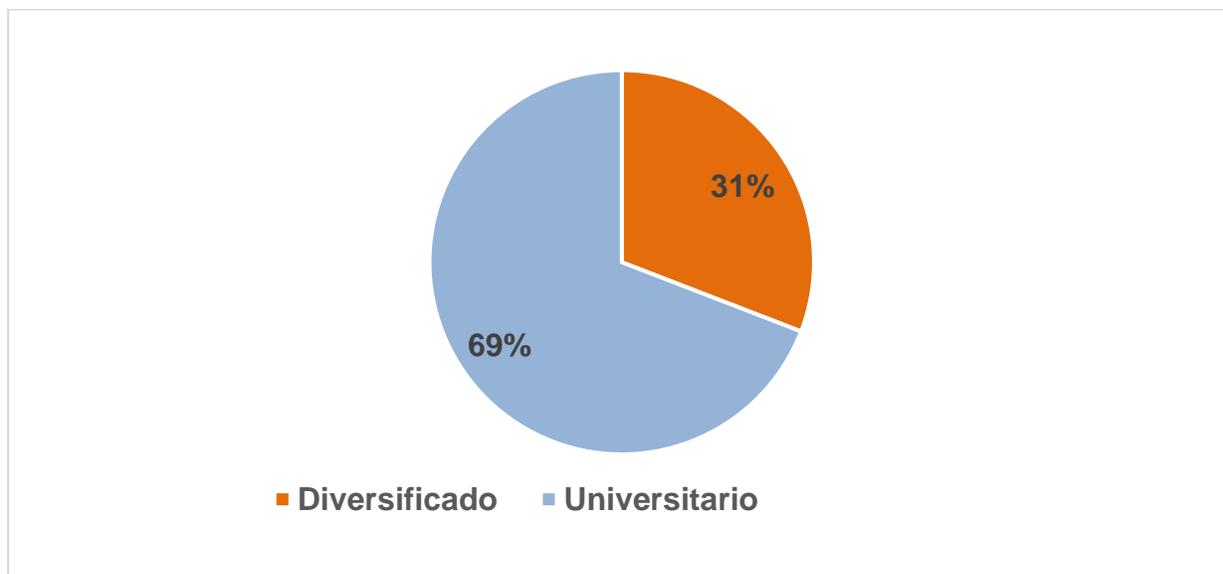
Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

El personal de este departamento se encuentra dividido en dos grandes grupos, el 30% son jóvenes que están en el rango de “Generación Z”, estas personas se caracterizan por ser nativos digitales, prácticos, realistas, orientados al diálogo, comunicadores, se adaptan fácilmente al entorno. Considerando que el mercado laboral se encuentra actualizándose constantemente, estas características resultan ser positivas al ofrecer nuevos conocimientos a los colaboradores. Por otra parte, el 36% son personas mayores de 40 años, en esta proporción se encuentran personas “Generación X, Y y Baby Boom” estas personas manifiestan otro tipo de valores, comunicación, disciplina, estabilidad, lealtad, también suelen ser hábiles con la tecnología, pero cuando se trata de cambios, presentan un poco de resistencia por ser precavidos y analizar todo el panorama antes de decidir ser parte de los cambios. El tener diversidad en edad, representa oportunidad de aprender cada día en ambas vías.

**Figura 2*****Antigüedad laboral del personal de Contabilidad***

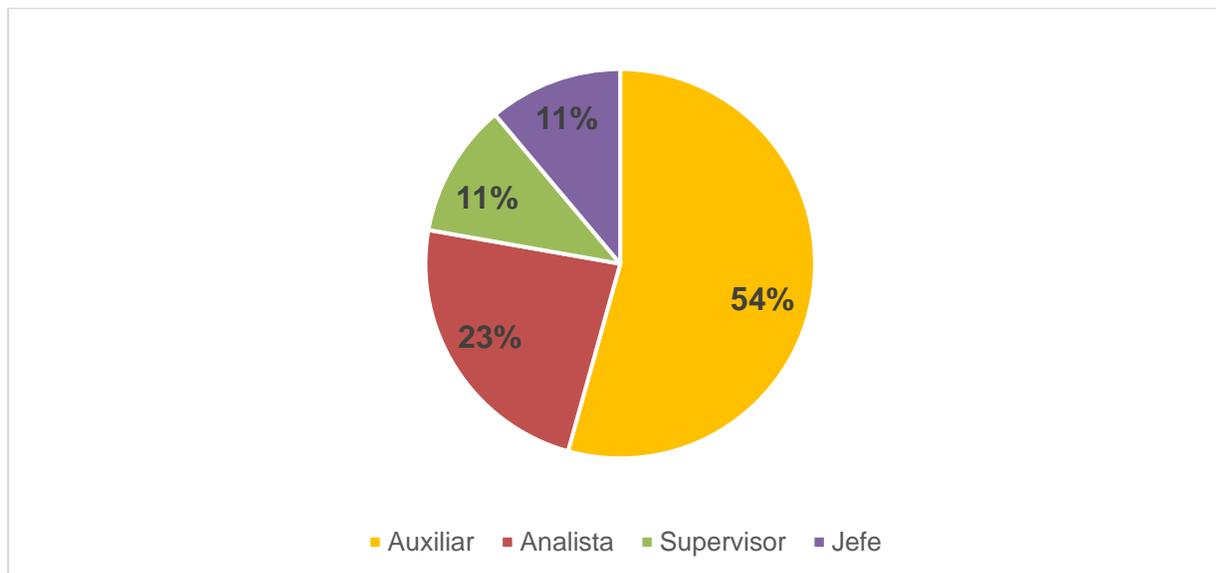
Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

Es importante destacar que la Empresa ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores, tal es el caso que el 51% posee más de 10 años de laborar para esta entidad. Esto representa una ventaja competitiva, ya que el personal tiene mucha experiencia en la realización de los procedimientos diarios, así también, al momento de que se presentan nuevos retos, como la implementación de nuevos sistemas, ellos son clave para dar retroalimentación sobre la funcionalidad de estos, así también, para recibir las capacitaciones y replicarlas a los demás integrantes del equipo. Al mismo tiempo también representa un reto para incentivar al desarrollo personal y profesional, porque puede ser que por el tiempo de labores se sientan cómodos con las actividades que realizan y se resistan a salir de su zona de confort.

**Figura 3*****Escolaridad de los colaboradores de Contabilidad***

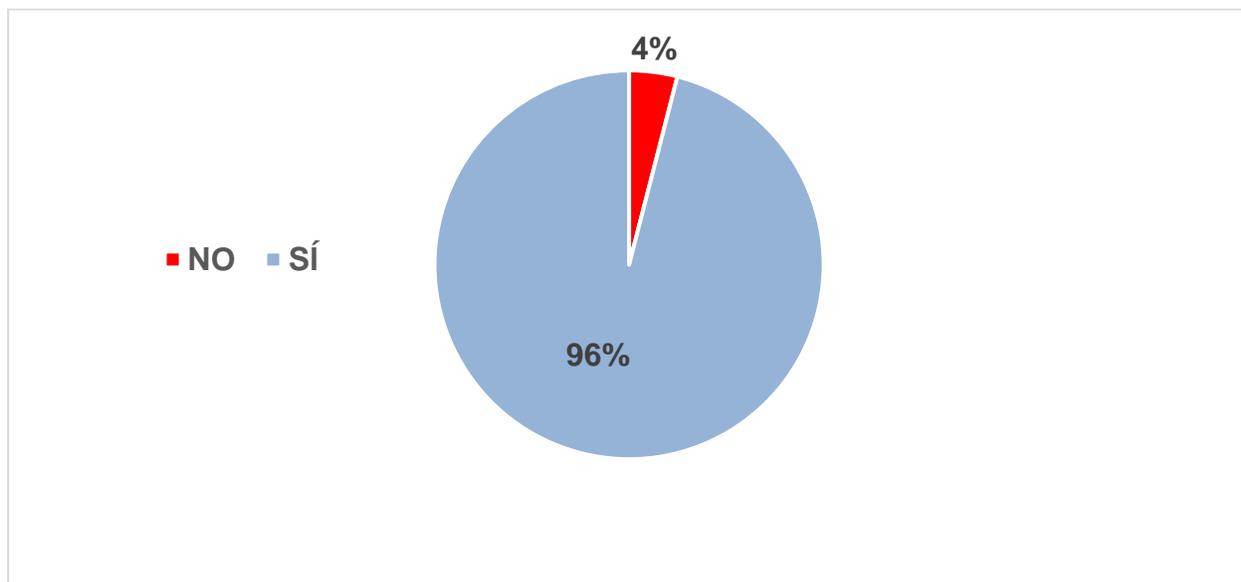
Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

Este factor evidencia que la mayoría de los colaboradores poseen estudios universitarios, sin embargo, es importante considerar que el 31% solamente tiene estudios de diversificado. Se debe tomar en cuenta que la naturaleza de los puestos contables, requieren de conocimientos específico. Es necesario incentivar a que inicien los estudios universitarios para adquirir más competencias que serán de utilidad en su puesto de trabajo, por consiguiente, de beneficio para el departamento y para la Empresa.

**Figura 4*****Segmentación de puestos del departamento de Contabilidad***

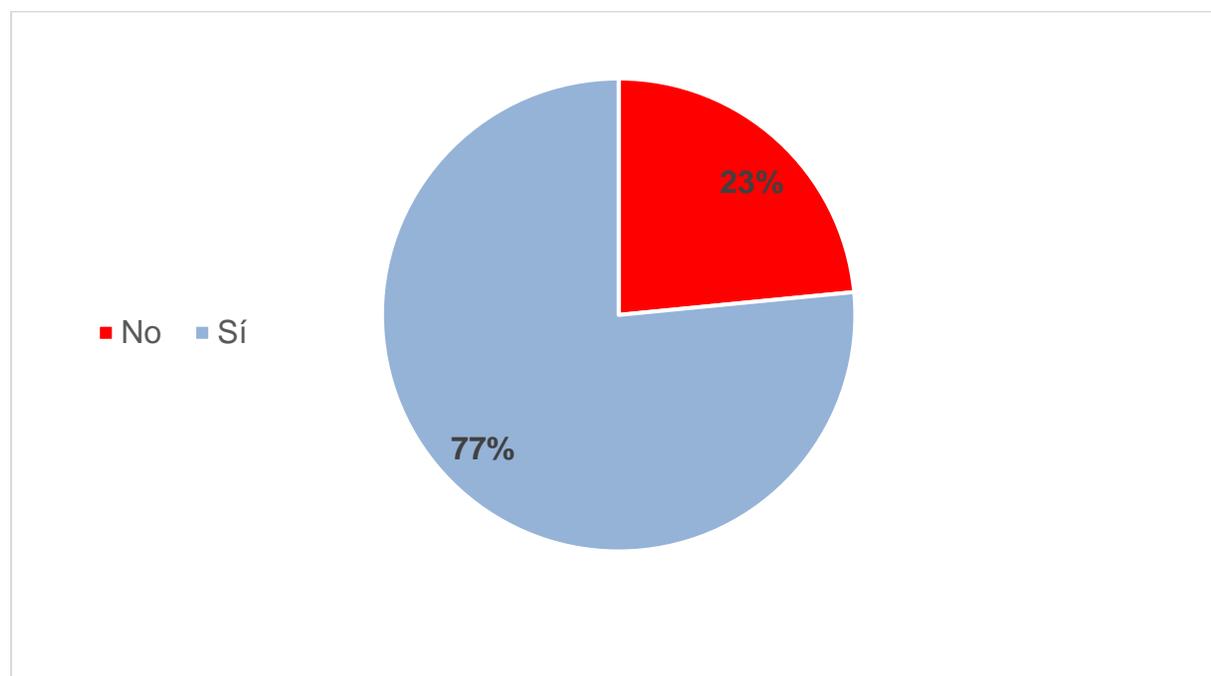
Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

El departamento de contabilidad está conformado por auxiliares, analistas, supervisores y jefes. El resultado de la encuesta indica que el 54% son auxiliares, estos colaboradores realizan actividades de escaneo de documentos, revisión de papelería, pólizas, registros contables, retenciones de impuestos, revisión y digitación de facturas, revisión de liquidaciones, cuadros de caja, entre otras, se puede considerar que son de los primeros filtros de la información que posteriormente será de utilidad para elaborar reportería interna y Estados Financieros. Por esta razón cada error cometido involuntariamente puede repercutir en brindar información poco confiable la cual es utilizada por la Gerencia Financiera para la toma de decisiones. También, este segmento de puesto representa una oportunidad para especializar al colaborador en su puesto de trabajo por ser operativo, pero también, para fortalecer temas técnicos y competencias para que cuando exista alguna vacante para un puesto superior, el personal esté listo para nuevas atribuciones.

**Figura 5*****Importancia de la capacitación en el puesto de trabajo de los colaboradores del departamento de Contabilidad***

Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

Para iniciar, es importante determinar si los colaboradores del departamento de contabilidad consideran importante la capacitación en el puesto de trabajo. El resultado del 96% confirma que este factor es importante para la correcta realización de las actividades diarias. Partiendo de lo que indica la teoría: Fernández & Junquera (2013) afirma: “La formación del empleado es un conjunto de actividades que permiten mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su competencia laboral y mejorando su actitud hacia el trabajo” (p.147). Este subsistema de ARH tiene como objetivo el desarrollo individual y colectivo de los colaboradores, sobre todo por el tipo de actividades que realiza este departamento al encontrarse en constante modernización de normas internacionales, legislación local y actualización de sistemas. Por lo que, para garantizar que el personal sea eficiente y eficaz, es necesario que el colaborador esté en disposición de adquirir nuevos conocimientos y el primer paso es reconocer la importancia de este componente, tal como lo afirma Dessler & Varela (2011) la capacitación tiene un papel vital y creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización.

