

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



**LINEAMIENTOS GENERALES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN Y VENTA DE UNIFORMES UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**LICENCIADO:
BRANDON GEORDANY SANDOVAL GALINDO**

GUATEMALA, AGOSTO 2022

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



LINEAMIENTOS GENERALES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN Y VENTA DE UNIFORMES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre del 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
AUTOR: BRANDON GEORDANY SANDOVAL GALINDO

GUATEMALA, AGOSTO 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. HAYDEE 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: Dr. Julio de León
Evaluador: Msc. Jacqueline Brenda Caal
Evaluador: Msc. Nathaly Juarez



ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-007-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 terna evaluadora, el 24 de Septiembre de 2022, a las 14:00 - 14:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Lic. Brandon Geordany Sandoval Galindo**, carné No 201215949, 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 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN Y VENTA DE UNIFORMES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE 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 **19/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5

En fe de lo cual firmamos la presente acta en _____ del mes _____ de _____ del año _____.

St. Julio de León
Coordinador


Msc. Brenda Caal
Evaluador


Msc. Natha


Lic. Brandon Geordany Sandoval
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 el **Lic. Brandon Geordany Sandoval Galindo**, Carné 201215949 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	55
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	19
Nota final:	74

APROBADO o REPROBADO

Guatemala 29 de Septiembre de 2022.

(F) _____

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

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Brandon Geordany Sandoval** con número de carné: **201215949**

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 al 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 el regalo de la vida, salud, bendición y su fuente inagotable de oportunidades y sabiduría.
- A mi madre Por haber sido madre y padre a la vez y haber cuidado y velado por mi bienestar y brindado su amor incondicional en todo momento.
- A mi abuela Quien ha sido como una madre para mí también brindándome su amor cariño y apoyo en todo momento.
- A toda mi familia A mis tíos que siempre supieron darme una palabra de ánimo para seguir adelante, a mis primos por recibir su apoyo en muchos momentos y los que Dios me dio de privilegio se parte de una maravillosa familia.
- A mis amigos Quienes me han brindado su motivación y apoyo durante este proceso, en especial a dos de ellos quienes me han enseñado el valor de alcanzar siempre las metas
- A la organización Por la oportunidad a tan prestigios empresa de mi linda Guatemala de realizar el presente trabajo de graduación.
- A mi asesor Por su guía, su excelencia docencia y que con su profesionalismo me permitió lograr la realización del presente trabajo de graduación.
- A La Universidad San Carlos de Guatemala por haberme formado e inculcado tantos conocimientos, por ser mi casa de estudios y a la escuela de estudios de posgrados de la facultad de Ciencias Económicas por proveerme de conocimientos y permitir el logro de este grado académico.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	
1.1 Antecedentes de estudio	1
1.2 Antecedentes del Sector	7
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Talento Humano	8
2.2 Integración del Talento Humano	9
2.3 Capacitación y desarrollo	10
2.4 Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación	11
2.4.1 Análisis en toda la organización	12
2.4.2. Análisis de tareas y procesos	12
2.4.3. Análisis de la persona	12
2.5 Plan de capacitación	14
2.5.1 Beneficios que tiene realizar un plan de capacitación	16
2.5.2 Desarrollo de planes y programas de capacitación	16
2.5.3 Establecimiento de objetivos	18
2.5.4 Estructuración de contenidos de la capacitación	18
2.5.5 Diseño de actividades de instrucción	19
2.5.5.1 Selección de recursos didácticos	19
2.5.5.2 Diseño de un programa o curso de capacitación	20
2.6 Evaluación de los resultados de la capacitación	20
2.7 Indicadores	21
2.8 KPI	22
3. METODOLOGÍA	
3.1 Definición del problema	23
3.2 Planteamiento del problema	25
3.3 Objetivos	25
3.3.1 Objetivo General	25
3.3.2 Objetivos específicos	25
3.4 Alcance de la investigación	25

3.4.1	Ámbito Geográfico	25
3.4.2	Ámbito institucional	26
3.4.3	Ámbito personal	26
3.4.4	Ámbito temporal	26
3.5	Método de Investigación	26
3.6	Alcance de la Investigación.	26
3.7	Tipo de investigación	27
3.8	Técnicas e instrumentos	27
3.9	Población y muestra	27
3.9.1	Población	27
3.10	Estadística	28
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
4.1	Determinar la existencia de la detección de las Necesidades de capacitación	30
4.2	Describir los cursos de capacitación realizados en la organización y la importancia de estar capacitados.	33
4.3	Entrevista con el Gerente General	38
4.4	Análisis de factores para la propuesta de un plan de capacitación para el personal de la empresa de confección y venta de uniformes en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala	40
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	IV
	REFERENCIAS CONSULTADAS	VI
	ANEXOS	VII
	INDICE DE FIGURAS Y TABLAS	VIII

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de establecer si la empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala cuenta con un plan y un proceso formal de capacitación para sus colaboradores.

En la investigación se hace referencias de estudios de capacitación realizados en la organización por medio de una encuesta para tener una base e información en cuanto a cómo se tiene el proceso actual de manera interna y las necesidades de capacitaciones que no han sido suplidas por la empresa. Se elaboró un marco teórico de la investigación con conceptos relevantes para este estudio, lo que da facilidad a la comprobación de los instrumentos y dar cumplimiento al objetivo general del estudio: Analizar el proceso de capacitación del personal de la empresa de confección y venta de uniformes en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Dicho estudio se realizó con el fin de fortalecer los lineamientos para tener un plan de capacitación formal para los colaboradores y así puedan cumplir sus funciones, fortalecer sus habilidades, desarrollarse, y poner en práctica sus conocimientos, se buscó integrar los elementos que debe contener el programa de capacitación que las debilidades y necesidades que se detectaron en el estudio fueran reforzadas.

Para lograr esto se utilizaron herramientas para recopilación de datos cuantitativos como lo fue una encuesta respondida por los 56 colaboradores numero el cual es el total de empleados dentro de la organización para la investigación. Los hallazgos encontrados en el proceso se pueden destacar que no se tiene un plan de capacitación interno, dentro de la organización no se realizan evaluaciones de desempeño, no se realizan Diagnóstico de Necesidades de capacitación, y no hay un proceso formal de capacitación y documentación de las mismas. La recomendación de implementar los lineamientos y el plan de capacitación cada año en la empresa se basa en los datos obtenidos y los resultados de la investigación brindo información valiosa para poder elaborar una propuesta del plan de capacitación junto a un DNC para que tenga un mejor desarrollo los colaboradores en sus responsabilidades encomendadas.

INTRODUCCIÓN

La creciente demanda de los mercados y la competitividad es cada vez mayor, requieren de las empresas una modificación en sus políticas, selección y capacitación del personal, lo que conlleva a la aplicación de mejoramiento del capital humano, demanda que las personas realicen diferentes y múltiples funciones y a su vez, los impulsen a la actualización permanente de conocimientos específicos para lograr elevar la calidad de su desempeño y el desarrollo de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Ante esta realidad, aquellas instituciones que se desarrollan dentro de un marco de modernidad y han asumido el reto de los cambios con acciones concretas dan importancia a la capacitación como una estrategia para asegurar mejores resultados que les permita posición favorable dentro de una competitividad cada vez más creciente, por cuanto, el desarrollo y la formación del capital humano, aumenta el crecimiento individual de las personas, ampliando las posibilidades de obtener una mejor remuneración en el mercado laboral, posibilita el acceso a diferentes fuentes de empleo, amplía sus condiciones para optar a oportunidades de carrera u oficios, representa una herramienta indispensable pues prepara a las personas para el ejercicio de un oficio; en términos más amplios, es un enlace entre el mundo productivo, representado por las empresas y las instituciones formadoras de capacitación, ambos aportan inquietudes y experiencias originando una interacción que permita actualizar de manera óptima el talento humano.

Lo más importante de la capacitación, es que proporciona retroalimentación entre los actores involucrados, facilitando el análisis de los resultados para determinar calidad formativa aportando criterios que sirvan de referencia en futuras actividades, por eso el objetivo principal del presente trabajo de investigación es el análisis del plan de capacitación de una empresa de confección y venta de uniformes en la ciudad de Guatemala.

En el Capítulo I se desarrolla y fundamenta el problema de investigación, del estudio y los objetivos de investigación. En el Capítulo II se revisan los aspectos teóricos vinculados al estudio, dándose un panorama amplio tanto de la importancia de un correcto diagnóstico de necesidades de capacitación DNC y cada uno de sus elementos, para

después proceder con la ejecución de un plan de capacitación a base de establecimiento de objetivos para tener un impacto en los indicadores o metas organizacionales. En el Capítulo III se presenta la Metodología que se aplicó y en el IV Capitulo el análisis de resultados y la discusión de los mismos, permiten delinear las interacciones encontradas en esta muestra. Finalmente se presenta la exposición, análisis de los resultados, conclusiones, resumen y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y los anexos.

1. ANTECEDENTES

Durante los últimos años se ha observado cómo el departamento de recursos humanos en las empresas ha ido ganando cada vez más importancia, desarrollando, actualizando y ampliando sus funciones. Se tienen muchas ideas y definiciones al hablar de recursos humanos, pero en sí este se relaciona con todo el movimiento de capital humano y gestión de personas dentro de las organizaciones. Sus principales divisiones radican desde el momento que se incorpora un colaborador a la empresa como lo es reclutamiento y selección hasta la puesta a bordo (*Onboarding*) y desarrollo a someter al colaborador para un correcto modo de adaptación que regularmente lo ve desarrollo organizacional y capacitación, hasta temas de ejecución de cursos, evaluación de desempeño, medición de clima laboral, entre otros. También está el área de compensaciones salariales cuyos colaboradores ven todo lo referente a planillas, pagos de prestaciones y demás, también se puede confirmar que en muchos casos el Área Legal está ligada al departamento de recursos humanos. Todo esto se ejecuta planeando, organizando, integrando, direccionando y gestionando al capital humano con una correcta planeación estratégica y ejecución del proceso administrativo dando vida al rol que hace recursos humanos dentro de la empresa.