**Figura 6*****Necesidad de capacitación en el personal del departamento de Contabilidad***

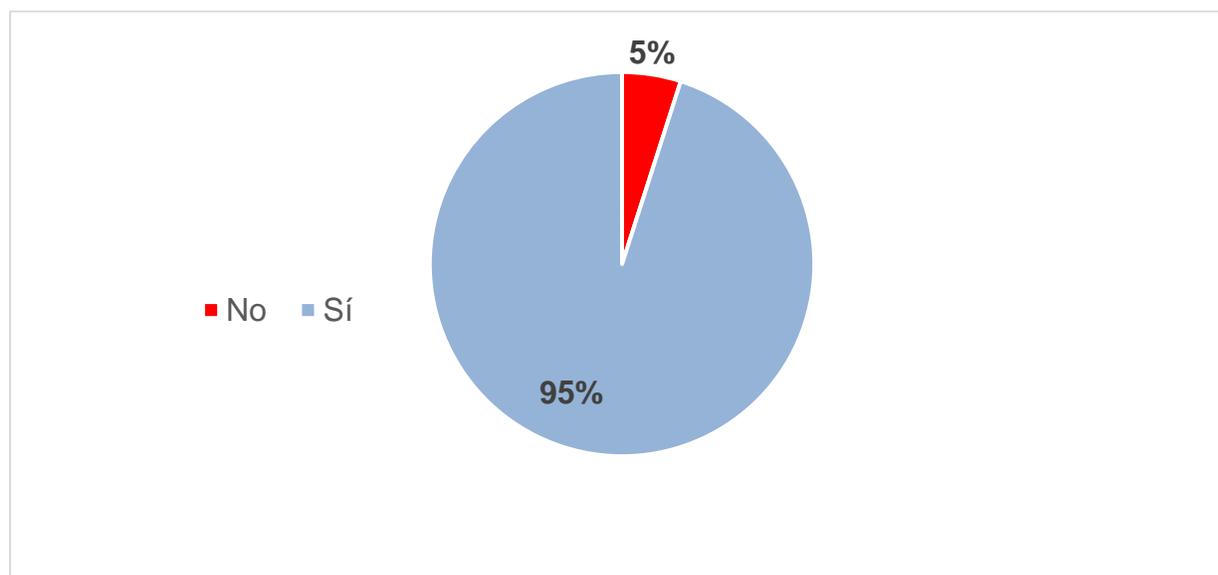
Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

De acuerdo con el resultado de la encuesta, 62 personas de 81, es decir el 77% coincide en que sí existe la necesidad de capacitación en el puesto de trabajo. Los colaboradores que poseen más de 10 años de antigüedad laboral y que se desempeñan en el puesto de auxiliar, analista, supervisor y jefe, argumentan que es necesario fortalecer los conocimientos por medio de la capacitación, porque cada día hay nuevas actualizaciones en los procesos que se realizan en los diferentes puestos. Además, recientemente se inició la implementación del sistema SAP ERP a nivel Corporativo, lo que ha generado un cambio en los procedimientos y nueva nomenclatura para los registros contables, en general la utilización del nuevo sistema. Así también, en materia fiscal, constantemente se actualizan las leyes tributarias y la forma de auditar de la Superintendencia de Administración Tributaria, además, la aplicación de NIIF, por lo cual se considera que deben estar siempre a la vanguardia con estos temas.

Por otra parte, están los colaboradores que tienen entre 1 y 4 años de labores, los cuales se desempeñan como auxiliares. En este caso la necesidad de capacitación va enfocada a terminar de conocer su puesto de trabajo. Dentro de los comentarios de los colaboradores se encuentran que todavía existen dudas con relación a la forma de realizar sus tareas diarias, también con la utilización de sistemas y herramientas como Excel en donde se realizan cuadros y conocimiento de normativa fiscal. Con relación a las 19 personas que indicaron que no necesitan capacitación, el principal factor es porque argumentan que conocen plenamente su puesto de trabajo y la totalidad de sus actividades.

## Figura 7

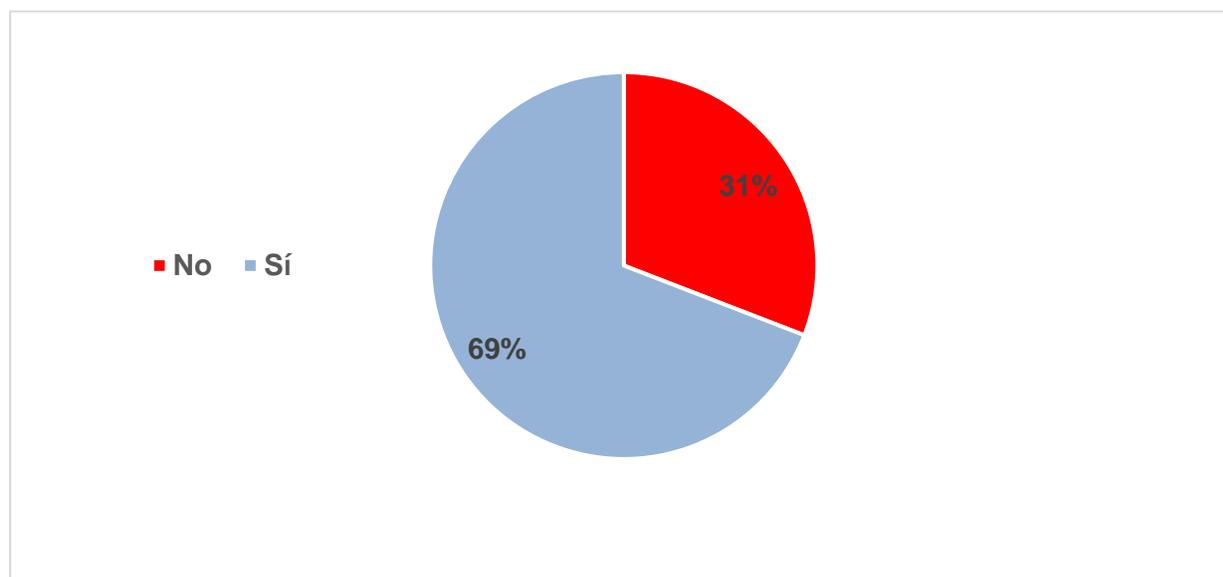
### *Porcentaje de colaboradores que poseen conocimientos necesarios para identificar y resolver problemas en sus actividades diarias*



Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

El resultado de este factor indica que 77 personas (95%) actualmente poseen conocimientos necesarios para identificar un problema y tomar decisiones para resolverlo, si bien es cierto, es la mayoría del personal de este departamento, es necesario analizar las razones por las que el 5% de los colaboradores indican que no pueden realizar estas acciones. En primer lugar, es importante realizar la segmentación: 2% ocupa el puesto de auxiliar y posee entre 1 y 2 años de experiencia. Argumenta que dentro de su puesto de trabajo hay temas que desconoce totalmente, lo cual es justificable por el reciente ingreso y evidencia que esta persona necesita fortalecer el conocimiento de sus labores para adquirir la capacidad de resolución de conflictos. Por otra parte, 3% con más de 10 años de experiencia: 1 auxiliar y 1 supervisor indican que en muchas ocasiones sí se pueden identificar los problemas, pero la resolución depende de la decisión del jefe inmediato. Este es un punto válido, porque existe la jerarquía dentro del departamento.

Finalmente, 1 supervisor indica que solamente realiza trabajo operativo y que considera necesario fortalecer el conocimiento en material fiscal y del sistema SAP, para comprender a detalle la operación contable-fiscal. Al verificar toda la información de la encuesta realizada a este colaborador, se determinó que tiene más de 40 años y su escolaridad es diversificado, lo cual podría exponer que esta persona tiene mucho tiempo de no actualizarse en temas académicos. Por lo que, se puede considerar una oportunidad para capacitarlo y aprovechar el recurso para actividades de más análisis contable, financiero o fiscal.

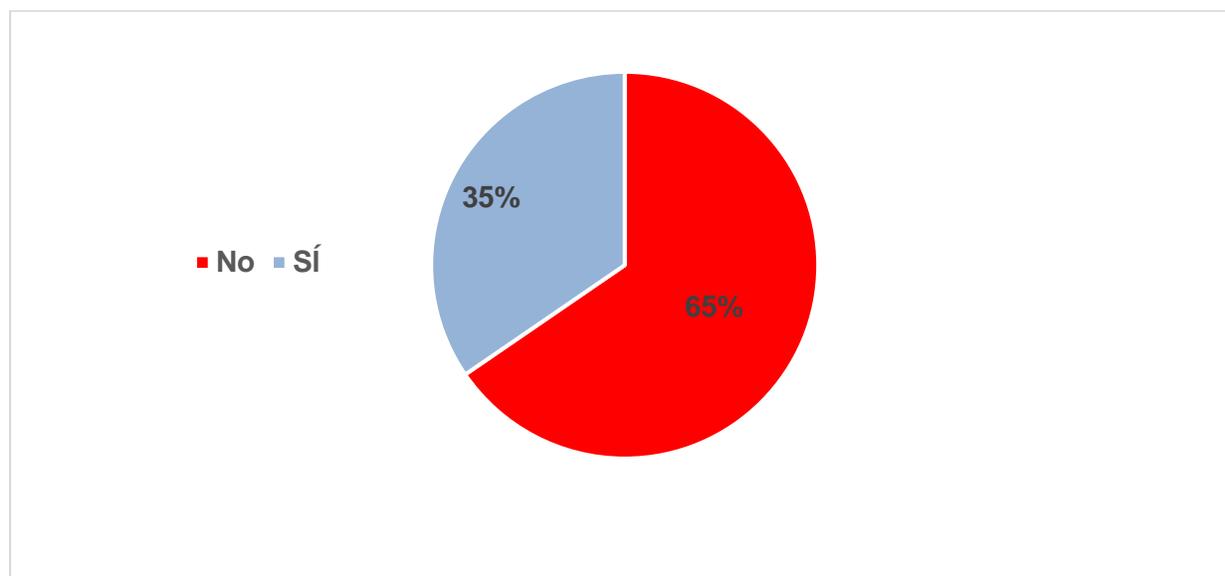
**Figura 8*****Necesidad de capacitación para el personal de contabilidad por lo menos cada 3 meses***

Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

El resultado de la encuesta indica que el 69% de colaboradores consideran que el programa de capacitación debe realizarse por lo menos cada 3 meses. Esto derivado de los constantes cambios que se generan en sistemas y procedimientos en el departamento; así también, es necesario reforzar las competencias en ese lapso e incluir nuevas para que el personal pueda desarrollarse íntegramente. Ahora bien, esto va a depender de las necesidades que surjan en el día a día; por ejemplo, si se implementa un nuevo procedimiento o en materia fiscal, si la Superintendencia de Administración Tributaria solicita que se incluya nueva información en las declaraciones de impuestos, esto es necesario que sea atendido inmediatamente para no incurrir en incumplimientos. Tal como lo indica Dessler & Varela (2011), la recopilación de información para determinar si existe necesidad de capacitación se puede llevar a cabo de varias formas: entrevistas, análisis de problemas operativos, revisión de muestras de trabajo realizado para determinar si hay aumento de errores o encuestas, como en el caso de la presente investigación.

## Figura 9

### ***Realización del Diagnóstico de Necesidad de Capacitación (DNC) al personal de contabilidad en los últimos 6 meses***

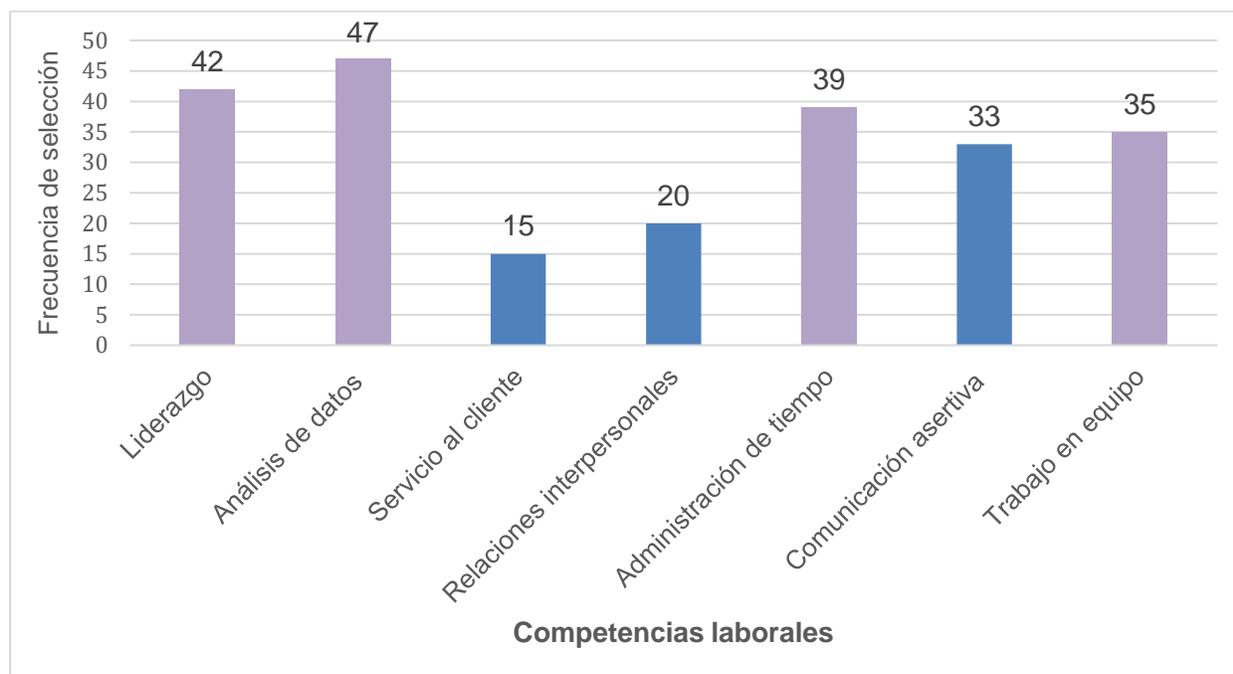


Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 65% de colaboradores indica que en los últimos 6 meses no se les ha consultado sobre los temas de interés para capacitarse en su puesto de trabajo. Por otro lado, se entrevistó al jefe de capacitaciones de RRHH, quien indicó que efectivamente en los últimos años no se ha realizado un diagnóstico de las necesidades de capacitación para este departamento. Por lo que, se concluye que las capacitaciones que el personal ha recibido en los últimos meses corresponden a temas importantes y han sido de mucha utilidad para la realización de sus actividades, sin embargo, no existe un programa de capacitación estructurado y/o vinculado con la naturaleza de sus actividades cotidianas.

**Figura 10**

***DNC de competencias laborales que el personal de contabilidad requiere fortalecer para aumentar la productividad***



Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

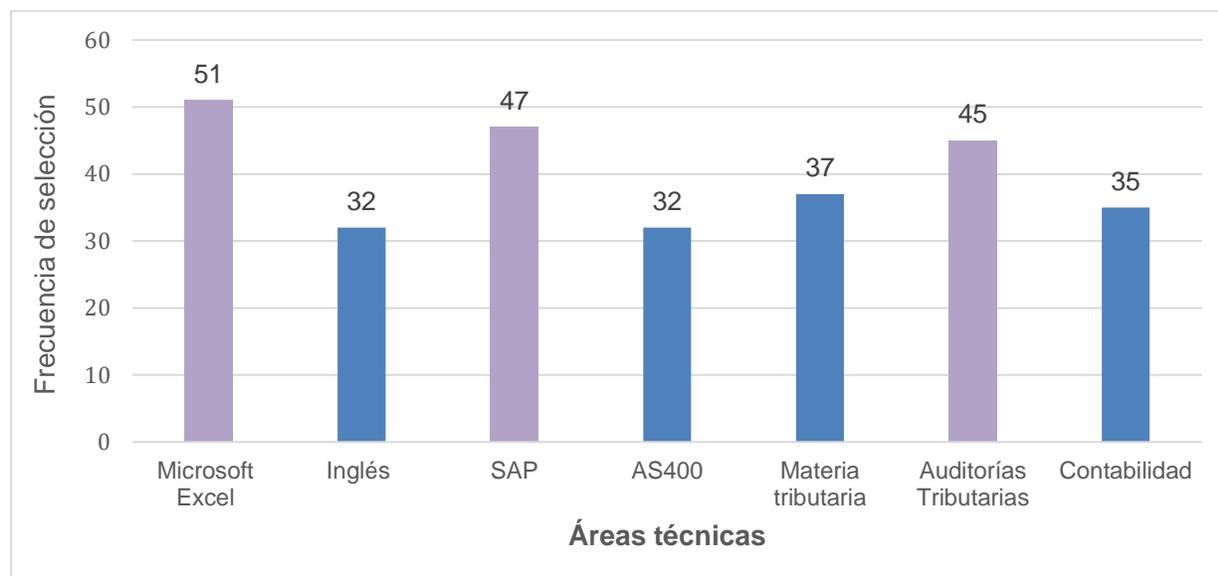
Las competencias laborales son capacidades reales y comprobadas que el colaborador posee o que por medio de capacitación adquiere con el fin de mejorar el desempeño en su puesto de trabajo. Partiendo de este concepto, los colaboradores del departamento de contabilidad evidencian 4 competencias que requieren fortalecer, es importante indicar que estas competencias se determinaron con base en un descriptor de puesto: en primer lugar, tenemos el análisis de datos, dentro de esta competencia se incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar información financiera y estadística. El objetivo de esta competencia es que el colaborador sea capaz de comprender perfectamente los procesos de su puesto de trabajo y la relación con otras áreas dentro de la Empresa, identificar oportunidades para mejorar procesos, identificar problemas y relacionar la causa y efecto de este.