1.1 Antecedentes de estudio

Con lo antes mencionado a continuación se presentan las investigaciones que abordan el tema de capacitación en una empresa, y la importancia que se debe de dar en relación a este tanto en Guatemala como en otros países:

Sánchez (2016) habla en su tesis “Influencia de la capacitación laboral en la calidad del servicio al cliente en la empresa desnorte dominicana” analiza la influencia de la capacitación laboral en la calidad del servicio al cliente en dicha empresa. El problema que se presentó y que motivó el desarrollo de esta investigación es la capacitación laboral; que es uno de los factores fundamentales de la competitividad y desarrollo de las personas para mantener al personal de Servicio al Cliente motivado hacia la competencia tanto interna como externa que experimenta el mercado, también para ver la calidad del

servicio, las habilidades y destrezas, actitudes, valores del personal, que se tienen que tener como estándares para lograr los objetivos de la empresa.

Dentro de las conclusiones se comprobó que en el área de servicio al cliente el personal que labora se encuentra en la edad de menos de 35 años, siendo el sexo predominante el femenino. El personal de nuevo ingreso recibe inducción y es capacitado antes de ocupar una posición. También los empleados reciben cursos y talleres de formación, ofreciéndoles estos en su desempeño laboral y personal, adicional que el departamento de talento humano desarrolle un plan de capacitación que incluya cursos, talleres; que se cuantifiquen para desarrollo del personal y que se enfoque en los valores de la organización entre ellos la lealtad y el apego a la filosofía de la empresa y atención al cliente.

Tamara (2016) en su investigación explica la influencia significativa del capital del desarrollo humano sobre el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, desde la perspectiva de tipo descriptivo explicativo utilizando el diseño correlacional, utilizo una muestra de 198 colaboradores de la universidad a quienes se le explicaron los cuestionarios que se adecuaban para dicha investigación. Los hallazgos que fueron encontrados se refiere a que según los resultados obtenidos los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión tenían un desempeño laboral deficiente por falta de capacitación, información de procesos, actualización y medición de los mismos con tiempo. La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión no cuenta con un adecuado programa de capacitación y desarrollo que sirva para mejorar el desempeño de sus recursos humanos, afirmamos este hecho por lo resultados alcanzados ya que demuestran que la forma de capacitación que se da en la universidad es realizada de manera improvisada sin la adecuada planificación, organización y evaluación.

Lo que se recomienda es usar los instrumentos necesarios para poder levantar un correcto DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) y desarrollarlo, para recoger información sobre sus necesidades de capacitación y desarrollo, antes de iniciar cualquier actividad relacionada con esta función, ya que esta manera el beneficio de capacitar al capital humano será óptimo.

Amado (2014) en su tesis pretendió dar respuesta a la pregunta “La capacitación laboral, la edad del empleado y la antigüedad en el trabajo ¿son predictores del desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, México”. La investigación fue de tipo descriptiva, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal. El estudio fue realizado sobre una población de 137 trabajadores de la Universidad Linda vista en el estado de Chiapas, de los cuales participaron 106. Para la recolección de los datos se utilizaron dos instrumentos, estos fueron cuestionarios debidamente realizados para medir la auto evaluación del nivel de desempeño laboral y los niveles de capacitación. Según los resultados el desempeño laboral tiene un alto impacto de acuerdo a la capacitación laboral, eliminando del modelo a las variables edad y antigüedad en el puesto, fueron altos los resultados del estudio al mencionar que si se desarrolla a los colaboradores y les dan las herramientas necesarias tienden a ejecutar sus labores de una manera más óptima, y que la edad del empleado y la antigüedad en el puesto no tuvieron una influencia significativa en el desempeño laboral. La capacitación laboral si resulto relacionada en gran manera con el desempeño laboral; su influencia fue lineal, positiva y significativa. Esto significa que, a mayor nivel de capacitación, mayor puede ser el nivel desempeño laboral.

Yimys (2014) su investigación tiene como objetivo principal proponer un plan de capacitación en materia de primeros auxilios dirigido a oficiales adscritos al Centro de Coordinación Policial de la Policía del Municipio Naguanagua; con el fin de instruir a los funcionarios que prestan servicio en dicha institución de conocimientos y técnicas relacionadas con primeros auxilios, debido que al acudir al lugar donde se genera un accidente o se presenta casos de ciudadanos con caídas o desvanecimiento en la vía pública estos no tienen capacidad de respuesta ante la posibilidad de aportar ayuda inmediata. El investigador tipificó su trabajo como descriptivo situacional a fin a fin de inferir la situación del nivel de conocimiento de los oficiales policiales en materia de primeros auxilios, a través del procesamiento de datos. Su población fue conformada por ciento cincuenta (150) oficiales de policía y la muestra de veinticinco (25) la quienes les aplicó una encuesta en forma de cuestionario con preguntas de fácil comprensión para

su respuesta. El resultado principal obtenido fue que los encuestados que laboran en la Coordinación caso estudio, no reciben mejoramiento Profesional, en la Institución no se cuenta con programas o planes que estén dirigidos a su crecimiento en el campo laboral, (Planes de capacitación) esta representa una opción para generar el cambio en la imagen de la Institución, además como la oportunidad de proseguir la formación profesional, siendo un área de oportunidad para poder implementarlo y enfocarse en sus colaboradores asegurando si un mejor servicio.

Leiva (2017) en su investigación tuvo como objetivo principal generar una propuesta de gestión estratégica de capacitación para una empresa que produce productos prefabricados para la construcción. Esta empresa se ha propuesto mejorar su desempeño organizacional en general, solicitando a todas sus gerencias que emprendan acciones con ese objetivo. Se utilizaron metodologías mixtas de investigación, integrando herramientas cuantitativas (método de auditoría) y cualitativas (entrevistas semi estructuradas).

Dentro de las propuestas estuvieron crear un modelo estratégico de gestión de capacitación, que contempla cuatro fases; evaluación de necesidades, diseño del programa de capacitación, implementación del programa de capacitación, y evaluación del programa de capacitación. Y también como propuesta se propuso crear la “unidad de capacitación” de la empresa, cuyo objetivo es gestionar el sistema de capacitación para la organización en general de acuerdo a sus necesidades.

En el informe concluyó que no existían procedimientos, políticas o estrategias de capacitación en la organización. En este contexto, las actividades de capacitación que se habían desarrollado hasta la fecha no han sido realizadas bajo una planificación adecuada, y tampoco han sido evaluadas en cuanto a su impacto o resultados en la organización. Por esto mismo, considerando estos antecedentes, se justificó la implementación de un modelo de gestión de la capacitación que permita responder a la demanda inicial de la empresa, cuyo objetivo es mejorar el desempeño organizacional y de cada uno de sus colaboradores.

Romaní Alejo (2017) en su investigación, tuvo como objetivo analizar la incidencia de los programas de capacitación en el clima organizacional en las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Puno, el instrumento que se utilizó para medir el clima organizacional fue la escala de Wes y para la aplicación de las funciones de los colaboradores fue un cuestionario elaborado.

Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes: los planes de capacitación son inadecuados y mal elaborados, se sabe que estos programas de Capacitación influyen en el clima organizacional en forma significativa por lo que se les transmite a los colaboradores directamente para mejorar el Clima Laboral y trabajar con más eficacia para poder cumplir con las metas establecidas anualmente. Finalmente se propuso lineamientos para mejorar el clima organizacional y auditar cada uno de los procesos. También dentro de los resultados se destacó el incumplimiento de los programas de capacitación por falta de presupuesto, programados en su plan anual y deficiencias en cuanto a la evaluación del comportamiento.

Por ello como recomendación se solicitó que realicen los Programas de Capacitación, mejorar los aspectos relacionados a la evaluación y seguimiento del personal capacitado, así como velar por el cumplimiento de los programas de capacitación establecidos en el Plan anual supervisándolos de manera constante y asegurando la ejecución de cada uno de acuerdo a las necesidades en global de la empresa y también de cada departamento.

Reyes (2019) menciona en su investigación que su objetivo principal era conocer la relación entre la gestión de capacitación docente y el desempeño de los profesores de secundaria del centro educativo Nuestra Señora del Consuelo del distrito de Surco, además de establecer la relación de la gestión de capacitación docente y el liderazgo y dominio metodológico de los profesores.

Como resultado de su investigación se llegó a concluir, que la Gestión de Capacitación y el Desempeño de los profesores están correlacionados en forma directa y significativamente. Por lo cual señalamos que entre la Gestión de la capacitación docente y el Desempeño de los profesores de secundaria del Centro Educativo Nuestra Señora del Consuelo del Distrito de Surco hay una relación directa.

Se usó un cuestionario para evaluar a los docentes para poder concluir lo que se describió líneas arriba donde se obtuvieron los siguientes resultados: El nivel de gestión de capacitación docente en el centro educativo Nuestra Señora del Consuelo de Surco va de pésimo a malo según los datos estadísticos. Se observa que no hay una preocupación por fomentar la cultura del conocimiento e investigación en los docentes, y el nivel de importancia de la capacitación docente en la gestión de capacitación no se da en un nivel adecuado.

Se propuso desarrollar en forma permanente cursos, seminarios o talleres de capacitación para crear unidad en todos los docentes sobre la calidad y organización en el proceso pedagógico. También un plan de capacitación detallado para que pueda seguir lineamientos específicos de acuerdo a sus requerimientos.

Asencio (2017) menciona en su tesis que el problema es la ausencia de actividades relacionadas a la capacitación del personal, debido a que solamente se encarga de la parte operativa de las mismas, no poniendo importancia a esta parte y decreciendo en sus capacitaciones año tras año mencionaba que en 2012 hubieron 134 capacitados, 2014 fueron 50 capacitados, 2015 fueron 53 capacitados y en 2016 solamente 13 colaboradores fueron los que recibieron una capacitación.

Al ver tal número se concluyó que no se tiene un programa de capacitación detallado para poder ejecutarlo, existe una base legal que permite el desarrollo de un programa de capacitaciones para la Facultad, pero se desconoce la forma de llevarlo a cabo, y que no se cuenta con un manual de funciones, descripciones y análisis de puestos ni evaluaciones de desempeño que sirvan de base para una adecuada planificación de capacitaciones, pues no se puede establecer la brecha de formación y capacitación en los puestos de trabajo.