También, organizar información numérica por medio de gráficos para tener el panorama completo de cada situación que se le presente en sus actividades.

En segundo lugar, se encuentra el liderazgo, esta competencia se caracteriza porque busca que el colaborador sea capaz de inspirar a una acción por medio del ejemplo, transmite confianza, positivismo y orienta al equipo en una dirección determinada en busca del mismo objetivo. Esta habilidad considera la opinión de todos los integrantes del equipo para posteriormente tomar decisiones en cuanto a establecer instrucciones claras, fijar objetivos prioritarios y comunicarlo adecuadamente. Finalmente, es capaz de plantear abiertamente los conflictos y resuelve por medio de retroalimentación.

En tercer lugar, administración del tiempo, en este caso es relevante que el colaborador sea capaz de actuar con velocidad y sentido de urgencia dependiendo de las necesidades de los clientes internos. Esta competencia motiva a la eficiencia y eficacia personal, lo cual beneficia al equipo y por lo tanto a la Empresa.

Finalmente, Trabajo en equipo, esta competencia requiere de la cooperación y actitud positiva del trabajador para estar en disposición de formar equipo con sus demás compañeros, no significa que las actividades serán compartidas, si no que serán relacionadas en armonía con el personal del mismo equipo o de otras áreas. El objetivo es que el colaborador sea capaz de alentar y fomentar el espíritu de equipo en toda la organización, que muestre satisfacción personal por los éxitos de los demás y que apoye el intercambio de información, con el fin de obtener mejores resultados.

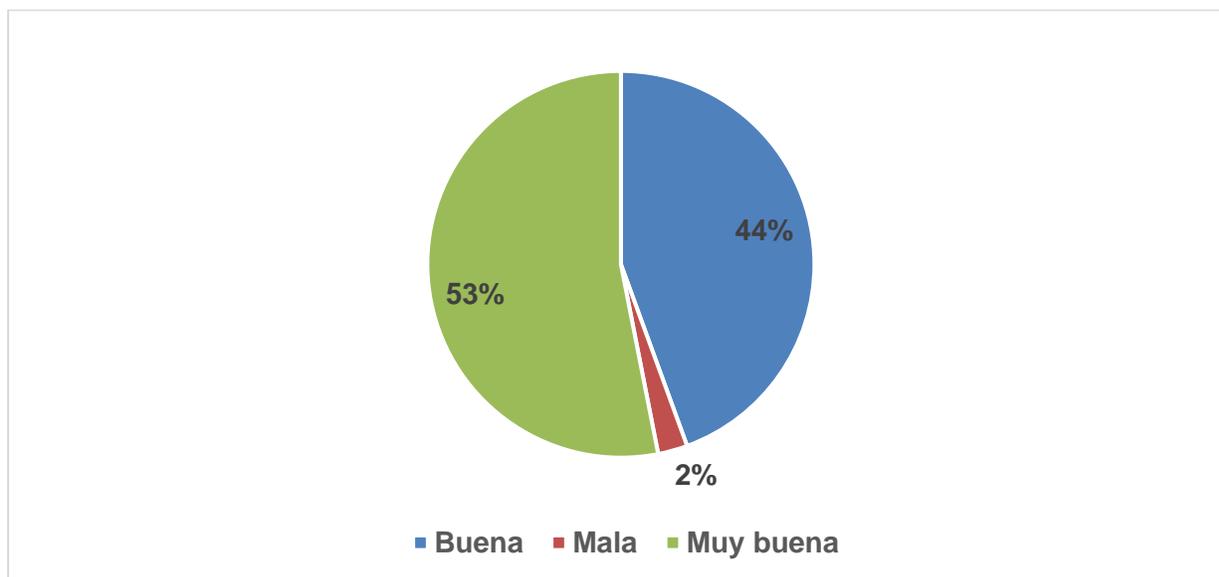
**Figura 11*****DNC de aptitudes técnicas que el personal de contabilidad requiere fortalecer para aumentar la productividad***

Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

El departamento de contabilidad realiza numerosas actividades, tanto operativas como analíticas, en las cuales se requiere de herramientas que de alguna manera simplifiquen los procesos y ahorren tiempo. En este caso, el resultado de la encuesta evidencia 3 principales temas técnicos que requieren reforzar: Microsoft Excel, considerando que el personal maneja bases de datos de alto volumen, libros contables, cuadros e integraciones para diferentes propósitos, reportería interna, etc. Lo ideal es que los conocimientos de esta herramienta estén entre nivel intermedio y avanzado para ser capaces de aplicar todas las funciones que este programa posee para facilitar los procesos operativos y de análisis con resultados precisos. Como segundo punto, SAP, actualmente la Empresa se encuentra en período de implementación de SAP ERP a nivel Corporativo. El personal de contabilidad en los últimos 6 meses ha recibido capacitaciones con relación a este nuevo programa, sin embargo, por la amplitud de funciones que posee este sistema no se ha llegado a conocer en su totalidad. Además,

es de suma importancia el fortalecimiento de este tema, ya que será el sistema oficial de operaciones contables a mediano plazo.

Por último, Auditorías Tributarias, en este caso se ha observado que la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT– tiene cada vez más intervenciones en las Empresas. Tal es el caso que de julio 2021 a junio 2022 se atendieron en promedio 231 requerimientos de información y auditorías de campo. Las revisiones fiscales se actualizan constantemente y surgen nuevos criterios de esta entidad. Además, de la actualización de leyes, por esto es importante que el personal de contabilidad tenga un nivel avanzado de conocimientos para atender adecuadamente las revisiones de la SAT. Esto incluye conocimiento de la teoría para poder dar las explicaciones correspondientes y la documentación adecuada y suficiente para desvanecer cada inconsistencia que se cuestione. En este caso, cada operación o criterio que no se cumpla tiene repercusión en multas con intereses.

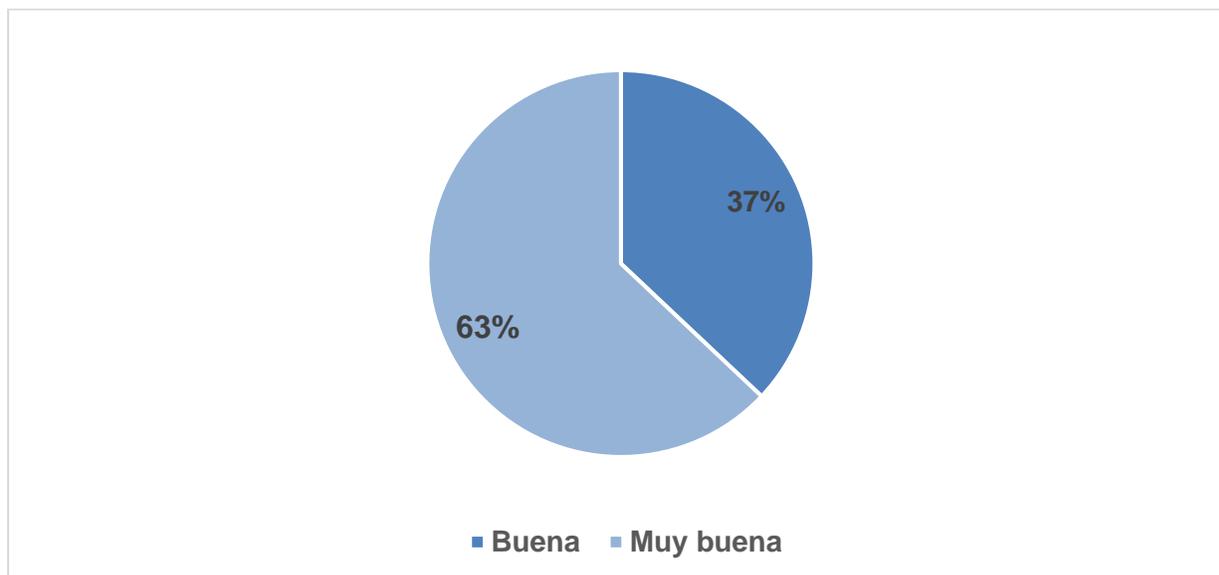
**Figura 12*****Tipo de comunicación de los colaboradores de contabilidad con el jefe inmediato***

Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

Se puede concluir con estos resultados que la comunicación de los colaboradores con el jefe inmediato está entre el rango de buena y muy buena. Esto representa una gran ventaja en el momento que es necesario transmitir nuevos conocimientos en orden descendente en la jerarquía, sin embargo, no está de más enfatizar que esta comunicación debe ser asertiva, para que el colaborador perciba que se le habla con respeto y tenga mejor recepción de la información que se requiere de su persona. O bien, nuevos conocimientos para implementar en sus actividades diarias.

### Figura 13

#### ***Tipo de relación laboral de los colaboradores de contabilidad con sus compañeros de departamento***

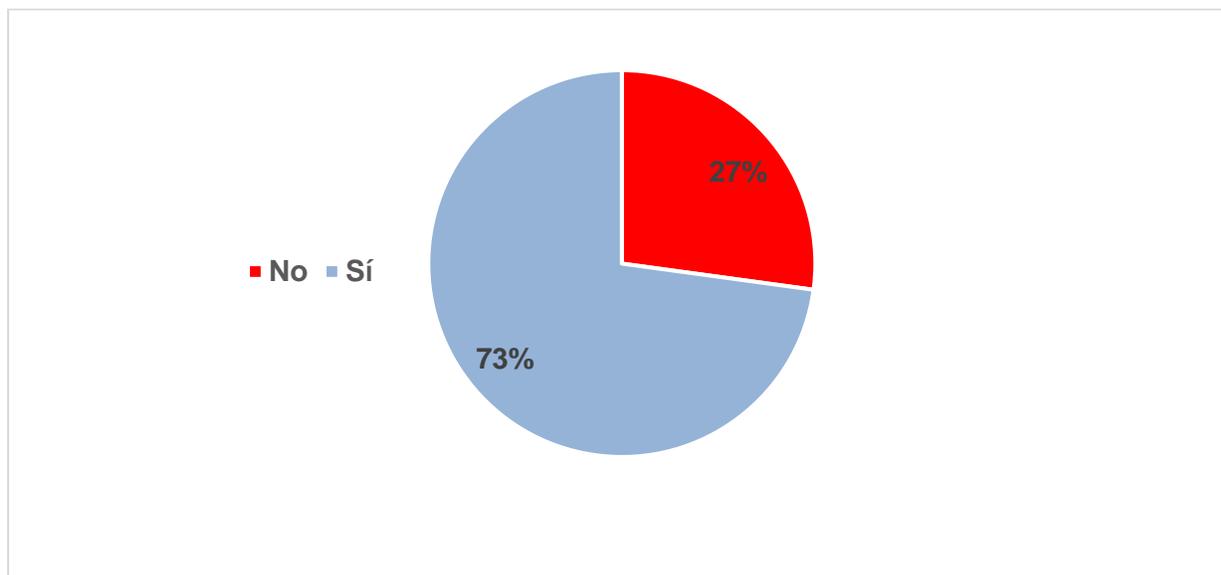


Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

Relacionada con la figura anterior es importante también establecer la relación laboral que los colaboradores tienen con sus compañeros de departamento. Se evidencia que la mayoría considera una relación laboral “Buena”, sin embargo, existe oportunidad para aumentar el porcentaje de la opción “Muy buena”. Una de las brechas que se manifiesta en los resultados de la encuesta es la barrera generacional en la segmentación de puestos. Por ejemplo, un auxiliar que tiene entre 18 y 25 años de edad entre 1 y 2 años de experiencia va a presentar dificultad para relacionarse con otro auxiliar que tiene más de 40 años y más de 10 años de experiencia. Esta brecha puede reducirse con el fortalecimiento en la competencia de trabajo en equipo mencionado en la figura No. 4.

**Figura 14**

***Porcentaje de colaboradores que han recibido capacitaciones en los últimos 6 meses en temas relacionados directamente con sus actividades diarias***



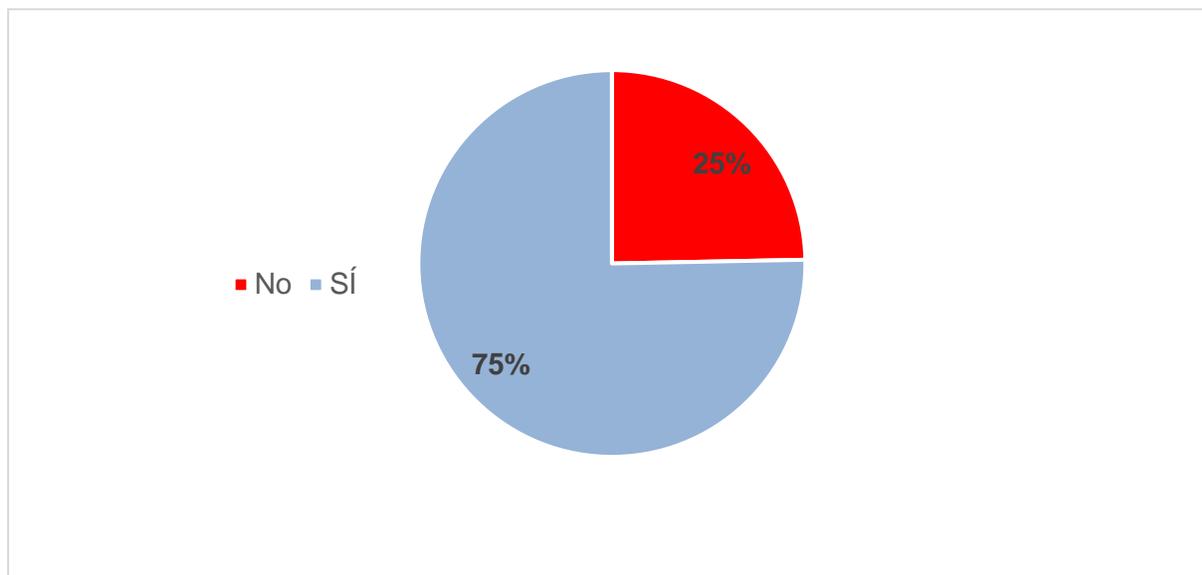
Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

Al analizar el resultado del 73% de colaboradores que sí han recibido capacitaciones en los últimos 6 meses en temas relacionados a su puesto de trabajo, se pueden mencionar los siguientes: valores relacionados con la misión y visión de la empresa, liderazgo, activos leasing, impuestos, actualización tributaria, auditorías fiscales, capacitaciones de primer ingreso, sistemas AS400, SITOP, SIAC, inteligencia emocional (manejo de estrés por teletrabajo), procedimientos internos de órdenes de compras, salud y seguridad ocupacional, e inglés. De acuerdo con los resultados de la encuesta, se determinó que estos temas han sido impartidos a toda la segmentación de puestos del departamento de contabilidad, sin embargo, existen dos temas fuertes que según las encuestas solo han sido impartidos a colaboradores con mayor experiencia entre 6 y más de 10 años de labores: SAP ERP y NIIF. Se considera que se ha realizado de esta forma para que, al capacitar a los colaboradores con más experiencia, el conocimiento se replique en los demás miembros del equipo y así, obtener ahorro de recursos económicos y de tiempo al no tener que enviar al 100% de colaboradores a estas capacitaciones.