Se recomendó contratar colaboradores que puedan desarrollar el programa de capacitación y enfocarla para todas las áreas correspondientes principalmente las operativas quienes además se encargarían de mantener actualizado el diagnóstico de necesidades de formación y capacitación. Crear un mecanismo de participación del empleado, para la toma de decisiones sobre los conocimientos que desea adquirir a través de las capacitaciones. Y realizar un diagnóstico de necesidades de capacitaciones

para que lo que se ejecute sea efectivo, trascendente y ayude al desarrollo de los colaboradores.

1.2 Antecedentes del Sector

El objeto de estudio una empresa que presta asesoría personalizada en cambio de imagen y fabricación de trajes corporativos, uniformes para empresas, industrias, colegios, hoteles, seguridad y todo lo relacionado en el área textil. Esta se encuentra ubicada en la zona 11 de la ciudad de Guatemala del Departamento de Guatemala.

Tiene como actividad principal la elaboración de uniformes por pedido. Cuenta con maquinaria moderna de la mejor marca Jaki, goza de prestigio a nivel departamental y cuenta con solidez financiera con una garantía de tres meses. Actualmente, ven la oportunidad de ofrecer a sus empleados del área de confección capacitaciones para mejorar la producción y poder ofrecer flexibilidad en la elaboración de uniformes.

Dentro de la empresa existe un liderazgo autocrático. En varias ocasiones han existido retrasos en la entrega de pedidos al detalle. No se cuenta con manuales de puestos y la mano de obra calificada para elaborar uniformes al detalle es escasa ya que solo se cuenta con ocho personas para esa área.

La empresa tiene escasa publicidad y no le interesa gastar en propaganda. Se ha observado que al momento en que una maquila quiebra, los supervisores desempleados tienden a crear sus propias microempresas, siendo esto una amenaza. Últimamente el costo de adquisición de materia prima se ha ido al alza afectando los precios que se han establecido para los clientes. Actualmente en la organización la estructura organizacional que tiene es descentralizada debido que la toma de decisiones y responsabilidades está distribuida en los diferentes niveles medios, así también, la cadena de mando está establecida por niveles estratégicos (gerentes y jefaturas), siendo los responsables de las decisiones de su área respectiva de acuerdo con el tramo de control y personal bajo su cargo.

2. MARCO TEORICO

En este capítulo se expondrán las teorías, conceptos, definiciones y categorías científicas que contribuyen a la solución del problema abordado en el trabajo profesional del análisis del plan de capacitación de una empresa de confección y venta de uniformes.

2.1 Talento Humano

Iniciando con el talento humano, se sabe que es el recurso más valioso dentro de las organizaciones por ello la importancia de desarrollar a las personas desde el momento que se integran a la experiencia laboral dentro de ellas, existen ciertos factores que inciden en este proceso tales como el poder brindar a los colaboradores inducciones, capacitaciones, cierre de brechas, planes de carrera, y otro más con la finalidad de aumentar las competencias y la productividad de los empleados en toda la trayectoria interna laboral.

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; se han designado diversos términos de las personas que trabajan en las organizaciones, tales como: mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual. Por su gran valor en las organizaciones. El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseen talentos. (Chávez, 2016, p. 15)

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar

su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Chávez, 2016, p. 16)

En los dos párrafos anteriores se entiende como Chávez (2016) define al Talento Humano y también la Administración del talento humano y su importancia. También se entiende que las empresas que se preocupan por sus colaboradores sin lugar a dudas tienen un mayor grado de eficiencia en el entorno laboral y en los departamentos de talento humano están convencidos de que quienes se encargan de motivar, formar y desarrollar a los colaboradores, tiene la capacidad y fortaleza suficiente para alcanzar el éxito, ya que mejoran su clima interno, fidelizan a los colaboradores con la empresa y aseguran el alcance de los objetivos de manera colectiva.

2.2 Integración del Talento Humano

García López (2011) menciona que desde el momento que los colaboradores se unen a la empresa se debe iniciar con la inducción interna está es también conocida como programa de integración o programa de inducción, actualmente incluso se maneja el término de “Puesta a Bordo” (*OnBoarding*) que es un programa formal de entrenamiento inicial para que los colaboradores puedan familiarizarse con la organización y aprendan acerca de ella, acerca de su cultura y giro de negocio en general para llegar a lo específico directo a su puesto y con esto sea más fácil su integración y curva de aprendizaje en el desarrollo de sus atribuciones.

Los objetivos principales de una inducción dentro de una organización son los siguientes:

- Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización.
- Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas.
- Destacar la filosofía de servicio al colaborador, que es la manera de obtener una ventaja competitiva.
- Disminuir la ansiedad que crea el asumir un puesto nuevo.
- Aclarar parámetros de evaluación del desempeño que utiliza la empresa.

- Establecer la responsabilidad empleado-empresa para beneficio mutuo.

Ahora bien, muchas personas tienen confusión entre el proceso de inducción y capacitación y desarrollo del personal, pero se debe de tomar en cuenta que la inducción es la orientación que se da a los trabajadores de reciente ingreso como se explicaba en el párrafo anterior, en cambio la capacitación es el proceso de adquirir conocimientos, teóricos, técnicos, práctico y desarrollo de competencias enfocados en mejorar el desempeño de un empleado existente en sus labores y responsabilidades.

2.3 Capacitación y desarrollo

Martha Alles, define la capacitación de la siguiente forma:

Los procesos de capacitación y desarrollo tratan del aprendizaje a nivel individual y de manera en que las personas aprenden y desarrollan. La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es el factor clave para que las personas obtengan el desarrollo profesional deseado, por eso es importante la implementación de programas de formación continua, tanto de carácter específico como corporativo, y dar acceso a las herramientas necesarias que permiten el correcto desempeño de su papel. (Alles, 2015, p.235)

Entonces la capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Los objetivos se convierten en necesidades específicas para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar conductas y finalmente desarrollar a las personas. Como indica García López (2011) “El proceso de capacitación sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones” explicando que en capacitación hay conceptos que son clave para abordar el tema siendo los siguientes:

Desarrollo: se refiere a los conocimientos que se les brindan a los colaboradores de una organización con el fin de prepararlos para futuras atribuciones, en pocas palabras, se tiene detectado a los colaboradores que tienen el potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles jerárquicos, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para ser promovidos y aportar de esta manera de una mejor forma a la empresa.

Entrenamiento: es cuando se pone en práctica los conocimientos adquiridos en el trascurso de la ejecución de las capacitaciones debidamente programadas, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo.

Actualmente, existe dentro de las organizaciones la idea que la capacitación es un gasto y una pérdida de tiempo; así como hay otros que piensan que la capacitación es la solución a todos sus problemas. Independientemente de lo que piensen los empresarios y dueños de procesos, es responsabilidad del gestor de recursos humanos como socio estratégico de la misma, el asesorar en este tema y evidenciar que los aportes fundamentales de una capacitación es desarrollar o fortalecer conocimientos, actitudes, habilidades, en general competencias que le permitan a la persona lograr un óptimo desempeño dentro de la empresa, con la consiguiente motivación y el verdadero compromiso institucional para alcanzar una ventaja competitiva respecto de otras empresas.

Para validar que una capacitación ha sido efectiva en términos de la relación costo beneficio, se deberá realizar una adecuada detección de necesidades de capacitación e identificar los niveles de las mismas, para definir cuántos y qué tipo de eventos de capacitación podrán ser medidos y observar el impacto en los indicadores y KPI's según lo planifique cada organización.

2.4 Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación

También es conocido como DNC por la abreviatura de sus siglas, siendo el proceso que ayuda a la estructuración y desarrollo de planes de capacitación para la implementación y fortalecimientos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los

colaboradores de una organización, contribuyendo a los objetivos propuestos de la misma para facilitar el poder alcanzarlos en un tiempo determinado.

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa ayuda a que las organizaciones no tomen el riesgo de poder equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada o que no corresponda, lo cual ocasionaría gastos innecesarios internos y pérdida de tiempo. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación

(Gutiérrez, 2015) en su tesis menciona que para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales

2.4.1 Análisis en toda la organización

Es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos. (Gutiérrez, 2015)

2.4.2. Análisis de tareas y procesos

Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.

2.4.3. Análisis de la persona

Dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos. (Gutiérrez, 2015)

Al realizar un correcto DNC y detectar las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

- Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación

- Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
- Muestra una situación real que permite evaluar la necesidad de capacitación dentro de la organización.
- Ayuda a saber quiénes necesitan capacitación de manera puntual y específica.
- Establecen los lineamientos para los planes y programas para poder ejecutarlos

La información para poder realizar el Diagnóstico de necesidades de capacitación deberá extraerse principalmente de la planeación estratégica que se tiene de manera interna en la organización, porque en esta se encuentran los objetivos que se deben alcanzar ya sea a corto, mediano o largo plazo que se tienen planificados y así, de esta manera se ponen en claro los recursos que se deben de utilizar como mediadores, principalmente el del capital humano. El DNC es una herramienta de apoyo para la productividad y mejorar la rentabilidad del negocio que si se realiza de manera correcta ayuda en gran parte internamente con los colaboradores y también a asegura los resultados y metas que se desean alcanzar en la organización.

Una vez identificadas las fuentes de detección de necesidades se tiene que elegir la técnica o las herramientas de recolección de información que será de utilidad para su ejecución, entre ellas se pueden considerar:

- Entrevistas directas con los jefes de área: Permite ser más directos en los problemas recientes que pueden tener los empleados en función a la ejecución de sus tareas y así poder medirlas y cuantificarlas.
- Análisis puesto de trabajo: Se valida cuáles son las funciones y tareas que se debe de cumplir según los descriptores de puesto versus lo real que se ejecuta en el momento para poder nivelar el buen funcionamiento de sus tareas.
- Reuniones de grupo: Es la discusión entre los responsables de las distintas áreas acerca del cumplimiento con los objetivos de la organización, problemas que se van dando en la operación, carencias y debilidades que se detectan en los grupos de trabajo y otros asuntos administrativos

- Cuestionarios: Investigaciones por medio de cuestionarios físicos o digitales con la finalidad de evidenciar las necesidades que tienen los colaboradores en sus áreas.
- Evaluación de desempeño: Esta es una herramienta importante ya que de acá se reflejan las fortalezas y debilidades que tienen los colaboradores en la ejecución de sus tareas lo cual permite enlistar la necesidad para poder capacitar al personal.
- Análisis de situaciones anómalas: En base al histórico que ejecutan los colaboradores se enlistan las situaciones erróneas, anómalas o de dificultad que se tienen en sus procesos para poder mejorar en esas oportunidades que sobresalen.
- Pruebas de conocimientos y habilidades: Estos son cuestionarios, pruebas en sus áreas de trabajo donde reflejan la dificultad que pueden tener los colaboradores en su ejecución lo que ayudara a tratarlas de manera directa.
- Encuestas de servicio al cliente: Son una herramienta necesaria ya que ayuda en saber cómo ve el cliente en función a la atención que se le brinda y con esto poder encontrar áreas de oportunidad para ser fortalecidas. (Gutiérrez, 2015)

2.5 Plan de capacitación

Después de identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la organización, uno de los errores más grandes que pueden cometerse es la inacción, por ello como cuando se tiene una enfermedad, el solo hecho de saber que se tiene, no hace que esa situación se resuelva; de esta misma manera, el solo hecho de haber identificado las deficiencias, carencias o debilidades en los colaboradores, no hacen que la empresa se torne más productiva. Por lo tanto, será necesario diseñar un plan de acción al respecto para que luego de ser validado por los dueños de los procesos pueda plasmarse en un plan de capacitación y asegurar la ejecución del mismo.

En el criterio de Yimys (2014) en su tesis menciona que un plan de capacitación, se conoce como un marco de acción en materia de capacitación profesional por lo cual, se deben tener en cuenta todos los recursos financieros, tecnológicos, físicos, con los que cuenta una organización para llevar a cabo dicho plan, es marco integrador de todas las

acciones formativas que serán aplicadas para el desarrollo efectivo de las habilidades y destrezas de los trabajadores de una organización. Las implementaciones de los planes de capacitación contribuyen no solo a la transmisión de los conocimientos estándares, sino que son un medio privilegiado de cristalización y aprovechamiento de la experiencia, optimizando un saber hacer que los propios profesionales han ido construyendo en sus puestos de trabajo, al estar en contacto con procesos tan diversos como pueden ser los de organización, planificación, apoyo logístico, técnico o didáctico, en la elaboración de programas.

Todo plan, de acuerdo Yimys (2014) está compuesto por elementos y procesos que lo integran cuya operación debe estar sincronizada para poder lograr resultados satisfactorios, este es el caso del plan de capacitación profesional, el cual está integrado por una serie de elementos que determinan el curso o la ejecución del mismo. Todo proceso de capacitación requiere tener en cuenta, si existe y que tipo de necesidad se requiere para mejorar las capacidades del recurso humano, que les permita desarrollar de manera eficiente y eficaz las labores que realiza en la organización, los directivos y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requiere, cuando se necesita, quien lo precisa, que métodos son los más adecuados para mejorar las capacidades del empleado.

Un plan de capacitación se trata de un programa bien estructurado y planificado para poder cubrir las necesidades que estima la empresa después de haber realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación. Normalmente un plan de capacitación se controla y se lleva a cabo mediante un archivo o documento interno de la empresa creado por el experto de recursos humanos en el cual se registran las capacitaciones que se han planificado en base a las necesidades que existen en la empresa y así mismo el seguimiento para poder validar la ejecución, falencias, fortalezas y hallazgos que se puedan tener.

Los objetivos de un plan de capacitación son los siguientes:

- Desarrollar una estrategia clara que permita ejecutar el proceso de formación de una manera organizada y coherente. Esto ayudara a que los resultados obtenidos tengan un mayor impacto.

- Desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, de tal forma que se genere un efecto significativo en el desempeño de los mismos.

Es decir que, en la medida en que se desarrolle una adecuada estrategia para la elaboración de un plan de capacitación y este se realice de manera correcta, se impactara positivamente en el desarrollo de las competencias de los colaboradores, generando múltiples beneficios a nivel del empleado, también en sus puestos de trabajo y en general para la organización.

2.5.1 Beneficios que tiene realizar un plan de capacitación según Yimys (2014)

- Permite cerrar las brechas que existen entre el rendimiento actual de los empleados y el desempeño esperado.
- Genera mejoras en el desempeño de los trabajadores, lo cual impacta de forma positiva a la organización, facilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Cuando los empleados son capacitados, se genera una mayor motivación y compromiso hacia la organización, ya que perciben que la empresa se interesa por ellos.
- Mejora notablemente las habilidades y conocimientos de los trabajadores.
- Aumenta de la productividad al aumentar las habilidades, dentro de sus puestos de trabajo.
- Disminución de errores en los procesos internos.
- Aumento de la satisfacción del cliente al ser los trabajadores más expertos en su materia.
- Aumenta fidelización entre los colaboradores y la empresa

2.5.2 Desarrollo de planes y programas de capacitación

Un plan o programa de capacitación internamente debe de estar compuesto por cinco subprocesos, que son:

- Establecimiento de los objetivos de la capacitación
- Estructuración de contenidos de la capacitación
- Diseño de actividades de instrucción

- Selección de recursos didácticos
- Diseño de un programa o curso de capacitación

Todo proceso requiere de ser planificado para alcanzar, de la mejor manera, los objetivos que se propone, la capacitación no es la excepción. El plan de capacitación implica establecer desde el objetivo del programa, hasta la logística y el diseño académico. (Contreras, 2016, p. 48)

Contreras (2016) menciona en su libro que en un plan de capacitación existen tres tipos de objetivos que debe de ser considerados en función de lo que se pretende lograr, siendo estos:

- Objetivos Organizacionales
- Objetivos Operacionales
- Objetivos de capacitación

Los objetivos organizacionales se refieren como su nombre indica a establecer lo que la organización espera obtener como resultados después de ejecutar las capacitaciones y finalizar el proceso. Ahora bien, los operacionales describen todo el contenido, las metodologías y los medios a usarse en una actividad de capacitación en el momento de que se realicen, y finalmente los objetivos de capacitación, que también son conocidos como objetivos de aprendizaje, se dividen en generales y específicos lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias de acuerdo a cada área donde son definidos.

Los objetivos son la base fundamental del programa de capacitación, (Contreras, 2016, p. 51) “Se define como un conjunto de acciones organizadas de manera sistemática con el fin de solucionar problemas en la organización”. Los elementos de la estructura curricular del programa de capacitación, los eventos, módulos, unidades, cualquiera que sea el diseño del programa, deben de tener una relación estrecha con los objetivos y éstos a su vez con los diversos tipos de evaluación que se realizaran para medir su buen resultado.

2.5.3 Establecimiento de objetivos

La implementación de objetivos previo a capacitar es de suma importancia, una definición clara de objetivo que brinda Chiavenato (2017) de la siguiente manera:

Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido. Ese periodo puede ser días, semanas, meses, años o décadas. Se construye continuamente a lo largo del tiempo. En función del tiempo que tome, el objetivo se puede llamar, meta, blanco, target, propósito o programa. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o el exterior de la organización. (Chiavenato, 2016, p. 180)

Si se quieren tener resultados positivos al momento de capacitar se debe de tener claridad en los resultados que se quiere lograr alcanzar para desarrollar los planes de acción, también desarrollar las metodologías apropiadas y adecuarlos en función de los recursos disponibles o presupuesto. Al definir y establecer objetivos es recomendable que éstos sean claros, retadores, que se puedan cuantificar y que sean alcanzables, adecuándolos al área de aprendizaje en que se pretenden aplicar, que estén planteados en forma correcta, al igual que las actividades a realizar que permitirán a su vez alcanzarlos y finalmente, definir y establecer las medidas de control que pudieran facilitar el proceso de evaluación de si fueron o no alcanzados y en qué forma, entrando en esta parte la medición de la capacitación y del impacto que se tuvo.

2.5.4 Estructuración de contenidos de la capacitación

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descriptores de puestos, en manuales de procedimientos, en las políticas internas y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador

para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto. El contenido de la capacitación también puede ser en base al histórico y resultados que se han tenido previos en los procesos, tomando en cuenta las debilidades, errores, soluciones que se han brindado de forma efectiva y las experiencias que se han tenido para mejorar en los procesos según la retroalimentación de los jefes internos con sus equipos.

2.5.5 Diseño de actividades de instrucción

Para diseñar el contenido de las actividades de capacitación, habrá que recurrir a una técnica didáctica llamada diseño instruccional, ésta técnica permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica, una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos de la misma, se procede a determinar los contenidos de un plan o programa de capacitación, porque se sabe a quién está dirigido, que deficiencias va a corregir, que habilidades se van a desarrollar, etc. Incluyendo además las técnicas didácticas o de instrucción para los adultos mejor conocida como andragogía.

Conviene tener en cuenta que uno de los elementos básicos que define la incorporación de los adultos a procesos formativos en que estos les resulten útiles y que, en una elevada proporción, la utilidad guarda una relación directa con los aspectos profesionales. De allí la importancia que tiene la formación orientada hacia este ámbito. Desde esta perspectiva el interés de Knowles por los contextos organizacionales y empresariales en relación a la andragogía. (Domenech, 2015)

2.5.5.1 Selección de recursos didácticos

Después de considerar los principios básicos de aprendizaje, objetivos y el haber considerado el contenido de las capacitaciones, es momento de seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas, éstas son formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir sus conocimientos con el propósito de que la información

sea entendida y asimilada por los colaboradores desde un pizarrón hasta presentaciones digitales en la actualidad, materiales didácticos, test, etc.