Esto puede resultar efectivo, sin embargo, también se debe reconocer que no todas las personas cuentan con la habilidad para transmitir conocimientos y puede darse el caso que el conocimiento no llegue a todos los miembros del equipo y se centralice en pocas personas. Por ejemplo, SAP a mediano plazo será el sistema oficial de contabilidad para toda la Corporación y es necesario que todos los miembros del equipo sepan manejarlo completamente.

**Figura 15**

***Porcentaje de colaboradores de contabilidad que consideran que derivado de las capacitaciones recibidas en los últimos 6 meses, han logrado disminuir el número de errores al realizar sus actividades diarias***



Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

Relacionado directamente con la figura anterior, el 75% coincide en que sí han disminuido los errores cometidos al desempeñar sus actividades cotidianas. Para realizar esta medición, el departamento tiene un control de los errores cometidos en digitación de datos, registros contables incorrectos, reversiones de pólizas, apertura de libros de compras y ventas para corrección de información. Ahora bien, del lado de la materia tributaria, también se mide con el número de rectificaciones a los formularios presentados de los diferentes impuestos, y el punto más relevante es que después de las capacitaciones que el personal ha recibido sobre la forma adecuada de documentar las operaciones, cuando la Administración Tributaria realiza auditoría fiscal, se evidencia una disminución en el pago de multas en el período de junio 2021 a julio 2022, con relación al período anterior. En definitiva, la disminución de contingencias representa para la Organización ahorro de recursos, pero también evidencia que el personal se ha ido actualizando y se encuentra en disposición de adoptar nuevos conocimientos, con esto se cumple el objetivo de la capacitación, especializar a los miembros del equipo para su desarrollo personal y laboral.

**Tabla 3**

**Evaluación cualitativa de las capacitaciones impartidas al personal de contabilidad en los últimos 6 meses**

<b>No.</b>	<b>Característica</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
1	Casos prácticos	79%	21%
2	Material didáctico adecuado	62%	38%
3	Elementos visuales, audio o video	90%	10%
4	Interactivas	84%	16%
5	Horario adecuado	73%	27%
6	Cursos virtuales	91%	9%
7	Objetivo de la capacitación	94%	6%
8	Facilitadores con habilidades para transmitir conocimiento	91%	9%
9	Encuesta de satisfacción	83%	17%
<b>Promedio</b>		<b>83%</b>	<b>17%</b>

Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

Para que la capacitación se considere exitosa debe cumplir con varias características. Según Puchol (2003) esta debe ser: activa, participativa, con apoyos audiovisuales, concreta, amena, motivadora, pertinente, relevante y encaminada a alcanzar objetivos concretos. Con este punto de partida, se determinó que el 83% de los colaboradores manifiestan que los cursos que se les han impartido han cumplido con lo detallado anteriormente, por lo tanto, el tema que se está exponiendo ha sido comprendido, y por consiguiente, se logra el cumplimiento del objetivo planteado. Como lo indican los autores Dessler & Varela (2011) en la etapa de diseño didáctico de la capacitación, se deben considerar: “objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación” (p.187). Así también, se debe asegurar que todos los materiales, como las guías de los instructores, manuales de los participantes, se complementen y estén escritos con claridad (Dessler & Varela, 2011). Por otra parte, dentro de la implementación de las capacitaciones se debe considerar el horario adecuado. En este caso, el 73% de colaboradores indicaron que el horario asignado no interfirió con sus actividades cotidianas relevantes. Por ejemplo, sería inoportuno programar capacitaciones en los días que el personal se encuentra en procesos de cierre contable mensual.

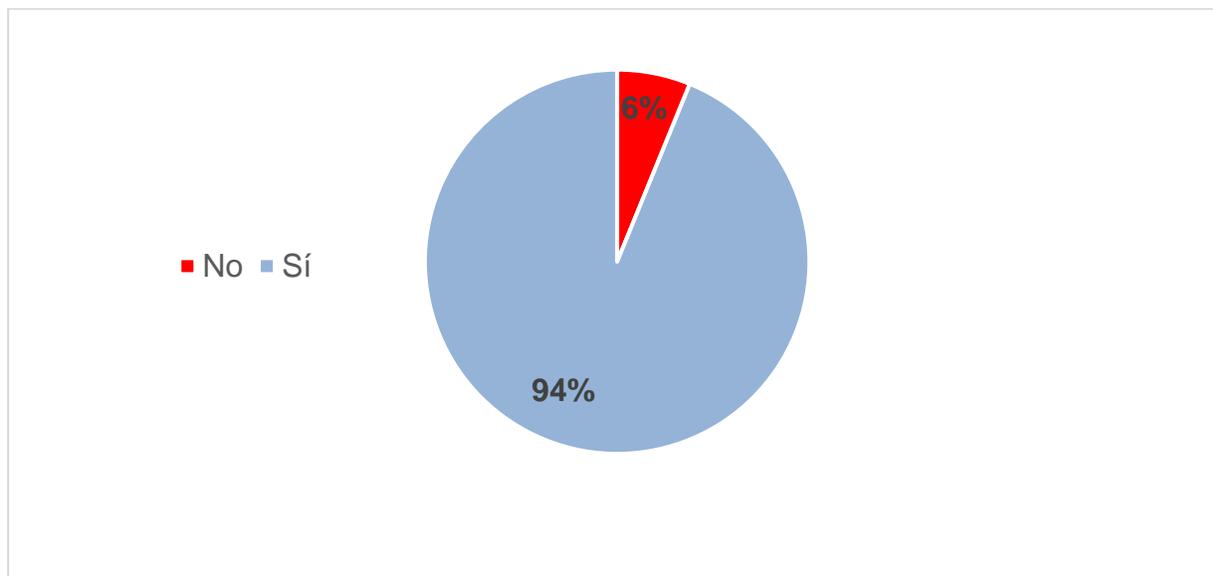
Finalmente, se debe considerar la evaluación de la capacitación; siendo este paso de los más importantes para determinar el grado de cumplimiento del objetivo de la capacitación, ya que de esto depende la toma de decisiones. Por ejemplo, si es necesario realizar algún ajuste en la metodología, modificación del contenido o incluso cambio de expositores. Como bien lo indica Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) existen 4 niveles secuenciales para evaluar las capacitaciones: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Se le consultó a los colaboradores y el resultado indica que, en todas las capacitaciones se logra el primer nivel (reacción) y la evaluación recopila información de la percepción de los participantes en cuanto a la calidad de contenido, tiempo, materiales utilizados, etc. En muy pocos casos se logra alcanzar el nivel 2 (aprendizaje), este es un tema muy importante ya que en este nivel se pretende medir el aumento del nivel de conocimiento por medio de una evaluación previa al inicio de la capacitación y al final de esta. Un ejemplo claro son las capacitaciones de Microsoft Excel en donde forzosamente se realizan estas evaluaciones para obtener el diploma que acredita que tienen conocimientos básicos, intermedios o avanzados, pero en muchos casos de capacitaciones técnicas no se lleva a cabo este proceso de evaluación de conocimientos.

En el caso del nivel 3 y 4 en donde se da seguimiento a la aplicación de los conocimientos y medición de la disminución de errores, se puede indicar que como lo describe la figura No. 10, sí existen los controles internos. Sin embargo, la teoría indica que este seguimiento debería formar parte del programa de capacitación que administra Recursos Humanos -RRHH-. Actualmente no se trabaja así en la unidad de análisis, ya que es solamente el depto. de contabilidad el que lleva el control, a través de los supervisores y jefes.

**Figura 16**

***Porcentaje de colaboradores que consideran que conocer la forma en que aprenden facilitaría adquirir nuevos conocimientos***



Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de contabilidad en junio 2022.

De acuerdo con Dessler & Varela (2011), dentro de la fase 2 del diseño de un programa de capacitación se encuentra el diseño didáctico, en este paso se determina la metodología a utilizar en la capacitación. Se debe indicar que el proceso de aprendizaje se lleva a cabo de diferente forma en cada persona, por lo que el autor Werther et al. (2014) expresa que:

Los principios del aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos con base en los cuales las personas aprenden de manera más eficaz. Mientras más y mejor se utilicen estos principios, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte eficaz. (p.188)

Los principios son: “participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación” (Werther et al., 2014, p.188).

Derivado de lo anterior, el 94% de colaboradores consideran que conocer la forma en que cada persona aprende facilitaría la adquisición de nuevos conocimientos, sin

embargo, se adolece de la evaluación para determinar el tipo de aprendizaje que se manifiesta en cada colaborador.

Esta es una oportunidad de mejora y existen varias opciones que pueden resultar muy útiles, como: prueba de los colores cerebrales, en donde se identifica si la persona es autoritaria, social, orientado a las personas o analítica. También, se encuentra el de estilos de aprendizaje PNL, en donde se determina si la persona es auditiva, visual o kinestésica y la prueba de estilos de aprendizaje de David Kold, cuyo resultado indica si la persona es adaptadora, divergente, convergente o asimilador.

## 4.2. Entrevista a Gerente de Contabilidad

Como parte de la recopilación de información, se realizó una serie de preguntas abiertas al Gerente de Contabilidad con relación al tema de capacitación para su equipo de trabajo:

### Cuadro 1

#### *Entrevista a gerente del departamento de Contabilidad*

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Considera importante la capacitación para su equipo de trabajo?	La capacitación es importante para el logro de tareas, al ser el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para cumplir con el trabajo que se les encomienda.	Con relación a la identificación de las necesidades de capacitación, el Gerente evidencia que para cumplir con los objetivos es necesario que el equipo reciba capacitación, también se determinó que
2	¿Actualmente tiene identificadas las necesidades de capacitación del equipo?	Temas Normativos Internos, Tributarios y Contables. Análisis Financiero, Herramientas de Excel y para Presentaciones. Temas de Manejo de Personal, Estrés, Presión, Tiempos, entre otros.	si tiene identificadas las necesidades de capacitación de los colaboradores sin embargo, no se tiene definido un procedimiento formal para realizar el DNC en una muestra representativa del equipo, si no que las necesidades se identifican cuando existen nuevos sistemas o implementación de nuevos procedimientos internos y externos, así también argumenta que adicional a temas técnicos es necesario el fortalecimiento de competencias, esto en definitiva es de utilidad para que los colaboradores se desarrollen de forma íntegra tanto en experiencia como en habilidades que dan valor agregado a sus actividades.
3	¿Considera que capacitar en competencias, como: trabajo en equipo, comunicación asertiva, análisis, resolución de conflictos, gestión del tiempo, ¿puede contribuir a mejorar el desempeño del equipo?	Por su puesto y además tener identificadas las competencias que destacan de cada colaborador sería extraordinario.	
4	¿Cada cuánto tiempo considera que el equipo debería recibir capacitación técnica, por ejemplo, en herramientas de office, inglés, contabilidad en general, legislación tributaria o sistemas internos de la empresa?	Dependiendo las necesidades, pero debe hacerse al menos una vez al año en cada tema o área identificada.	

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
5	¿Considera que las capacitaciones que les han impartido tienen relación directa con las atribuciones del departamento?	Las que hemos recibido por supuesto que sí ya que han sido solicitadas o impartidas por la necesidad del cambio de sistemas y del apoyo en registros financieros.	Los comentarios del Gerente reflejan que efectivamente los colaboradores sí han recibido diversas capacitaciones, en su mayoría temas técnicos que ayudan al desarrollo de sus actividades diarias y que han sido útiles al punto de tener evidencia de la disminución de errores en la realización de los procedimientos. Ahora bien, las capacitaciones se imparten solo a puestos clave, esto puede ser una desventaja ya que puede ser que al momento de transmitir el nuevo conocimiento la información no llegue a todos los miembros del equipo. También, se determinó que no existe un plan estructurado para realizar la evaluación de los conocimientos adquiridos, más que la observación y el reporte con el número de errores disminuidos, y finalmente se evidencia una brecha en la comunicación con el personal de capacitación de RRHH, el Gerente de contabilidad argumenta que las capacitaciones se han recibido por parte de otros departamentos y gestionadas por ellos mismos. Esto representa una oportunidad de mejora para realizar una estructura formal de programa de capacitación para el equipo de contabilidad.
6	¿Puede indicar el nombre de las capacitaciones que han recibido en los últimos 6 meses?	Técnicas de otros departamentos: Impuestos, activos leasing, equivalentes de efectivo, valuación de moneda extranjera. Capacitaciones técnicas SAP y Otras: SSO, ética, valores y nutrición	
7	¿Las capacitaciones técnicas (programa específico o sistema interno) se imparten a todo el equipo o solo a puestos estratégicos?	Las capacitaciones Técnicas principalmente a puestos clave o estratégicos y ellos se encargan de enseñar al resto del equipo.	
8	¿De qué forma se mide el nivel de aprendizaje del equipo al concluir las capacitaciones?	Se mide en los informes de revisiones que nos realiza Control Interno, Contraloría, Asesoría Tributaria, así como Auditores Externos incluidos SAT.	
9	¿Existe un plan de seguimiento para verificar la aplicación de los nuevos	Plan como tal no hay, solamente en la práctica como se indicó en el numeral anterior.	
10	¿Considera que derivado de las capacitaciones impartidas al equipo en los últimos 6 meses, disminuyó el número de errores al realizar las atribuciones?	Sí, principalmente hubo más comprensión en la parte técnica o normativa sobre los registros contables que en determinado momento se ingresaban en forma mecánica	
11	¿Ha tenido reuniones con el profesional de RRHH para establecer un programa de capacitación para su equipo?	No hemos tenido directamente con RRHH y solo con otros departamentos, al identificarse como prioritarios los cursos técnicos.	

Nota: Información obtenida de la entrevista realizada al Gerente de Contabilidad en junio 2022.