2.5.5.2 Diseño de un programa o curso de capacitación

La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación junto con el experto de recursos humanos y los jefes encargados y/o dueños de los procesos, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan. Estas actividades se dividen en:

- Definir y establecer el objetivo general del curso,
- Desarrollar un plan general del curso,
- Delimitar objetivos específicos para cada sesión,
- Determinar la metodología o técnicas didácticas a utilizar
- Desarrollar las unidades, temas y subtemas que comprenderá el curso
- Determinar los requerimientos de recursos

Todo esto es plasmado de manera clara y concisa en un documento editable donde ya están estructurados los temas, fechas, objetivos, participantes, presupuesto, lugar, capacitadores y elementos adicionales que permitirán componer el plan de capacitación y poder visualizar dando seguimiento a la vez para su ejecución, y con esto buscar los resultados que son el impacto que todas las organizaciones esperan dentro de sus indicadores y KPI'S.

2.6 Evaluación de los resultados de la capacitación

Por último, después de realizar el plan de capacitación y ejecución del mismo se debe de evaluar los resultados que se obtienen en el proceso, para esto lo define (Domenech, 2015) de la siguiente forma

La evaluación del programa de capacitación se puede basar en datos concretos, medidas de resultados, ahorro de costos, mejoría de la calidad

o ahorro de tiempo, y se puede hacer en tres niveles: organizacional, de recursos humanos y al nivel de los puestos (Omaña, 2011, p. 56)

(Domenech, 2015) menciona entre las principales medidas para evaluar la capacitación se encuentran las siguientes:

- Costo: Cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: Que tan bien cumplió las expectativas.
- Servicio: Satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- Rapidez: Qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultados: Qué resultados se han obtenido con la capacitación. (Domenech, 2015)

La etapa de valoración o también conocida como evaluación de los procesos de capacitación, es una etapa crítica, en la que a través del seguimiento y control sistemático se evalúan los resultados del proceso, estableciendo una comparación entre la situación actual y la anterior. Sin embargo, Esta etapa final, no debe limitarse a medir los conocimientos adquiridos, sino además verificar los cambios que se han producido en el comportamiento de los trabajadores y si los resultados obtenidos cumplimentan los objetivos y metas de la organización. (Ortega y Holguín, 2017, p 42)

Esta valoración como es llamada por las escritoras en el párrafo anterior, no solamente debe hacerse al final del proceso integral o ejecución del plan de capacitación en su conjunto; por lo contrario, tal como todo proceso dentro de las organizaciones debe existir un momento evaluativo diagnóstico, durante el proceso y de impacto, aplicadas a cada capacitación y también el nivel de impacto que se tendrá por medio de esta.

Ahora bien, para medir el impacto de las capacitaciones en los colaboradores pueden darse en sus indicadores internos como área y KPI'S internos.

2.7 Indicadores

Son puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa conformada por uno o varios datos que están constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo. Los indicadores demuestran la relación que existe tanto entre las variables cualitativas como cuantitativas y permiten analizar la situación actual y las tendencias presentadas en un periodo determinado y sobre la base de objetivos y metas previstas con anterioridad.

Los indicadores son importantes como semáforo para poder medir y visualizar el rendimiento de lo que se está realizando, la siguiente definición lo amplía de una mejor forma:

Un indicador corporativo, bien sea de eficacia, de eficiencia, de productividad o de equidad se despliega en varios indicadores de nivel táctico, y cada uno de estos a su vez, se despliegan en otros de nivel operativo. Es decir, los indicadores de gestión se establecen de arriba hacia abajo, a manera de cascada. (Jaramillo, 2015)

2.8 KPI

Ortega y Holguín, (2017) mencionan que se conoce como KPI por sus siglas en inglés Key Performance Indicators, son indicadores clave de desempeño que miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “como”, e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los KPI’s son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollar líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

Ortega y Holguín, (2017) mencionan que los KPI's suelen estar atados a la estrategia de la organización, ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral. Como ejemplo pueden ser usados para calcular entre otros:

- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Nivel de la satisfacción del cliente.
- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales, necesarios para lograr el nivel de servicio definido.
- Gestión de personas y ejecución de procesos
- Y otros de acuerdo al rubro de su ejecución.

Por lo anterior, todo lo que se realiza dentro de la organización si no se tiene un seguimiento y una medición no se puede visualizar las áreas de oportunidad y de impacto de manera interna, también con indicadores y KPI's se anticipa para futuros problemas, errores, procesos ineficientes y daños que pueden ser previstos desde un principio con el análisis de estas herramientas y acciones anticipadas.

3. METODOLOGÍA

A continuación, se presenta a detalle los pasos y estrategias para recolectar la información para el desarrollo del presente plan de investigación con la finalidad de estudio y análisis del mismo.

3.1 Definición del problema

En la actualidad las empresas están en constante evolución, crecimiento y desarrollo, como consecuencia el capital humano presenta ciertas debilidades y deficiencias en el desempeño de sus funciones laborales, creando obstáculos para el alcance de los objetivos organizacionales.

La investigación gira entorno a la empresa ubicada en la zona 11 de la ciudad de Guatemala, la cual dedica a la confección y venta de uniformes, tiene su propia sede de producción, venta y distribución de pedidos a nivel nacional. La unidad de análisis está integrada por los colaboradores de los departamentos de producción, comercial, distribución y administración de la empresa, la cual tiene nueve años de operaciones en el mercado guatemalteco.

Eventualmente los empleados reciben capacitaciones improvisadas por los jefes de área, sin embargo, los objetivos que justifican el tema impartido no son claramente definidos lo que provoca que los colaboradores no lo perciban como información relevante para el desarrollo de los procesos laborales, por lo mismo, la empresa se limita a tener acceso a los resultados de las capacitaciones e identificar oportunidades de mejora para desarrollar planes de acción que aporten el desempeño.

Los colaboradores actualmente cumplen con las tareas que le fueron encomendadas de acuerdo al puesto de trabajo, pero se han percibido brechas en los resultados, impactando en la productividad del área de trabajo y en el logro de los objetivos organizacionales. Desde el momento que los colaboradores fueron incorporados a la empresa se perciben ciertas deficiencias de conocimiento específico del puesto, que con el tiempo no fueron atendidas y han provocado modificaciones en los procesos establecidos y en la entrega final del producto ofrecido.

Todo esto resalta de manera interna en la empresa ya que la productividad es afectada, se retrasan procesos por falta de apagamiento a los mismos, el desempeño de los colaboradores es deficiente y el desarrollo es inferior al esperado, hay un gran número de errores que se comenten los cuales no se corrigen a tiempo y afectan a segundas y terceras áreas involucradas en el proceso productivo, lo cual tiene incidencia en los resultados y objetivos propuestos, incluso puede recaer en la pérdida de clientes actuales y potenciales, trayendo efectos que impactan en la pérdida de productividad.

Al no desarrollar las habilidades y destrezas para el buen resultado de sus funciones el empleado puede causar resultados adversos a los deseados, si se tiene un plan de capacitación definido influye en dos maneras en la organización, el primero es que cuando se tiene un colaborador bien capacitado se obtienen mejores resultados, y

segundo, cuando el personal se capacita, tiende a sentirse útil, apreciado y empoderado por lo que también se promueve la estabilidad del colaborador.

Es importante, entonces, el desarrollo de las personas a través de la capacitación constante, detallada y programada, la cual debe de ser un tema de enfoque en la organización, por lo cual la problemática expuesta se abordará en la siguiente investigación.

Debido a que en la empresa se brindan capacitaciones de forma esporádica, espontanea, no planificada y nada organizadas, también se contratan personal externo para mitigar ciertas carencias de información textil pero no se tiene un control de estas se deduce que la empresa carece de un plan formal de capacitación de manera interna.

3.2 Planteamiento del problema

De tal forma se busca responder a la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se desarrolla el proceso de capacitación de la empresa de confección y venta de uniformes en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Analizar el proceso de capacitación del personal de la empresa de confección y venta de uniformes en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala

3.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la existencia de la detección de las necesidades de capacitación.
- Describir los cursos de capacitación realizados en la organización.
- Identificar los factores para proponer un plan de capacitación para el personal de la empresa de confección y venta de uniformes en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala

3.4 Alcance de la investigación

3.4.1 Ámbito Geográfico

El ámbito geográfico de la investigación es en la zona 11 de la ciudad de Guatemala, del departamento de Guatemala.

3.4.2 Ámbito institucional

Empresa se dedica a la confección y venta de uniformes en la ciudad de Guatemala.

3.4.3 Ámbito personal

La investigación se realizará a los trabajadores del departamento del área de Producción, Comercial, Distribución y Administrativos de la empresa de confección y venta de uniformes.

3.4.4 Ámbito temporal

El estudio se realizó durante el año 2021 y 2022.

3.5 Método de Investigación

Para ejecutar la presente investigación y así lograr los objetivos, se realizaron visitas al departamento de Recursos Humanos de la institución para identificar la necesidad que tiene y detectar la oportunidad de mejora; se hizo el análisis de los procesos de capacitación que se manejan actualmente en la empresa objeto de estudio, para determinar los puntos necesarios que se deben crear, junto con un proceso bien definido. Se aplicó una investigación a nivel descriptivo, para Roberto Hernández Sampieri (2014) los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92), se trasladaran cuestionarios para recabar información y así realizar la propuesta de mejora a la institución.

3.6 Alcance de la Investigación.

Debe señalarse en relación con el alcance de esta investigación que es descriptiva y explicativa, se debe de llevar la propuesta y resaltar la importancia de tener un plan de capacitación en la organización para plasmar, programar, formalizar y dar seguimiento de acuerdo a las necesidades de capacitación en los diferentes departamentos en la ejecución de las mismas, cumpliendo uno de los objetivos de la investigación que es proponer el plan de capacitación para crear el proceso que no se tiene de manera interna.

3.7 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado en el trabajo de investigación es no experimental ya que se encarga de describir la situación, población o fenómeno del objeto de estudio en este caso el análisis del plan de capacitación en una empresa de confección y venta de uniformes en la ciudad de Guatemala por medio del método de observación y encuestas que servirán como instrumentos para su desarrollo.

3.8 Técnicas e instrumentos

La medición y recolección de datos fueron las técnicas utilizadas para recabar la información necesaria y realizar el análisis correspondiente a los puestos de trabajo se desarrolló un cuestionario de varias secciones con un enfoque cualitativo para recolección de datos, el cual se trasladó al personal de la unidad y se desarrolló dicha encuesta por medio de Google forms, con el formato estructurado que autorizo la institución, el cual se hizo llegar al representante de recursos humanos y él lo traslado a cada colaborador de la empresa.

El segundo instrumento fue una guía de entrevista previamente elaborada la cual se pasará al Gerente General de la organización para obtener información a detalle de la situación actual en relación con la capacitación y como se maneja dicho tema de manera interna con los colaboradores.

3.9 Población y muestra

3.9.1 Población

La población está comprendida por el personal que labora en las áreas: administrativa, financiera, mercadeo y ventas y producción de la empresa de confección y venta de uniformes en zona 11 de la ciudad de Guatemala, a continuación, se presenta el detalle de la población para el estudio:

Tabla 1: Distribución de la población

Área	Población	Porcentaje
Gerente General	1	0.1%
Gerencia Financiera	3	5%
Gerencia Administrativa	8	14%
Gerencia de mercadeo y ventas	9	16%
Gerencia de Producción	38	66%
Total	58	100%

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022.

Se busca tener confiabilidad en la información recolectada y también en los resultados obtenidos, por ello el total de población real es un dato aceptable y cuantificable para el estudio el cual está formada la población por 58 colaboradores de los cuales, el 5% pertenece al área de finanzas, el 14% al área administrativa, el 15% al área de mercadeo y ventas y el 66% al área de producción.

3.10 Estadística

Con el fin de que, al finalizar la recolección de datos como técnica de estudio en la estadística descriptiva, para que estos se proyecten a través de tablas, figuras, gráficas y medidas numéricas y así faciliten el uso de la información, se pueda comprender la

variable de estudio y sus resultados, en el proceso de investigación se utilizarán métodos estadísticos.

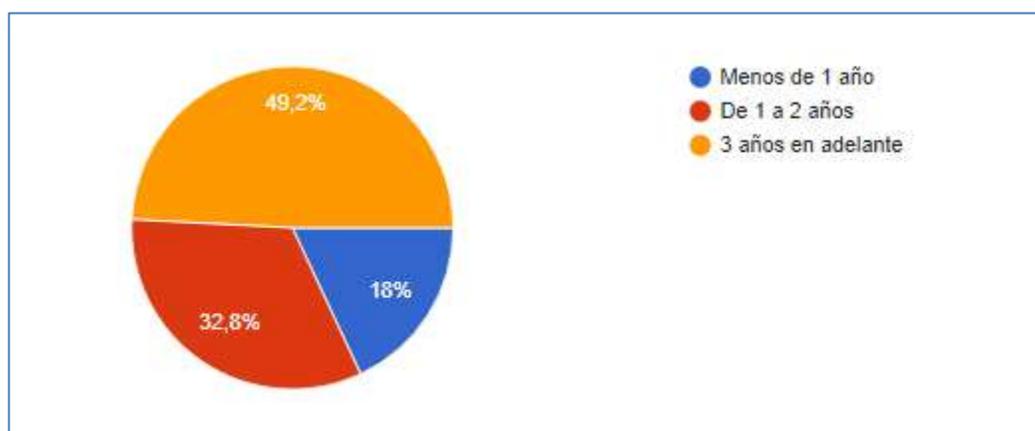
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se presenta los datos recolectados por medio de la encuesta de Google Forms aplicada a la población de objeto de estudio, con el fin de reflejar la necesidad que se tiene de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y del plan de capacitación dentro de la organización.

Antes de presentar resultados en base a los objetivos planteados de la investigación se muestra información requerida y necesaria para el análisis de la población objetivo:

Figura No. 1

Antigüedad de los colaboradores en la institución



Nota: Resultados obtenidos de la encuesta para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022.

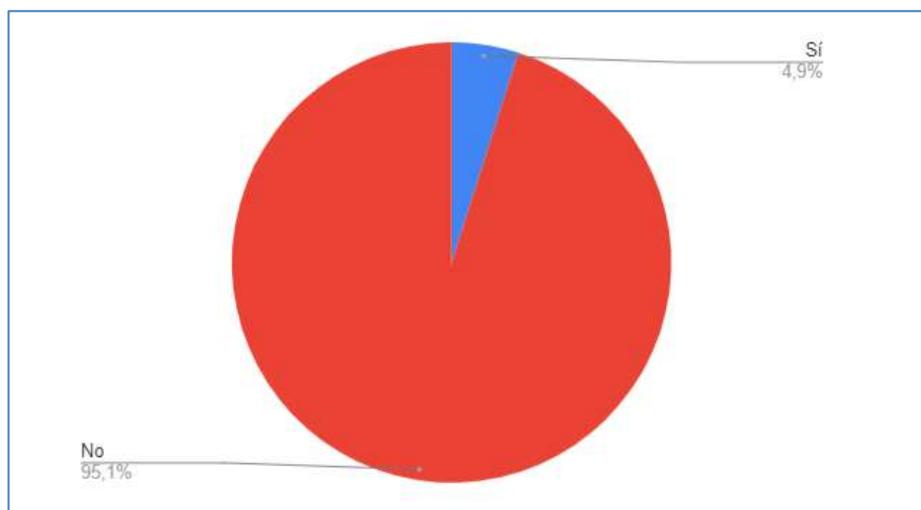
Con los datos obtenidos se puede observar que el 49% de la población tiene estabilidad laboral ya que han estado de 3 años en adelante en la organización, lo cual es un factor importante para el análisis porque en su mayoría se tiene continuidad laboral y ya se tiene una percepción clara, definida y adaptada en base a la experiencia, antigüedad y vivencias para dar respuesta a las preguntas y aportar a la investigación

4.1 Determinar la existencia de la detección de las Necesidades de capacitación

El objetivo de este apartado es analizar las respuestas de los encuestados en relación a la existencia de un Diagnóstico de Necesidades de capacitación.

Figura No. 2

Porcentaje de colaboradores que realizaron evaluación de desempeño en la empresa.

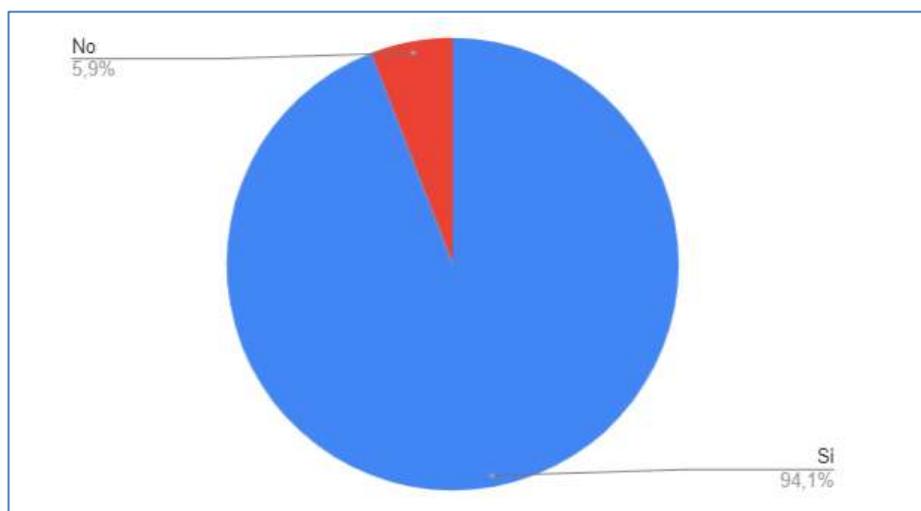


Nota: Resultados obtenidos de la encuesta para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que los colaboradores contestaron un 95% que no se han realizado evaluaciones de desempeño dentro de la organización a lo largo del tiempo que han estado dentro de la organización, siendo importante este dato para la investigación porque se puede deducir que es uno de las primeras razones en que se evidencia que no se tiene establecidas las áreas de mejora de los colaboradores, sus puntos débiles, las competencias que deben de desarrollar y también como se sienten en relación al cumplimiento de sus responsabilidades. Se sabe que una evaluación de desempeño es crucial para poder mejorar todas estas áreas para crear planes de acción y planes de capacitación para emendar los resultados que los mismos colaboradores reflejan en sus respuestas de evaluación de desempeño.

Figura No. 3

Percepción de la necesidad de capacitación en el personal de la organización



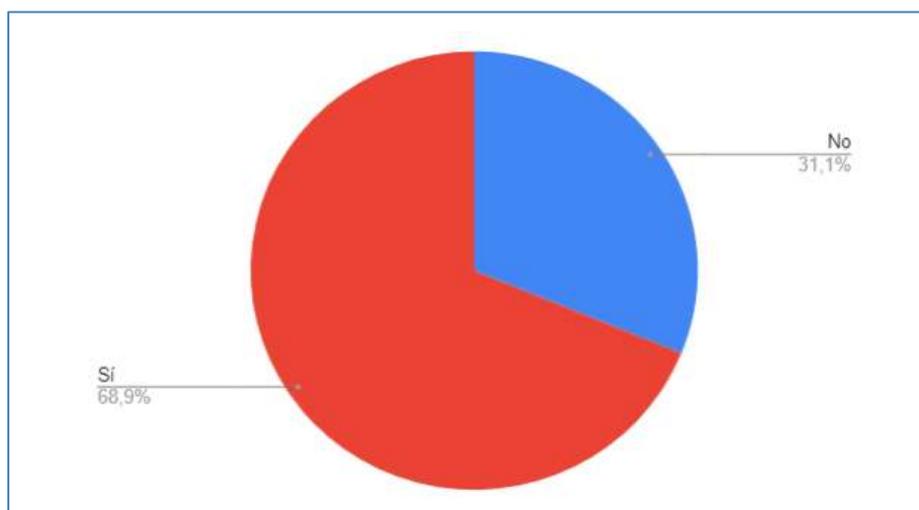
Nota: Resultados obtenidos de la encuesta para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