### 4.3. Entrevista a jefe de Capacitación de RRHH

Con la misma metodología de preguntas abiertas, se realizó la entrevista al jefe de Capacitación del departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de obtener información referente a cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación para el personal del departamento de contabilidad:

#### Cuadro 2

#### *Entrevista a jefe de Capacitación de RRHH*

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Se ha realizado alguna vez un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en el departamento de contabilidad?	Nunca se ha realizado un DNC como tal a este Departamento	Se puede determinar que por parte de Recursos Humanos no existe un programa de capacitación estructurado para el departamento de Contabilidad, esto se deriva de un factor importante: falta de recurso humano en la sección de capacitación del departamento de RRHH. Actualmente, esta sección está integrada por 3 personas, las cuales cumplen con las funciones de implementar programas de capacitación en los distintos departamentos de Inversiones Centro Americanas, S.A., que actualmente posee 490 colaboradores. Así como en otras empresas de la Corporación, la carga laboral para los 3 integrantes de esta sección supera la capacidad de alcance en cuanto a la detección de necesidades del departamento de contabilidad para posteriormente establecer el programa correspondiente.
2	Si la respuesta es afirmativa, ¿Se realizó el DNC a todo el equipo o solamente a los jefes?	N/A	
3	¿Cuenta con presupuesto para el plan de capacitación? ¿Puede indicar un promedio?	Cada Gerencia tiene asignado presupuesto para capacitación	
4	¿Poseen alianzas con entidades que imparten capacitaciones? ¿Cuáles?	Si, con Asociación de Gerentes de Guatemala, socios y patrocinadores. A nivel Corporativo asociados en las cámaras de comercio, Agexport, también en la empresa se cuenta con el programa académico con Universidad Galileo, Intecap, IGA y Academia Europea.	
5	Indique el nombre de las últimas 5 capacitaciones que se impartieron al equipo de contabilidad	No se tiene registro de programación de capacitaciones en los últimos 6 meses	

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
6	Con relación al numeral anterior, ¿Qué promedio de asistencia se registró?	N/A	Sin embargo, considerando que la Empresa posee alianzas con entidades que brindan capacitaciones técnicas y de competencias laborales, esto representa una oportunidad para tener un acercamiento con este departamento, tomando en cuenta la importancia de las actividades que realizan las cuales repercuten a nivel contable, fiscal y NIIF. Esta información es considerada para la toma de decisiones a nivel Corporativo. Para finalizar, se debe hacer referencia a lo que indica Dessler & Verela (2011) con relación al primer paso para la implementación de un programa de capacitación: "diagnóstico de las necesidades" (p.186). Lo cual será la base para llevar a cabo los 4 pasos siguientes que indica también este autor: "diseño didáctico, validación, implementación y evaluación" (p.186). Con relación a la evaluación es importante indicar que en el historial de las capacitaciones que RRHH ha programado para este departamento en los últimos años, solo se logran alcanzar los niveles 1 reacción y 2 aprendizaje (no en todos los casos) que menciona Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), en cuanto al nivel 3 y 4 representan oportunidad de mejora en su totalidad.
7	En promedio, ¿Cuánto tiempo requirió cada sesión de capacitación?	N/A	
8	¿Se realizó evaluación de los conocimientos previos al inicio de la capacitación?	N/A	
9	¿Se realizó evaluación de los conocimientos adquiridos al concluir la capacitación?	Como se indicó anteriormente no se han impartido capacitaciones recientemente, sin embargo, en el año 2017-2018 se impartió Excel por parte de Intecap, en este caso sí se evaluó para poder extender el diploma correspondiente	
10	¿Existe historial de la puntuación obtenida por los participantes en las evaluaciones de las últimas capacitaciones?	En capacitaciones de años anteriores se tenía el registro en el sistema AS400	
11	Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué procedimiento realiza con los resultados de las evaluaciones?	Solamente era para consulta de RRHH, no se informaba de resultados obtenidos al Gerente de Contabilidad	
12	. ¿Existe un plan de seguimiento al colaborador para comprobar la aplicación de los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones?	No existe	
13	¿El día y hora de la capacitación se establece por medio de consenso con los participantes?	N/A	
14	Indique el nombre de las próximas 5 capacitaciones que serán impartidas al equipo de contabilidad:	No se tiene un programa de capacitación estructurado para este departamento	

Nota: Información obtenida de la entrevista realizada al jefe de capacitación del departamento de RRHH en junio 2022.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación realizada:

### 5.1. Conclusiones

1. El departamento de contabilidad brinda servicios contables a nivel Corporativo, a la fecha tienen a cargo 61 empresas. El equipo está conformado por 103 colaboradores que se encargan de todo el proceso contable de las operaciones diarias y generan reportería que es utilizada para la toma de decisiones financieras corporativas. Por la elevada carga laboral es necesario capacitar para lograr disminuir el número de errores. Por lo cual se determinó la necesidad de capacitación de los colaboradores en temas técnicos: Microsoft Excel, sistema SAP ERP y auditorías fiscales así también en competencias laborales: liderazgo, análisis de datos, administración de tiempo y trabajo en equipo.
2. Se identificó que en los últimos 6 meses el personal del departamento de contabilidad sí ha recibido capacitaciones de distintos temas importantes relacionados a su puesto de trabajo, en su mayoría cumplen con el diseño didáctico que recomienda la teoría para que la capacitación sea exitosa, sin embargo en la fase de evaluación se alcanza únicamente el nivel 1, reacción, en todas las capacitaciones, eventualmente el nivel 2, aprendizaje, en las capacitaciones técnicas como Excel e Inglés y no se alcanza el nivel 3, comportamiento y 4, resultados. Es importante indicar que estas capacitaciones se impartieron con sentido de urgencia por nuevas implementaciones y no porque estuvieran previamente programadas con base en un-DNC-.
3. RRHH no posee un programa de capacitación estructurado en todas sus fases, en los últimos años no se ha realizado un -DNC- que sirva de base para la implementación de este programa y no existe procedimiento para determinar el tipo de aprendizaje de los colaboradores.

4. Finalmente, con la información recopilada se establecieron las oportunidades que existen de mejora a las capacitaciones que requiere este departamento, las cuales se tomaron en cuenta para realizar la propuesta referente al fortalecimiento del programa de capacitación para el personal de contabilidad.

## 5.2. Recomendaciones

1. Que el departamento de capacitación de RRHH, realice el diagnóstico de las necesidades de capacitación al personal de contabilidad, por medio de las técnicas de encuestas o entrevistas ejecutadas a una muestra representativa de este departamento, por lo menos una vez al año. Dentro de este procedimiento de DNC incluir un *test* para la determinación de la forma de aprendizaje de los colaboradores, con el objetivo de establecer las características especiales que deben contener las capacitaciones para que el nuevo conocimiento sea aceptado de la mejor manera y por consiguiente, el éxito de las capacitaciones será mayor.
2. Que el delegado del departamento de capacitación de RRHH en conjunto con el Gerente de Contabilidad establezcan un canal de comunicación asertiva, para llegar a acuerdos sobre la capacitación que requiere el departamento de contabilidad para aumentar su productividad, considerando criterios, como: metodología, modalidad virtual o presencial, horarios, objetivos, nivel de aprendizaje que se requiere y presupuesto disponible para el proyecto. Estas reuniones de seguimiento pueden programarse cada 6 meses.
3. Implementar el programa de capacitación en todas sus fases: detección de las necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación, haciendo énfasis en la última fase, es necesario establecer los procedimientos para alcanzar los 4 niveles de evaluación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Esta información será de mucha utilidad para conocer si el programa ha alcanzado los objetivos establecidos o si es necesario realizar ajustes para tener mejores resultados.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

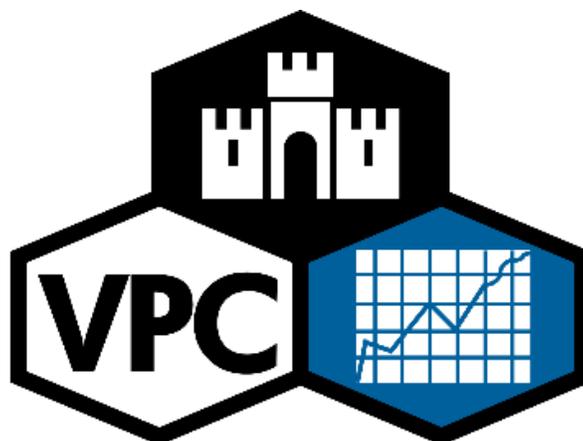
1. Alles, M. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
2. Amador, A. (2016). Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional. México: Editorial Universitaria UANL.
3. Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las Pymes. InterSedes, 1-25.
4. Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. F. (2018). Elementos Básicos de Administración. Culiacán: Servicios Editoriales Once Ríos.
5. Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
6. Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
7. Fernández Sánchez, E., & Junquera, B. (2013). Iniciación a los recursos humanos. Septem Ediciones.
8. González Leiva, R. A. (2017). Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción. Santiago: Universidad de Chile.
9. Hernández Samayoa, E. (2006). Creación de un programa de capacitación dirigido a la Unidad de Construcción de Edificios del Estado -UCEE-. Guatemala.
10. Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). Evaluación de acciones formativas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
11. Martínez E., E., & Martínez A., F. (2009). Capacitación por Competencias Principios y Métodos. Santiago de Chile.
12. Mejía Rocha, M. I. (2016). Integración, gestión y capacitación del recurso humano en las. El Periplo Sustentable.
13. Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. Decimoprimera edición. México: Pearson Educación.
14. Moreno, V. (2012). Gestión de Recursos Humanos. Málaga: IC Editorial.

15. Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.
16. Ríos Herrera, L. K. (2012). Programas de capacitación y su incidencia en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la Ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango.
17. Salguero, G. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. Ingeniería Industrial, 154-160.
18. Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). Administración de Recursos Humanos Gestión del capital humano. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## 7. EGRAFÍA

1. Morcuende, A. (2021). El empleado tiene memoria. Harvard Deusto, <https://www.harvard-deusto.com/el-empleado-tiene-memoria>.
2. BUSINESSBALLS. (27 de 09 de 2021). BUSINESSBALLS. Obtenido de [https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2018/01/Kirckpatrick-Evaluating-capacity-building-on-four-levels-template\\_EN\\_ES.pdf](https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2018/01/Kirckpatrick-Evaluating-capacity-building-on-four-levels-template_EN_ES.pdf)

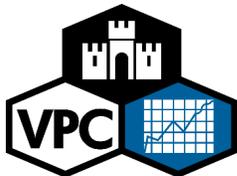
## 8. ANEXOS



**Propuesta para el fortalecimiento del programa de  
capacitación del departamento de Contabilidad**

**Inversiones Centro Americanas, S.A.**

**Guatemala, septiembre de 2022**

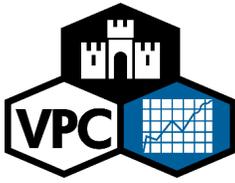


## Introducción

La capacitación representa un factor de suma importancia para toda institución pues contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, lo cual incorpora una serie de beneficios para Inversiones Centro Americanas, S.A. al contar con personal altamente calificado y especializado en las funciones de los distintos puestos que desempeñan.

Derivado de lo anterior, el presente instrumento es un aporte para la Empresa, y tiene como objetivo fortalecer el programa de capacitación para los colaboradores del departamento de Contabilidad. La propuesta detalla los instrumentos que serán útiles para el desarrollo de la planificación, además, se detallan las actividades a realizar durante el proceso de capacitación en sus distintas etapas, y las evaluaciones que se pueden realizar para darle seguimiento a las capacitaciones recibidas.

En el mismo orden de ideas, se presentan los temas a abordar tanto en competencias laborales como técnicas, de acuerdo con la información obtenida del diagnóstico de necesidades de capacitación, realizado al personal del departamento de contabilidad.

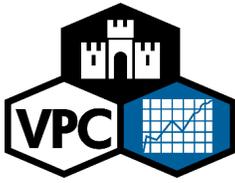


## 1. JUSTIFICACIÓN

Por medio de la capacitación los colaboradores aumentan sus conocimientos, actitudes, habilidades y mejoran el desempeño en su puesto de trabajo.

Es importante indicar que el personal de este departamento se encuentra dividido en dos grandes grupos, el 30% son jóvenes que están en el rango de “Generación Z”, estas personas se caracterizan por ser nativos digitales, prácticos, realistas, orientados al diálogo, comunicadores, se adaptan fácilmente al entorno. Considerando que el mercado laboral se encuentra actualizándose constantemente, estas características resultan ser positivas al ofrecer nuevos conocimientos a los colaboradores. Por otra parte, el 36% son personas mayores de 40 años, en esta proporción se encuentran personas “Generación X, Y y Baby Boom” estas personas manifiestan otro tipo de valores, comunicación, disciplina, estabilidad, lealtad, también suelen ser hábiles con la tecnología, pero cuando se trata de cambios, presentan un poco de resistencia por ser precavidos y analizar todo el panorama antes de decidir ser parte de los cambios. El tener diversidad en edad, representa oportunidad de aprender cada día en ambas vías.

Por lo anterior, es necesario que la Empresa considere la importancia de contar con colaboradores capacitados en los roles que desempeñan, al reconocer que la capacitación es una inversión para reducir brechas entre el desempeño actual y el deseado y así contribuir de mejor manera con el logro de los Objetivos Corporativos, haciendo uso de todas las ventajas de contar con diversidad de edades en el equipo de trabajo.



## **2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Es necesario proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación del programa de capacitación para los colaboradores del departamento de Contabilidad, con esta información se pretende tener a los colaboradores actualizados, comprometidos y motivados. El programa de capacitación representa una herramienta útil y necesaria para en primer lugar detectar las necesidades de capacitación, ejecución del programa y evaluación de este.

## **3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

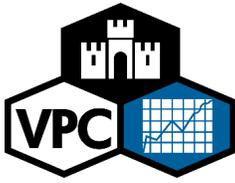
Con el fin de brindar soluciones al programa actual de capacitación para el departamento de Contabilidad se presentan los siguientes objetivos:

### **3.1. Objetivo General**

Fortalecer el programa de capacitación para el personal del departamento de contabilidad por medio de la información recopilada en el diagnóstico de la necesidad de capacitación y realizar el plan de acción entre enero y junio de 2023.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Implementar el programa de capacitación con todas sus fases, para el personal del departamento de contabilidad para tener el historial de las capacitaciones que se han impartido, puntajes obtenidos, puntos de mejora para adaptar en los próximos programas y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada capacitación.
- Aumentar el conocimiento de los colaboradores en cuanto a las competencias: Análisis de datos, Liderazgo, Administración de tiempo y Trabajo en equipo. Por medio de la programación de talleres específicos en la materia.
- Desarrollar actividades para fortalecer conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de las actividades del personal de contabilidad: Microsoft

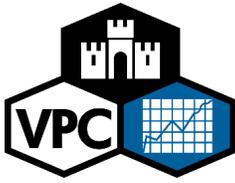


Excel, SAP y Auditorías Tributarias, por medio de sesiones programadas en consenso con los involucrados y haciendo uso de los departamentos internos especializados en estos temas.

- Implementar los cuatro niveles de evaluación de las capacitaciones por medio de un plan de acción estructurado lo cual será de utilidad para medir la efectividad del programa de capacitación.

#### **4. POLÍTICAS**

- a. Gerente del departamento de contabilidad debe sostener una reunión inicial con el jefe del departamento de Capacitación de RRHH entre enero y febrero de cada año para establecer los criterios para el programa de capacitación del año en curso.
- b. El Diagnóstico de Necesidad de Capacitación debe realizarse por lo menos una vez al año por el representante del departamento de Capacitación de RRHH.
- c. Brindar la capacitación dentro del horario de trabajo.
- d. La asistencia es obligatoria y la inasistencia será sancionada a consideración del Gerente del departamento de Contabilidad.
- e. Se realizará evaluación previa al inicio de las capacitaciones técnicas.
- f. Al finalizar cada curso ya sea competencias laborales o técnicas, se realizará una evaluación de conocimientos adquiridos, la cual debe ser aprobada con 85 puntos de 100. Caso contrario deberá tomar el curso nuevamente, pero será sancionado a consideración del Gerente del Departamento.
- g. Un mes después de la capacitación, el colaborador debe pasar una prueba de conocimientos adquiridos la cual debe ser aprobada con 85 puntos de 100. De lo contrario será sancionado con una llamada de atención escrita.
- h. El Gerente del departamento de Contabilidad en conjunto con el jefe de Capacitación de RRHH deberán analizar de forma anual los resultados



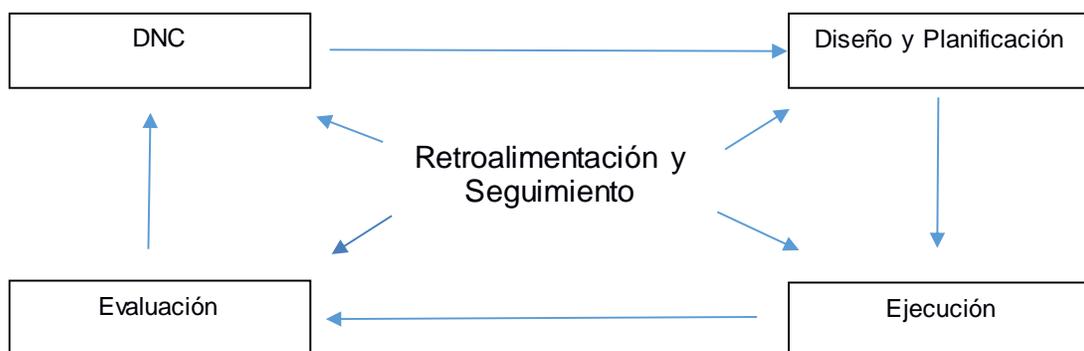
obtenidos para realizar los ajustes que se adecuen para cubrir las necesidades de capacitación del departamento de Contabilidad.

## 5. PROCESO DE CAPACITACIÓN

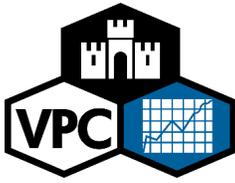
Para poder establecer un programa de capacitación para el personal de contabilidad, es necesario conocer cuáles son las fases que se deben de seguir.

Es por ello por lo que, a continuación, se presenta de forma gráfica la secuencia que se debe seguir para poder diseñar un programa de capacitación que esté relacionado con las necesidades que el personal presenta en su puesto de trabajo, así como también, tener una secuencia lógica para su implementación y seguimiento, para poder obtener los resultados esperados.

**Figura 1**  
**Inversiones Centro Americana, S.A.**  
**Proceso de Capacitación para el año**  
**2023**



**Nota:** Información obtenida del marco teórico de la presente investigación en agosto 2022.



Como se puede apreciar en la figura anterior, existe una secuencia lógica que permite ir paso a paso para lograr la generación de nuevo conocimiento o fortalecimiento de los actuales para los colaboradores de la Empresa.

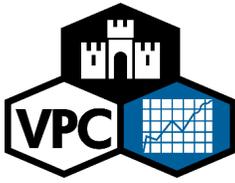
## **5.1. Diagnóstico de las necesidades de Capacitación -DNC-**

Para poder estructurar y desarrollar un programa de capacitación, es necesario realizar la primera fase del proceso que es el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación -DNC- donde se determinarán las debilidades de conocimiento que tienen los colaboradores en sus puestos de trabajo.

### **5.1.1. Métodos para realizar el -DNC-**

La recopilación de esta información según Dessler & Varela (2011) se puede realizar de la siguiente forma:

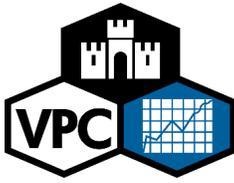
- Análisis de las tareas del puesto de trabajo, esto permite determinar las habilidades específicas que se requieren para el buen desempeño
- Entrevistas, puede ser a puestos como supervisores o jefes, los cuales deberán detallar las responsabilidades y habilidades específicas que requieren los puestos, lo cual representa un punto de partida para el programa de capacitación
- Conocer los estándares del desempeño, esto identifica las tareas del puesto y la forma de evaluarlas
- Revisión de una muestra del trabajo realizado
- Consulta de literatura referente al puesto de trabajo
- Comités o conferencias de capacitación, es de utilidad contar con varios puntos de vista, podría revelar las necesidades que se tienen
- Análisis de problemas operativos
- Encuestas



- Bitácoras diarias de empleados

En este caso se sugiere realizar las encuestas a los colaboradores del departamento, por medio de las herramientas digitales que facilitan la recopilación de información, por ejemplo, Google Forms, siendo el representante del departamento Capacitación de RRHH el responsable de recopilar e interpretar la información.

A continuación, se detalla el formato de DNC que fue utilizado para recopilar información en la presente investigación y el cual se sugiere usar para futuras ocasiones, siempre considerando que el formato es flexible ante las necesidades del departamento de Contabilidad:



**Figura 2**  
**Formato de -DNC-**  
**Para programa de capacitación del personal de contabilidad**

Inversiones Centro Americanas, S.A.  
Programa de Capacitación al Personal del departamento de Contabilidad



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN**

Género:  Masculino  Femenino

Rango Edad: (años)  18 a 25  26 a 30  31 a 35  36 a 40  41 a 45  46 o más

Nivel educativo:  Diversificado  Universitario

Antigüedad laboral empresa actual: (años)  1 a 2  3 a 4  5 a 6  7 a 8  9 a 10  >10 años

Puesto de trabajo  Analista  Supervisor  Jefe

**Instrucciones:** a continuación, encontrará una serie de preguntas, en las cuales deberá elegir la respuesta que considere apropiada.

1 ¿Considera importante la capacitación en su puesto de trabajo?

SI

NO

2 ¿Considera necesaria la capacitación en su puesto de trabajo?

SI

NO

3 ¿Considera que usted necesita capacitación?

SI

NO

4 Si la respuesta anterior es "SI" indique porqué

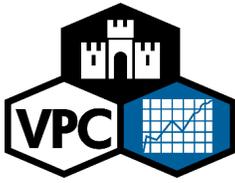
---

5 ¿Considera que sus conocimientos le dan seguridad para realizar su trabajo?

SI

NO

6 Si la respuesta anterior es "NO" indique porqué



7 ¿Considera que con los conocimientos que tiene actualmente en sus atribuciones puede identificar un problema y tomar decisiones para resolverlo?

SI

NO

8 Si la respuesta anterior es "NO" indique porqué

\_\_\_\_\_

9 ¿Cuáles de los siguientes temas considera que le ayudarían a desempeñar mejor su trabajo? (Puede marcar varias opciones)

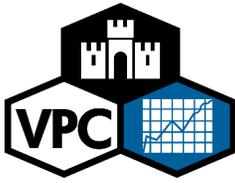
- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Liderazgo                  |
| <input type="checkbox"/> | Análisis de datos          |
| <input type="checkbox"/> | Servicio al cliente        |
| <input type="checkbox"/> | Relaciones interpersonales |
| <input type="checkbox"/> | Administración de tiempo   |
| <input type="checkbox"/> | Comunicación asertiva      |
| <input type="checkbox"/> | Trabajo en equipo          |
| <input type="checkbox"/> | Otros (especifique) _____  |

10 ¿Cuáles de los siguientes temas técnicos considera que le ayudarían a desempeñar mejor su trabajo? (Puede marcar varias opciones)

- |                          |                           |                          |                              |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Microsoft Word            | <input type="checkbox"/> | SUD                          |
| <input type="checkbox"/> | Microsoft Excel           | <input type="checkbox"/> | SITOP                        |
| <input type="checkbox"/> | Inglés                    | <input type="checkbox"/> | Materia Tributaria           |
| <input type="checkbox"/> | SAP                       | <input type="checkbox"/> | Materia NIIF                 |
| <input type="checkbox"/> | AS400                     | <input type="checkbox"/> | Contabilidad                 |
| <input type="checkbox"/> | SIAC                      | <input type="checkbox"/> | Análisis Estados Financieros |
| <input type="checkbox"/> | Otros (especifique) _____ |                          |                              |

11 Describa brevemente 3 actividades principales que realiza diariamente en su puesto de trabajo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Inversiones Centro Americanas, S.A.  
Programa de Capacitación al Personal del departamento de Contabilidad

12 ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

<input type="checkbox"/>	Muy buena
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Mala
<input type="checkbox"/>	Muy mala

13 ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

<input type="checkbox"/>	Muy buena
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Mala
<input type="checkbox"/>	Muy mala

14 ¿Conoce cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

15 Si la respuesta anterior es "NO" indique porqué

---

16 ¿Considera que con los conocimientos que posee actualmente de su puesto de trabajo podría dar capacitación a un colaborador de nuevo ingreso?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

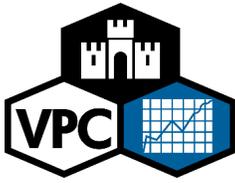
17 Si la respuesta anterior es "NO" indique porqué

---

18 ¿Considera que es necesaria la capacitación en su puesto de trabajo por lo menos cada 3 meses?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

El formato anterior es de fácil utilización e interpretación y formará parte esencial al momento de realizar el siguiente paso de planificación del programa de capacitación.

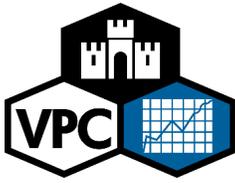


Adicional a este formato de -DNC-, se sugiere que por parte del representante del departamento de Capacitaciones de RRHH se incluya un test para la determinación de la forma de aprendizaje de los colaboradores, para identificar la forma en que perciben el aprendizaje (esto representa un crecimiento tanto laboral como personal) y también resulta útil para establecer las características especiales que deben contener las capacitaciones para que el nuevo conocimiento sea aceptado de la mejor manera y por consiguiente, el éxito de las capacitaciones sea mayor. Es necesario realizarlo por lo menos una vez al año pues las personas se encuentran en constante evolución y puede que las características de aprendizaje se modifiquen. En este caso se puede utilizar el siguiente:

- Test de estilos de Aprendizaje PNL.

El cual se realiza por medio de una prueba estandarizada la cual consiste en:

- Responder una serie de preguntas, eligiendo la opción que el colaborador considere que más lo representa.
- El resultado indica 3 clasificaciones:
  - Visual: es una persona con la facilidad de memorizar cosas mediante la utilización de imágenes, lecturas y más recursos de este tipo. Posee una alta capacidad de concentración, y refleja su aprendizaje y conocimiento en su forma de expresarse de forma oral y escrita.
  - Auditivo: su forma de aprendizaje se basa en la escucha y en repetir de forma oral, interna o externa la información que necesita memorizar. Es una persona que reflexiona, prueba alternativas verbales y usa la retórica para asegurar el conocimiento.
  - Kinestésico: es una persona que responde a estímulos físicos. Al encontrarse en un proceso de aprendizaje, lo hace manipulando, experimentando, haciendo y sintiendo. Necesita un abordaje funcional y/o vivencial.



## **5.2. Diseño y planificación del programa de capacitación:**

Después de identificar en los puestos de trabajo las necesidades de capacitación que existen, es necesario implementar acciones para realizar el programa, es necesario realizar el trabajo en conjunto, el Gerente del departamento de Contabilidad con el jefe de Capacitación de RRHH.

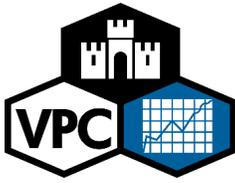
### **5.2.1. Técnicas de Capacitación:**

Existe una amplia variedad de técnicas para capacitar al personal, entre las más comunes y que pueden aplicarse en la presente propuesta se encuentran: estudio de casos, modelo de comportamientos, juegos de roles, al puesto de trabajo, capacitación de aprendices, en modalidad virtual y presencial según sea la competencia técnica o laboral que se desea reforzar en conocimiento.

### **5.2.2 Guía para el Diseño y Planificación del programa de capacitación:**

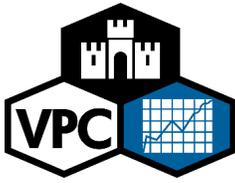
A continuación, se detallan los pasos para realizar el diseño y planificación de la capacitación para el personal de contabilidad de Inversiones Centro Americanas, S.A.:

- a. Al concluir con la recopilación de información por medio del -DNC- se debe proceder con la discusión de los resultados de los colaboradores de cada puesto de trabajo. Es necesario realizar trabajo en conjunto, tanto Gerente de Contabilidad para conocer el panorama actual y establecer lo que se espera lograr con la programación del plan de capacitación, por otra parte, el jefe de Capacitación de RRHH propone elementos importantes en materia de capacitación, para considerar en el plan de acción.
- b. Se seleccionará la forma más apropiada para dar las capacitaciones, con lo cual se debe de asegurar que los colaboradores aprendan lo que se les impartirá.
- c. Se debe establecer qué contenido formará parte de la capacitación.



- d. Seleccionar a las personas idóneas que serán los instructores, al ser internos o externos, lo que dependerá del contenido que se va a tratar en la capacitación.
- e. Determinar el lugar o modalidad en donde se realizará la capacitación.
- f. Establecer los horarios y días en los cuales se dará la capacitación para que no afecte el funcionamiento del departamento.
- g. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- h. Control y evaluación de los resultados.

Con la información anterior se presenta una matriz con los aspectos a considerar para el desarrollo del programa de capacitación, con detalle de cada uno de los elementos necesarios para la planeación y ejecución del programa de capacitación.



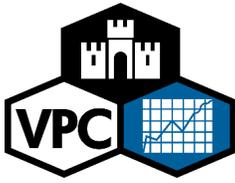
**Figura 3**  
**Formato de consideraciones generales para las capacitaciones del personal del departamento de Contabilidad de Inversiones Centro Americanas, S.A.**



**Inversiones Centro Americanas, S.A.**  
**Aspectos Generales para el Programa de Capacitación**

<b>Asistentes</b>	Gerente Jefe de departamento Jefe de sección Supervisores Analistas Auxiliares
<b>Metodología</b>	Virtual para capacitación técnica Presencial para competencias laborales
<b>Capacitadores</b>	Internos y externos:
<b>Lugar</b>	Competencias Técnicas: se impartirán en modalidad virtual Competencias Laborales: Instalaciones al aire libre o salones de usos múltiples de Corporación Castillo Hermanos
<b>Fechas y horarios</b>	Serán establecidos en consenso con el personal para no interrumpir las actividades diarias del departamento, Deben cumplir con estar dentro del horario laboral e 8:00 a 17:00 horas Entre lunes y viernes. El programa deberá cumplirse durante el primer semestre del año 2023.

En el formato proporcionado se indica todos los aspectos metodológicos para cubrir las necesidades detectadas en el diagnóstico de las necesidades.



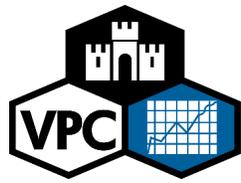
Los cursos se deberán programar de acuerdo con la prioridad determinada, así como el horario que se asignará a cada colaborador, para asegurar su participación, para ejecutar de forma efectiva lo planeado.

### **5.3 Implementación y Ejecución del Programa de Capacitación:**

Para que el desarrollo del plan de capacitación se ejecute adecuadamente, es importante brindar una descripción más detallada de todos los recursos que se necesitan en la implementación, que serán analizados con base a sus costos, para determinar la inversión que se necesitará en la capacitación. Los recursos que se necesitarán para la implementación del plan serán:

- a) **Recursos humanos:** esto lo integrarán los participantes y las personas que ejecutarán las capacitaciones como los instructores.
- b) **Recursos físicos:** están integrados por las instalaciones donde se realizará la capacitación, ya sea dentro de la Empresa o en medios externos y mobiliario y equipo.
- c) **Recursos tecnológicos:** aquí se encuentran las computadoras, impresoras, scáner, cañoneras, reproductores, entre otros.
- d) **Material didáctico:** carpetas, bolígrafos, lápices, material impreso, diplomas de participación, hojas, cuestionarios, evaluaciones, entre otros.