Según los datos obtenidos en la encuesta, de 58 personas evaluadas, 55 contestaron que si necesitan capacitación para ejecutar sus responsabilidades de las cuales fueron contratados dentro de la organización, esto equivale a un 94% del total de la población, principalmente las personas que tienen mayor antigüedad en el área de producción mencionando que es necesario fortalecer las habilidades y conocimientos en la ejecución de sus tareas porque de manera consecutiva hay nuevas maneras de realizar los procesos que simplificaría los roles que tienen en sus puestos de trabajo e incluso alcanzar sus objetivos sería más eficiente dando mejores resultados en la producción. También las áreas administrativas se ven afectadas porque ahora se implementó un nuevo proceso de inventario el cual es más elaborado pero con la finalidad de simplificar todo un proceso interno y ser más exacto para llevar controles que se llevaba antes, pero por falta de capacitación hubo pérdida de tiempo, de inventario, afecto en producción y con los clientes por no aprender bien los procesos según las personas que lo iban a manejar siendo esto uno de los comentarios de los colaboradores por lo cual contestaron que necesitan capacitación en temas específicos para uso de sistemas, herramientas y

actualizaciones de procesos para hacer de mejor forma su trabajo. Con respecto a los colaboradores que contestaron en la encuesta que no tienen necesidad de capacitación quienes fueron el 5% o bien 3 personas del total de la población se puede llegar a dos motivos, uno es que tienen tal grado de antigüedad los colaboradores teniendo años de experiencia en los procesos y también que conocen a fondo las actividades en su puesto de trabajo dominándolo con altos estándares por lo cual creen que no necesitan capacitación, y el segundo es en la poca fe y creencia que se tiene en la capacitación ya que mencionaban algunas personas de edad avanzada que ya no están para recibir cursos demostrando acomodamiento y adaptación en su puesto de trabajo. Según Sotomayor A. (2017), el diagnóstico de las necesidades de capacitación, mismo que detecte la situación actual que prevalece y la orientación subsecuente a responder a los requerimientos de la organización y de las mismas personas, además se identifica el objetivo perseguido, problemas potenciales, soluciones, recomendaciones y propuestas

Figura No. 4

Porcentaje de colaboradores que la empresa ha preguntado si necesita mejorar respecto a su trabajo y ser capacitados.



Nota: Resultados obtenidos de la encuesta para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

Con dichos resultados se observa que un 68% de los colaboradores que fueron encuestados refieren a que si se ha interesado de parte de la empresa en preguntar sobre que necesita mejorar respecto a su trabajo o en sus actividades para ser capacitados, mencionan también que si se han dado de alguna manera capacitaciones pero ha sido informales, nada planificado ni con evaluación y retroalimentación de los resultados al finalizar de recibirlas, esta información es importante porque denota la necesidad del plan de capacitación que se debe de plasmar para todas las áreas, porque por otra parte está el 32% del total de colaboradores encuestados que mencionan que no les han preguntado de parte de la empresa sobre que necesita mejorar respecto a la ejecución de su trabajo o en sus actividades creando de cierta manera incertidumbre y también falta de fidelización de colaborador hacia la empresa porque están de prueba a error al realizar sus procesos sin corregir de manera constante y formal cuando es necesaria la capacitación.

Chiavenato, (2016) mencionaba que las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren los resultados tangibles y la aplicación de mejoras continuas, y que cuando se alcanza un objetivo debe de ser sustituido por otro mayor, este puede ser en determinado tiempo días, semanas, meses o años de acuerdo a la planeación. Ahora bien, si no se tiene el objetivo, si no es tangible y no se mide en función al tiempo no se sabe cuáles fueron los resultados después de haber intentado mejorar sin importar que haya sido una capacitación formal o informal como se puede observar que ha sucedido en las capacitaciones previas que se han tenido en la organización.

4.2 Describir los cursos de capacitación realizados en la organización y la importancia de estar capacitados.

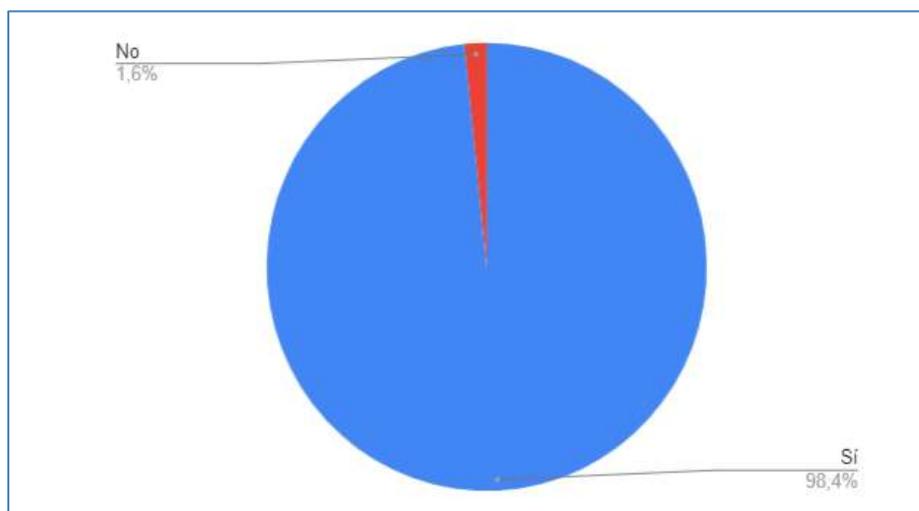
En este segundo objetivo se quiere demostrar con los resultados de la encuesta si se están dando capacitaciones o cursos y describir cuales son estos cursos, sin son de importancia para los colaboradores de acuerdo a sus funciones, competencias y puesto de trabajo.

Gutiérrez (2015) mencionaba en su tesis que para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los niveles organizacionales, como en esta parte se quiere visualizar que capacitaciones se dan, pero a la vez cuales realmente se

necesitan, si se están dando realmente y a cada cuanto tiempo se está dando en la organización con la finalidad de elaborar la propuesta del plan de capacitación.

Figura No. 5

Porcentaje de los colaboradores que creen que es importante la capacitación en la empresa en relación a su puesto de trabajo.



Nota: Resultados obtenidos de la encuesta para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

En la gráfica número 5 se puede observar un dato bastante evidente debido a que un 98% de los colaboradores que equivalen a 57 personas del total de población que son 58, creen en la capacitación y afirman que para ejecutar sus actividades en su puesto de trabajo necesitan capacitarse constantemente, necesitar tener conocimientos técnicos, administrativos, constante retroalimentación, que sean basados de acuerdo sus funciones. Una persona respondió que no cree que es importante capacitarse, pero es realmente porque ya domina muy bien sus procesos como se observa en la figura 5, pero admitió que si hubiera actualizaciones o si la empresa actualizara procedimientos también sería necesario el poder capacitarse e incluso de manera constante.

Este es un dato realmente importante porque se percibe que los colaboradores están abiertos a la idea de poder recibir capacitaciones que les sirva de acuerdo a sus

responsabilidades, porque comprenden que tendrán repercusiones positivas, acciones mitigantes y correctivas a las experiencias que han vivido, también se percibe la deficiencia que se tiene en este aspecto porque dichas capacitaciones según lo que mencionan no son constantes y no hay nada palpable para que puedan basarse. Según Chiavenato (2017), tanto el aprendizaje y capacitación dentro del ámbito de psicología industrial, derecho laboral comprenden conceptos de gestión de recurso humano importante e interdisciplinario.

Contreras, (2016) menciona que todo proceso requiere de ser planificado para alcanzar, de la mejor manera, los objetivos que se propone, la capacitación no es la excepción. El plan de capacitación implica establecer desde el objetivo del programa, hasta la logística y el diseño académico; esto muestra lo importante que es capacitarse pero más allá de esa parte de hacerlo de una forma correcta, una organización necesita cumplir estándares, definir metas, plantear objetivos y ejecutarlos para confirmar los resultados, todo esto es plasmado en un plan de capacitación que en él se ejecutan de manera ordenada los temas de acuerdo a las necesidades que se tienen de manera general y específica.

Tabla 2: Capacitaciones que se han recibido los colaboradores de la organización

¿Cuáles son los cursos de capacitación que usted ha recibido?	Respuestas	%
No he recibido ninguno	39	67,24%
Servicio al cliente	5	8,62%
Programas de computación (Excel, sistemas internos, SAP, etc)	4	6,90%
No específica (otros)	4	6,90%
Mantenimiento de maquinaria y limpieza	3	5,17%
Operacion (capacitación técnica)	2	3,45%
Ventas	1	1,72%
Total	58	100,00%

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

En el cuadro anterior se puede observar las respuestas de los colaboradores en relación con las capacitaciones o cursos que han recibido durante el año en la organización, se

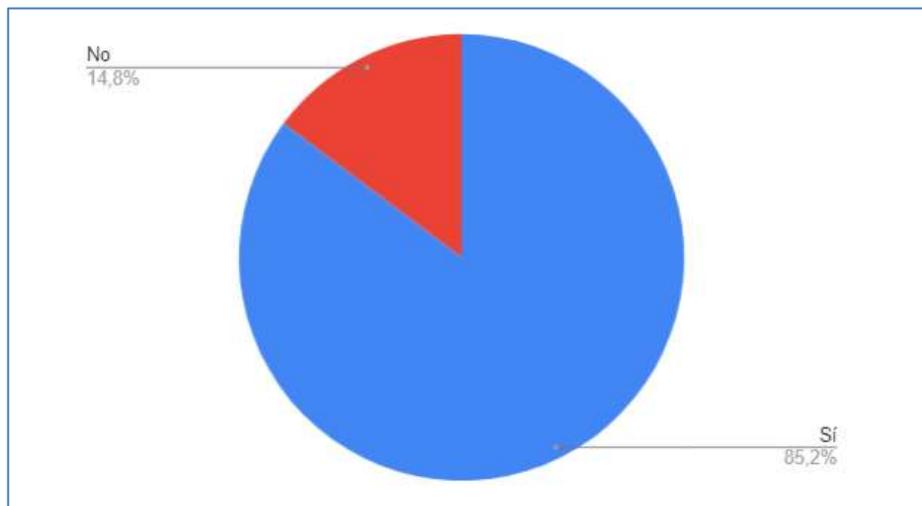
interpreta fácilmente que arriba de la media con un 67% de colaboradores que son 39 personas del total de 58 dentro de la población no han recibido ninguna capacitación durante todo el año, dato que aporta en gran manera a nuestra investigación porque deducimos que si es un dato representativo a nivel de toda la empresa, razón por la cual se refleja la necesidad de tener desde una evaluación de desempeño para medir fortalezas y áreas de oportunidad, la ejecución de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para que se plasme en un plan de capacitación debidamente estructurado, aprobado por los responsables de cada área y para capacitar al personal.