A continuación, se presenta la propuesta del programa de capacitación para competencias técnicas y laborales de acuerdo con el resultado del -DNC-:

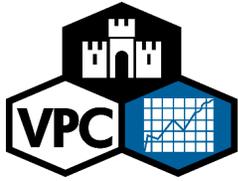


Inversiones Centro Americanas, S.A.  
Programa de Capacitación para el personal del departamento de  
Contabilidad



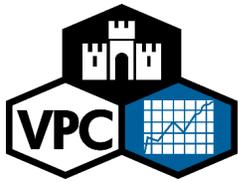
**Cuadro 1**  
**Propuesta de programa de capacitación para Competencias Laborales**  
**Inversiones Centro Americanas, S.A.**  
**Año 2023**

Competencias Laborales	Objetivos	Temario	Facilitador	Participantes	Responsable	Fecha	Observaciones
Análisis de datos (Habilidad Analítica)	Potenciar la habilidad analítica para mejorar la anticipación de tendencias y comportamientos de los datos que son utilizados para la toma de decisiones gerenciales.	Técnicas de investigación Agrupación de datos ¿Qué es analizar? ¿Qué es la habilidad analítica? Beneficios de la aplicación del análisis de datos Casos prácticos de análisis, juego de roles Juego de tomas de decisiones	Interno / Externo	Gerente, jefes de depto. y de sección			La capacitación puede ser presencial en el salón de reuniones de ICASA. 3 Sesiones de 1.5 hora, lunes miércoles y viernes.
Administración de tiempo (Orientación a los resultados)	Fortalecer en los colaboradores el sentido de priorización de los pendientes en la clasificación de urgencia e importancia del cliente interno y externo y así disminuir el tiempo extra invertido en actividades laborales.	Concepto de Administración Concepto de Tiempo Diferencias entre lo urgente y lo importante Herramientas para administrar el tiempo	Interno / Externo		Depto. De Capacitación RRHH	Primer Trimestre 2023	Actividad a realizarse en las instalaciones de Corporación Castillo Hermanos. Única jornada de 8 a 5 pm, día miércoles Se realizará la agenda completa de la actividad con el detalle de las actividades para fortalecer las competencias laborales en referencia.
Liderazgo	Brindar herramientas para el desarrollo de la habilidad de orientar la acción del grupo de trabajo en dirección de la meta en común.	Qué es Liderazgo Estilos de liderazgo Exigencias del líder en la actualidad Características del líder	Interno / Externo	Colaboradores del departamento de Contabilidad			
Trabajo en Equipo	Fortalecer el trabajo en equipo del departamento de contabilidad para mejorar el clima laboral y fomentar la cooperación para todas las atribuciones del personal.	Concepto de Trabajo en equipo Conocer el objetivo Voluntad para el logro de objetivos comunes Comunicación, y tipos de comunicación (asertiva, pasiva, agresiva)	Interno / Externo				



**Cuadro 2**  
**Propuesta de programa de capacitación para Competencias Técnicas**  
**Inversiones Centro Americanas, S.A.**  
**Año 2023**

Competencias Técnicas	Objetivos	Temario	Facilitador	Participantes	Responsable	Fecha	Observaciones
Microsoft Excel	Fortalecer los conocimientos en la herramienta Microsoft Excel en la etapa básico, intermedio y avanzado, para que los colaboradores puedan explotar todas las funciones que ayudan a la implicación de los procesos cotidianos.	<p><b>Básico:</b> Formatos, inserción de fórmulas y funciones, gráficos e impresión.</p> <p><b>Intermedio</b> Ordenar datos, tablas, filtros avanzados, funciones avanzadas, barra de auditoría de datos, inmovilizar paneles, combinación de datos entre hojas.</p> <p><b>Avanzado:</b> Menú principal, funciones avanzadas, menú herramientas, menú datos y fórmulas avanzadas.</p>	Externo (Intecap)				Evaluación de conocimientos previos para determinar el nivel que posee y así ubicar en el nivel que necesita reforzar . . 16 horas para cada nivel.
SAP ERP	Adquirir conocimientos necesarios para el uso del software corporativo a nivel básico, intermedio y avanzado, lo cual será de utilidad para el desarrollo de las actividades de los colaboradores del departamento de Contabilidad	<p><b>Básico</b> 1. ¿Qué es un ERP? 2. ¿Qué es SAP? 3. Estructura del sistema 4.Principales módulos SAP 5. Conceptos básicos 6. Navegación SAP paso a paso 7. Gestión de favoritos 8. Barra de Herramientas 9. La barra de menú 10. Barra de estado 11. La barra de título 12. Comando de uso frecuente 13. Tipos de campos</p> <p><b>Intermedio / Avanzado</b> 1. Conocimiento de nomenclatura contable. 2. Transacciones 3. Reportería 4. Mandantes 5. Códigos o números asignados a las sociedades 6. Tipos de Ledgers 7. Casos prácticos</p>	Interno / Externo	Departamento de Contabilidad	Depto. De Capacitación RRHH	Segundo Trimestre 2023	Evaluación de conocimientos previos para determinar el nivel que posee y así ubicar en el nivel que necesita reforzar . Básico 2 horas Intermedio/ Avanzado 6 horas

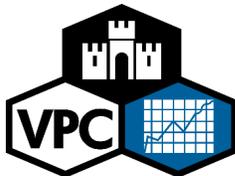


Inversiones Centro Americanas, S.A.  
Programa de Capacitación para el personal del departamento de  
Contabilidad



Competencias Técnicas	Objetivos	Temario	Facilitador	Participantes	Responsable	Fecha	Observaciones
Auditorías Tributarias	Brindar conocimiento a los participantes acerca de generalidades en materia fiscal y atención a las auditorías tributarias, lo cual permitirá la disminución de contingencias fiscales para las distintas empresas de la Corporación.	<b>Módulo I</b> 1. Auditorías de SAT y clasificación 2. Atención a las Auditorías de campo e importancia del departamento de Contabilidad durante el proceso. 3. Documentación correcta de las operaciones en las auditorías de campo. 4. Importancia de cada fase de las auditorías de campo. <b>Módulo II</b> 5. Ajustes de SAT por incorrecta atención a las auditorías de campo. 6. Resistencia a la acción fiscalizadora. 7. Proceso Administrativo y contencioso Administrativo. 8. Ejemplos reales de contingencias derivadas de una auditoría de campo	Interno (Asesoría Tributaria)	Departamento de Contabilidad	Depto. De Capacitación RRHH	Segundo Trimestre 2023	1 sesión para módulo I, 2 horas 1 sesión para módulo II, 2 horas (2 días distintos pero de la misma semana ) Modalidad virtual, 3 grupos ( 2 de 34 personas y 1 de 35)

Es importante considerar que en el caso de las capacitaciones técnicas es necesario realizar una prueba previa al inicio de cada curso, para conocer el nivel de conocimiento de cada colaborador y con el resultado realizar la distribución en los niveles, básico, intermedio o avanzado, según sea el caso, con esto se maximizarán los resultados positivos al otorgar conocimientos adecuados para cada nivel.



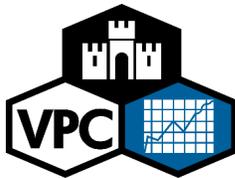
La inversión del programa de capacitación será financiada con fondos de la Empresa, la cual se hará de acuerdo con la disponibilidad económica, sin embargo, la propuesta es flexible para adaptar al presupuesto que se tenga a disposición, a continuación, se detalla el costo aproximado:

### Cuadro 3



#### INVERSIÓN APROXIMADA PARA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Competencias laborales (Presencial)	
Recursos Humanos	Costo
Equipo especializado en talleres para reforzar competencias, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Administración del Tiempo	Q 10,000.00
<b>Recursos Materiales</b>	
Playeras conmemorativas	Q 2,750.00
Gorras conmemorativas	Q 2,750.00
Transporte	Q 3,000.00
Instalaciones	Q 1,500.00
Alimentación	Q 5,000.00
Insumos para actividades	Q 1,500.00
Diploma de participación	Q 505.00
<b>Sub total</b>	<b>Q 27,005.00</b>
<b>Recursos Humanos</b>	
Equipo especializado en talleres para reforzar competencias Análisis de Datos	Q 1,500.00
<b>Recursos Materiales</b>	
Alimentación	Q 250.00
Insumos para actividades	Q 200.00
Diploma de participación	Q 60.00
<b>Sub total</b>	<b>Q 2,010.00</b>
<b>Total</b>	<b>Q 29,015.00</b>
Competencias Técnicas (Virtual)	
Recursos Humanos	Costo
Instructor de Excel (Externo)	Q 15,150.00
SAP ERP (Interno)	Q 4,800.00
Auditorías Tributarias (Interno)	Q 3,600.00
<b>Recursos Materiales</b>	
Insumos para actividades	Q 500.00
Diploma de participación	Q 505.00
<b>Sub total</b>	<b>Q 24,555.00</b>
<b>Gran total</b>	<b>Q 53,570.00</b>



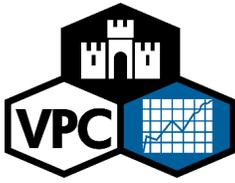
#### 5.4. Evaluación de la efectividad del proceso de capacitación

La Evaluación permite medir el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada tema a reforzar, además es necesario para determinar si el contenido es el adecuado o es necesario realizar ajustes para próximas oportunidades.

Para conocer la efectividad de las capacitaciones se hace necesario realizar un proceso de evaluación que permitirá el desarrollo de los colaboradores y de la Empresa. Por medio de la retroalimentación a los participantes, se corrigen deficiencias en el proceso de capacitación y se comprueba la efectividad de este. Se utiliza la técnica de evaluación con los siguientes pasos: Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados.

1. **Reacción:** se obtiene por medio de una encuesta de satisfacción, en donde los colaboradores que recibieron el nuevo conocimiento evalúan la percepción de la capacitación en cuanto a contenido, horarios, material utilizado, facilitadores, entre otras.
2. **Aprendizaje:** es el desarrollo de las habilidades y conocimientos adquiridos en la capacitación por los colaboradores. Se evidencia por medio de una prueba estructurada el aumento en el nivel de conocimiento.
3. **Comportamiento:** es la práctica de las habilidades y conocimientos de los colaboradores en su puesto de trabajo.
4. **Resultado:** Se puede medir por la reducción de errores en las actividades diarias de cada puesto de trabajo.

A continuación, se presentan los formatos que pueden ser de utilidad para la evaluación de las capacitaciones, cabe mencionar que para facilitar la recopilación de información puede utilizarse las herramientas como Google Forms. Además, es importante indicar que estos formatos deben modificarse de acuerdo con los cursos impartidos y objetivos que se desean alcanzar:



Anexo 1



Inversiones Centro Americanas, S.A.  
Formato de Evaluación de Reacción

Nombre del Curso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Facilitador: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, se le presentan una serie de preguntas sobre el curso de capacitación recibido, las cuales deberá de calificar según su punto de vista y experiencia a lo largo del curso. Marque con una **X** la respuesta que considere adecuada:

**I. CONTENIDO**

1. ¿Le fue informado y explicado el objetivo de la capacitación?
2. ¿El curso llenó sus expectativas?
3. ¿El contenido del programa contribuye a su desarrollo laboral?
4. ¿El programa contribuye a su formación personal?
5. ¿Considera necesaria la apertura de otros procesos de capacitación en su departamento?

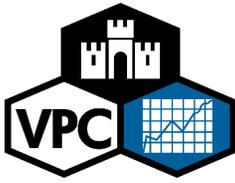
SÍ	NO

Marque con una **X**: **E = Excelente MB= Muy Bueno B= Bueno D= Deficiente**

**2. FACILITADOR**

6. Evalúe la coordinación que tuvo su capacitación.
7. La metodología utilizada por el capacitador es
8. El dominio del tema por parte del capacitador es
9. La puntualidad del capacitador es.
10. Resolvió las dudas de los participantes, brindándoles una explicación más amplia respecto al tema.

E	MB	B	D



**Anexo 2**  
**Inversiones Centro Americanas, S.A.**  
**Formato de Evaluación de Aprendizaje**

**Nombre del Curso:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Facilitador:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, se le presentan una serie de preguntas, las cuales se le solicita responder de acuerdo con los conocimientos adquiridos en la capacitación.

1. ¿Cuáles fueron los temas desarrollados en la capacitación?

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué aspectos considera usted que fueron relevantes en la capacitación?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué aspectos considera que se relacionan directamente con sus atribuciones?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo considera que los aspectos desarrollados en la capacitación pueden aportar positivamente para su crecimiento laboral y personal?

\_\_\_\_\_

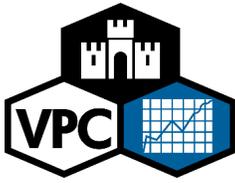
5. ¿Qué aspectos considera deben ser reforzados en los programas de capacitación?

\_\_\_\_\_

\*\*Esta evaluación se realiza al grupo capacitado antes y después del curso.

\*\*Se recomienda colocar un máximo de 10 preguntas.

\*\*Es importante incluir una sección de preguntas cerradas que se refieran al contenido específico del curso, para medir el aumento de conocimiento por medio de una nota de por lo menos 85 puntos de 100.



**Anexo 3**  
**Inversiones Centro Americanas, S.A.**  
**Formato de Evaluación de Comportamiento**

**Nombre del Curso:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Facilitador:** \_\_\_\_\_

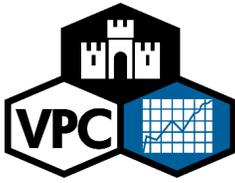
**Instrucciones:** A continuación, se le presentan una serie de ítems sobre el curso de capacitación recibido, los cuales deberá de calificar según su punto vista y experiencia a lo largo del curso. Marque con una **X** la respuesta que considere.

1. ¿Aplica los conocimientos aprendidos en la capacitación?
2. ¿Ha alcanzado los objetivos laborales?
3. ¿Trabaja en equipo en forma productiva?
4. ¿Ha puesto en práctica el liderazgo en el equipo?
5. ¿Soluciona conflictos en forma eficaz?
6. ¿Tiene altos niveles de productividad?
7. ¿Contribuye con el aprendizaje de los colaboradores?
8. ¿Colabora en las funciones de los demás, cuando les es posible?
9. ¿Maneja un buen sentido de responsabilidad?

SÍ	NO

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Anexo 4**



**Inversiones Centro Americanas, S.A.  
Formato de Evaluación de Resultados**

**Nombre del Curso:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Facilitador:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, se le presentan una serie de ítems sobre el curso de capacitación recibido, los cuales deberá de calificar según su punto vista y experiencia a lo largo del curso. Marque con una **X** la respuesta que considere.

**I. NIVEL RECURSOS HUMANOS**

1. Reducción de rotación de personal.
2. Disminución de ausentismo en el departamento.
3. Aumento de eficiencia en los colaboradores.
4. Aumento de las habilidades de los colaboradores.
5. Incremento de los conocimientos de los colaboradores
6. Cambio positivo en las actividades de los colaboradores.

SÍ	NO

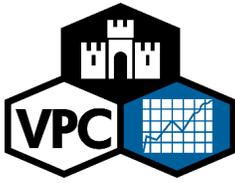
**II. NIVEL OPERACIONES Y TAREAS**

7. Aumento del cumplimiento de metas y objetivos.
8. Mejoramiento en la calidad en los servicios prestados.
9. Reducción del tiempo extraordinario de labores.
10. Reducción de errores al realizar las atribuciones.
11. Reducción de contingencias ficales.
12. Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

SÍ	NO

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_



Inversiones Centro Americanas, S.A.  
Programa de Capacitación para el personal del departamento de  
Contabilidad



Para finalizar es necesario indicar que es importante que el departamento de RRHH, por medio de la plataforma interna pueda tener el historial de los cursos que los colaboradores han recibido y el resultado obtenido, esta información puede ser de utilidad para cuando en el departamento de Contabilidad exista oportunidad de crecimiento o bien en otras áreas de la Corporación, se tendrá la información del personal que ya ha sido capacitado en competencias laborales y técnicas específicas.

## 8.2. Instrumentos de Recolección de Información

### 8.2.1. Cuestionario para el departamento de Contabilidad



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



No. \_\_\_\_\_

<b>ENCUESTA</b>	FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES CENTRO AMERICANAS, S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO GUATEMALA
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El objetivo de esta encuesta es obtener información relevante para la determinación de las necesidades de capacitación, así también, identificar el programa actual de capacitación y proponer mejoras a este, para que los colaboradores de este departamento puedan desempeñar sus atribuciones de la mejor manera y contribuir eficientemente al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La información se consignará de forma anónima y se usará exclusivamente para fines académicos.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Género:

- Masculino  
 Femenino

Rango Edad: (años)

- 18 a 25       26 a 30  
 31 a 35       36 a 40  
 41 a 45       46 o más

Nivel educativo:

- Diversificado  
 Universitario

Antigüedad laboral actual: (años)

- 1 a 2       3 a 4  
 5 a 6       7 a 8  
 9 a 10  
 >10 años

Puesto de trabajo

- Analista  
 Supervisor  
 Jefe

**Instrucciones:** a continuación, encontrará una serie de preguntas, en las cuales deberá elegir la respuesta que considere apropiada.

**Sección II**

1 ¿Considera importante la capacitación en su puesto de trabajo?

 SI NO

2 ¿Considera necesaria la capacitación en su puesto de trabajo?

 SI NO

3 ¿Considera que usted necesita capacitación?

 SI NO

4 Si la respuesta anterior es "**SÍ**" indique por qué:

---

5 ¿Considera que sus conocimientos le dan seguridad para realizar su trabajo?

 SI NO

6 Si la respuesta anterior es "**NO**", indique por qué:

---

7 ¿Considera que con los conocimientos que tiene actualmente en sus atribuciones puede identificar un problema y tomar decisiones para resolverlo?

 SI NO

8 Si la respuesta anterior es "NO", indique por qué:

---

9 ¿Cuáles de los siguientes temas considera que le ayudarían a desempeñar mejor su trabajo? (Puede seleccionar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Liderazgo
<input type="checkbox"/>	Análisis de datos
<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente
<input type="checkbox"/>	Relaciones interpersonales
<input type="checkbox"/>	Administración de tiempo
<input type="checkbox"/>	Comunicación asertiva
<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique)

---

10 ¿Cuáles de los siguientes temas técnicos considera que le ayudarían a desempeñar mejor su trabajo? (Puede seleccionar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Microsoft Word
<input type="checkbox"/>	Microsoft Excel
<input type="checkbox"/>	Inglés
<input type="checkbox"/>	SAP
<input type="checkbox"/>	AS400
<input type="checkbox"/>	SIAC

<input type="checkbox"/>	SUD
<input type="checkbox"/>	SITOP
<input type="checkbox"/>	Materia tributaria
<input type="checkbox"/>	Auditorías Tributarias
<input type="checkbox"/>	Contabilidad
<input type="checkbox"/>	Análisis de estados financieros

<input type="checkbox"/>	Otros (especifique)
--------------------------	---------------------

---

11 Describa brevemente 3 actividades principales que realiza diariamente en su puesto de trabajo:

---

---

---

12 ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

<input type="checkbox"/>	Muy buena
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Mala
<input type="checkbox"/>	Muy mala

13 ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

<input type="checkbox"/>	Muy buena
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Mala
<input type="checkbox"/>	Muy mala

14 ¿Conoce cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

 Sí NO

15 Si la respuesta anterior es "NO", indique por qué:

---

- 16 ¿Considera que con los conocimientos que posee actualmente de su puesto de trabajo podría dar capacitación a un colaborador de nuevo ingreso?

 Sí NO

- 17 Si la respuesta anterior es "NO", indique por qué:

- 18 ¿Considera que es necesaria la capacitación en su puesto de trabajo por lo menos cada 3 meses?

 Sí NO

### Sección III

- 1 ¿Considera que las capacitaciones que ha recibido en los últimos 6 meses tienen relación directa con sus atribuciones?

 Sí NO

- 2 Indique el nombre de las capacitaciones que recuerde haber recibido en los últimos 6 meses:

---

---

---

- 3 ¿Las capacitaciones que ha recibido en los últimos 6 meses le han ayudado a realizar de mejor manera su trabajo?

 Sí NO

4 ¿Considera que las capacitaciones recibidas en los últimos 6 meses le han ayudado a minimizar el número de errores en sus actividades?

5 ¿Las capacitaciones que recibe incluyen casos prácticos?

6 ¿Al concluir la capacitación se le pide llenar una encuesta de satisfacción para evaluarla?

7 ¿Alguna vez le han consultado sobre los temas de su interés para impartir capacitaciones?

8 ¿Durante la capacitación se le entrega material para reforzar los temas impartidos?

9 ¿En promedio, cuánto tiempo tarda cada capacitación que le han impartido?

45 min	1 hora	2 horas	Tiempo variable
--------	--------	---------	-----------------

10 ¿Considera que en las capacitaciones utilizan suficientes elementos visuales, de audio o vídeo?

11 ¿Considera que las capacitaciones son suficientemente interactivas?

12 ¿El horario en que se ha impartido el curso de capacitación es el adecuado para no interferir con sus actividades diarias?

Sí

NO

13 ¿Le imparten cursos siempre el mismo día?

Sí

NO

14 ¿Todos los cursos impartidos en los últimos 6 meses han sido virtuales?

Sí

NO

15 ¿Se le informa claramente del objetivo que tiene cada capacitación que se le imparte?

Sí

NO

16 ¿Considera que las personas que imparten los cursos tienen habilidad para transmitir conocimientos?

Sí

NO

#### Sección IV

1 ¿Considera que las capacitaciones presenciales le aportan mayor conocimiento para desempeñar su puesto de trabajo?

Sí

NO

2 ¿Considera que adquiere más conocimientos cuando en la capacitación de temas técnicos se resuelven casos prácticos?

Sí

NO

- 3 ¿Considera que las capacitaciones deben impartirse en un horario consensuado para no afectar sus actividades diarias?

Si

NO

- 4 ¿Considera que conocer la forma en que usted aprende (por medio de un *test*) facilitaría adquirir nuevos conocimientos en las capacitaciones?

Si

NO

## 8.2.2. Entrevista para el gerente del departamento de Contabilidad



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



No. \_\_\_\_\_

<b>ENTREVISTA</b>	FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES CENTRO AMERICANAS, S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO GUATEMALA
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### ENTREVISTA A GERENTE DE CONTABILIDAD

El objetivo de esta entrevista es obtener información relevante con relación a la importancia de la capacitación en el departamento de contabilidad; identificar la necesidad de capacitación para proponer mejoras y así, los colaboradores de este departamento desempeñen sus atribuciones de la mejor manera y contribuyan eficientemente al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La información se consignará de forma anónima y se usará exclusivamente para fines académicos.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Género:

- Masculino  
 Femenino

Rango Edad: (años)

- 18 a 25       26 a 30  
 31 a 35       36 a 40  
 41 a 45       46 o más

Nivel educativo:

- Diversificado  
 Universitario

Antigüedad laboral actual: (años)

- 1 a 2       2 a 4  
 4 a 5       5 a 6  
 6 a 8       8 a 10  
 >10 años

**Instrucciones:** a continuación, se plantea una serie de preguntas abiertas, las cuales puede responder ampliamente.

- 1 ¿Considera importante la capacitación en su equipo? Explicar por qué.

---

---

---

- 2 ¿Ha tenido reuniones con el profesional de RRHH para establecer un programa de capacitación para su equipo? ¿Han definido la periodicidad para ese programa?

---

---

---

- 3 ¿Considera que las capacitaciones que les han impartido tienen relación directa con las atribuciones del departamento?

---

---

---

- 4 ¿Puede indicar el nombre de las capacitaciones que han recibido en los últimos 6 meses?

---

---

---

**5** ¿Las capacitaciones técnicas (programa específico o sistema interno) se imparten a todo el equipo o solo a puestos estratégicos?

---

---

---

**6** ¿Actualmente tiene identificadas las necesidades de capacitación del equipo?

---

---

---

**7** ¿De qué forma se mide el nivel de aprendizaje del equipo al concluir las capacitaciones?

---

---

---

**8** ¿Existe un plan de seguimiento para verificar la aplicación de los nuevos conocimientos que los colaboradores adquirieron en las capacitaciones?

---

---

---

**9** ¿Considera que capacitar en competencias, como: trabajo en equipo, comunicación asertiva, análisis, resolución de conflictos, gestión del tiempo, puede contribuir a mejorar el desempeño del equipo?

---

---

---

**10** ¿Cada cuánto tiempo considera que el equipo debería recibir capacitación técnica, por ejemplo, en herramientas de office, inglés, contabilidad en general, legislación tributaria o sistemas internos de la empresa?

---

---

---

**11** ¿Considera que derivado de las capacitaciones impartidas al equipo en los últimos 6 meses, disminuyó el número de errores al realizar las atribuciones?

---

---

---

**12** ¿Qué temas considera que el equipo necesita para tener mejores resultados en el desempeño de sus actividades?

---

---

---

### 8.2.3. Entrevista para el jefe del departamento de Capacitación de RRHH



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



No. \_\_\_\_\_

<b>ENTREVISTA</b>	<b>FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES CENTRO AMERICANAS, S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO GUATEMALA</b>
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### ENTREVISTA A JEFE DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de esta entrevista es obtener información relevante con relación al programa de capacitación que actualmente posee la empresa, para que los colaboradores del departamento de contabilidad desempeñen sus atribuciones de la mejor manera y contribuyan eficientemente al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La información se consignará de forma anónima y se usará exclusivamente para fines académicos.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Género:

- Masculino  
 Femenino

Rango Edad: (años)

- 18 a 25       26 a 30  
 31 a 35       36 a 40  
 41 a 45       46 o más

Nivel educativo:

- Diversificado  
 Universitario

Antigüedad laboral actual: (años)

- 1 a 2       2 a 4  
 4 a 5       5 a 6  
 6 a 8       8 a 10  
 >10 años

**Instrucciones:** a continuación, se plantea una serie de preguntas abiertas, las cuales puede responder ampliamente.

- 1 ¿Se ha realizado alguna vez un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en el departamento de contabilidad? ¿Cuándo fue el último?

---

---

---

- 2 Si la respuesta es afirmativa, ¿Se realizó el DNC a todo el equipo o solamente a los jefes?

---

---

---

- 3 ¿Cuenta con presupuesto para el plan de capacitación? ¿Puede indicar un promedio?

---

---

---

- 4 ¿Poseen alianzas con entidades que imparten capacitaciones? ¿Cuáles?

---

---

---

**5** Indique el nombre de las últimas 5 capacitaciones que se impartieron al equipo de contabilidad:

---

---

---

**6** Con relación al numeral anterior, ¿Qué promedio de asistencia se registró?

---

---

---

**7** En promedio, ¿Cuánto tiempo requirió cada sesión de capacitación?

---

---

---

**8** ¿Se realizó evaluación de los conocimientos previos al inicio de la capacitación?

---

---

---

**9** ¿Se realizó evaluación de los conocimientos adquiridos al concluir la capacitación?

---

---

---

**10** ¿Existe historial de la puntuación obtenida por los participantes en las evaluaciones de las últimas capacitaciones?

---

---

---

**11** Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué procedimiento realiza con los resultados de las evaluaciones?

---

---

---

**12** ¿Existe un plan de seguimiento al colaborador para comprobar la aplicación de los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones?

---

---

---

**13** ¿El día y hora de la capacitación se establece por medio de consenso con los participantes?

---

---

---

**14** Indique el nombre de las próximas 5 capacitaciones que serán impartidas al equipo de contabilidad:

---

---

---

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	59
Entrevista a gerente del departamento de Contabilidad	
Cuadro 2.....	61
Entrevista a jefe de Capacitación de RRHH	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	32
<i>Determinación de la muestra objeto de estudio</i>	
Tabla 2.....	33
<i>Distribución de la población y muestra objeto de estudio</i>	
Tabla 3.....	55
<i>Evaluación cualitativa de las capacitaciones impartidas al personal de contabilidad en los últimos 6 meses</i>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	35
<i>Rango de edad de los colaboradores de Contabilidad</i>	
Figura 2 .....	36
<i>Antigüedad laboral del personal de Contabilidad</i>	
Figura 3 .....	37
<i>Escolaridad de los colaboradores de Contabilidad</i>	
Figura 4 .....	38
<i>Segmentación de puestos del departamento de Contabilidad</i>	
Figura 5 .....	39
<i>Importancia de la capacitación en el puesto de trabajo de los colaboradores del departamento de Contabilidad</i>	
Figura 6 .....	40
<i>Necesidad de capacitación en el personal del departamento de Contabilidad</i>	
Figura 7 .....	42
<i>Porcentaje de colaboradores que poseen conocimientos necesarios para identificar y resolver problemas en sus actividades diarias</i>	
Figura 8 .....	44
<i>Necesidad de capacitación para el personal de contabilidad por lo menos cada 3 meses</i>	
Figura 9 .....	45
<i>Realización del Diagnóstico de Necesidad de Capacitación (DNC) al personal de contabilidad en los últimos 6 meses</i>	
Figura 10 .....	46
<i>DNC de competencias laborales que el personal de contabilidad requiere fortalecer para aumentar la productividad</i>	
Figura 11 .....	48
<i>DNC de aptitudes técnicas que el personal de contabilidad requiere fortalecer para aumentar la productividad</i>	
Figura 12 .....	50
<i>Tipo de comunicación de los colaboradores de contabilidad con el jefe inmediato</i>	

Figura 13 .....	51
<i>Tipo de relación laboral de los colaboradores de contabilidad con sus compañeros de departamento</i>	
Figura 14 .....	52
<i>Porcentaje de colaboradores que han recibido capacitaciones en los últimos 6 meses en temas relacionados directamente con sus actividades diarias</i>	
Figura 15 .....	54
<i>Porcentaje de colaboradores de contabilidad que consideran que derivado de las capacitaciones recibidas en los últimos 6 meses, han logrado disminuir el número de errores al realizar sus actividades diarias</i>	
Figura 16 .....	57
<i>Porcentaje de colaboradores que consideran que conocer la forma en que aprenden facilitaría adquirir nuevos conocimientos</i>	