Se observa también un porcentaje que menciona que si ha recibido capacitación durante el año actual, los cuales fueron 5 personas que recibieron una capacitación de servicio al cliente, 4 sobre programas tecnológicos, 4 no especificaron sobre el tema en específico, 3 más sobre mantenimiento de maquinaria interna, 2 colaboradores sobre capacitación técnica sobre el ámbito textil y 1 último colaborador que recibió instrucción sobre ventas, el detalle con estas capacitaciones es que no se tiene una lista de asistencia, duración de la capacitación, evaluación de los capacitados y capacitadores, seguimiento para mejora en su rendimiento y el aseguramiento para cumplir un objetivo en específico, los colaboradores mencionaban que algunas capacitaciones eran espontáneas y empíricas, nada organizadas y profesionales.

Chiavenato (2017), menciona que las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Si no se tiene una línea de que cursos deben de recibir y que repercusiones tendrán al ser capacitados los colaboradores, solamente se gastara tiempo y dinero, en otras circunstancias mapeando bien estos estándares y definiendo el porqué de los objetivos, las capacitaciones tendrían un mejor resultado en los colaboradores.

Figura No. 6

Porcentaje de colaboradores que indican que necesitan capacitación directamente en sus puestos dentro de la organización.



Nota: Resultados obtenidos de la encuesta para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

Se puede analizar en base a la gráfica anterior que 49 personas siendo este el representativo del 85% del total de 58 colaboradores, quienes dieron respuesta a la encuesta enviada indicando y confirmando que necesitan ser capacitados respecto a sus puestos de trabajo, esto derivado a los diferentes cambios en los procesos, sistemas y procedimientos según su departamento porque día a día en el negocio de la industria textil surgen actualizaciones, cambios de mercado y en entre otros factores que ameritan tomar en cuenta para estar debidamente involucrado competitivamente en la industria y no solamente esta parte técnica sino en las fortalezas

Sotomayor A. (2017), menciona que el programa de capacitación es un documento interno que la organización tiene en su poder y que administra de acuerdo a la calendarización establecida cuidando con esmero y diligencia su cumplimiento. Realmente ésta constituye un conjunto de cursos y contienen en esencia material para adquirir en forma paulatina conocimientos, la relación y vinculación con las actividades que desempeña en el medio laboral.

4.3 Entrevista con el Gerente General

Con el fin de analizarlos distintos puntos de vista para la investigación, se realizó una entrevista con una serie de preguntas estructuradas al Gerente General, enfocada en el proceso de capacitación dentro de la organización.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Para qué cree que se debería realizar una Plan de capacitación?	Para poder visualizar cualidades y también oportunidades de los colaboradores	De acuerdo a las respuestas que brindo el Gerente General en relación a la capacitación dentro de la empresa, se visualiza que por la falta de ejecución y programación de un plan de capacitación por ende no se pueden desarrollar las fortalezas y debilidades que se tienen con los colaboradores, también se sabe de la importancia que tiene la capacitación y el impacto positivo hacia los colaboradores teniéndolo a su favor.
2	¿Realiza capacitaciones formales y programadas a sus colaboradores?	No, actualmente en la empresa no se ha realizado.	También se confirma que no se ha hecho un levantamiento de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación o bien conocido como DNC para que los colaboradores, jefes inmediatos y personas responsables de los procesos puedan asegurar el seguimiento adecuado. Con un DNC bien realizado pueden garantizar mayores niveles de productividad ya que en base a los resultados de la evaluación de desempeño se podría saber por dónde iniciar o que áreas de mejora tratar y junto al DNC saber cómo desarrollar al personal.
3	Si su respuesta fue si: De acuerdo a los resultados de la EVADE los ¿Ha tomado en cuenta para realizar capacitaciones?	N/A	
4	¿Cree usted que es importante la capacitación para el personal de la empresa?	La capacitación es importante para el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores	

5	¿Han realizado alguna vez un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación dentro de la organización?	No, solamente se han brindado capacitaciones, pero de acuerdo a las situaciones que han sucedido para mitigar o corregir diferentes circunstancias.	Ahora bien, indagando respecto a los planes de capacitación se evidencia que no se tienen, solamente se da de acuerdo al caso que se va experimentando, no por tema de prevención, desarrollo de personal o capacitación sino por tema de mitigar las circunstancias que han pasado. El Gerente General si ha capacitado, ha propuesto capacitaciones, y ha recomendado con base en su experiencia lo cual ha funcionado de alguna manera hasta ahora, el lleva años en el giro del negocio y sin duda ha experimentado muchas situaciones de las cuales ha trasladado al personal y simplifica procesos de la operaciones, pero realmente con el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años y la necesidad que se tiene de desarrollar a las personas no se puede seguir un ritmo como este porque no podrá abarcar a toda la organización, necesita tener estándares, guías, la correcta ejecución de un DNC para plasmar todo en un plan de capacitación.
6	¿Existe un plan de capacitación dentro de la organización?	No se tiene un plan elaborado, solamente se planifican con una semana de anticipación o de acuerdo a los procesos erróneos que se tienen programados y a cargo de cada jefe inmediato con su personal.	
7	¿Ha propuesto cursos de capacitación?	Si, de acuerdo lo que se ha observado para mejora del equipo.	
8	¿Cuál es la base para proponer los cursos de capacitación?	En la observación que he tenido con los colaboradores	
9	¿Ha recomendado usted sobre que cursos deben de capacitarse los empleados?	Si se han recomendado de acuerdo a mi percepción de acuerdo a las áreas de mejora detectadas en el día a día.	
10	¿Usted ha determinado que contenido se tiene que brindar en alguna capacitación?	Sí, he dado con mi experiencia sugerencias para las áreas de oportunidad que se han visto.	
11	¿Tiene reportes de los resultados obtenidos de las capacitaciones?	No hay reportes formales elaborados para evidenciar los resultados.	
12	¿Lleva usted un registro de las personas que se han capacitado?	No, solamente se lleva un control con el jefe inmediato quienes han sido capacitados y quien nos	

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

4.4 Análisis de factores para la propuesta de un plan de capacitación para el personal de la empresa de confección y venta de uniformes en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala

Al realizar estudio en la organización, con cada uno de sus departamentos en base a la encuesta que respondieron para analizar la información, se analiza que existen ciertos factores que evidencian la necesidad de crear un plan de capacitación estructurado y validado por un experto en el área de recursos humanos y también con el visto bueno de los dueños de procesos dentro de la empresa para que sea un proceso formal. Los factores antes mencionados son los siguientes:

Tabla 3: Factores para propuesta del plan de capacitación

No	Factores	Hallazgos / Analisis
1	Dentro de la organización no se hacen evaluación de desempeño	Los colaboradores en la encuesta de Google forms y en la entrevista con el Gerente de Area confirman que en la organización no hacen evaluación de desempeño
2	No hay un Diagnostico de Necesidades de capacitación	Algunos de los colaboradores respondieron que no saben que es un DNC y el Gerente General indica que no se hace como tal un Diagnostico de Necesidades de Capacitación
3	Las capacitaciones brindadas no estan documentadas	El Gerente General indica que no hay soportes, documentos o evidencias donde indiquen los procesos de capacitación, capacitaciones brindadas y seguimientos con los mismos.
4	No hay un proceso definido de capacitación	Ambas partes mencionan que no hay un proceso definido de capacitación, que se trata más de emendar errores y solamente cuando es necesario se brindan capacitaciones
5	Los colaboradores mencionan que necesitan ser capacitados frecuentemente	No hay un cronograma ni un documento formal en el que se basen para poder proyectar y programar tiempos de capacitación, ya que mencionan los mismos colaboradores que algunos colaboradores incluso no fueron capacitados durante todo el año
6	Hay un % alto de colaboradores que mencionan que no tienen capacitaciones formales	Lo mencionan los colaboradores y tambien el Gerente General, que es de acuerdo a las circunstancias que se necesiten así se brinda capacitación no es por desarrollar al personal o por tenerlos debidamente capacitados, actualizados sino todo lo contrario es informal todo el proceso.

Nota: Datos obtenidos de encuesta a personal de la organización. Junio 2022

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado en la empresa objeto de estudio, de los resultados obtenidos por la encuesta realizada al personal, se presentan las siguientes conclusiones:

5.1 Conclusiones

5.1.1 Por medio de la información recolectada se detectó que no existe un programa de capacitación estructurado, actualizado y que responda a las necesidades reales de los colaboradores, lo cual se refleja en la disminución del índice de satisfacción de los clientes, disminución en las ventas y desmotivación de los colaboradores. No se realiza el seguimiento oportuno a cada una de las actividades establecidas como debería de ser en el programa de capacitación y así mismo no se consideran los factores necesarios para su ejecución.

5.1.2. No se evalúa la efectividad de los cursos impartidos, ni el impacto que estos tienen en el desempeño de los colaboradores, para garantizar la consecución de los objetivos de crecimiento y rentabilidad que la organización tiene establecidos.

5.1.3. La capacitación que ha proporcionado la empresa, se realiza sin efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, base para enfrentar de mejor manera las deficiencias en el desempeño de los colaboradores. Se observó que a la falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación en la organización se están brindando cursos o capacitaciones informales, poco elaborados y no planificadas, esto se hace en base a las situaciones y malas experiencias que se van teniendo en el día a día laboral para mitigar malos procesos.

5.1.4 Se identificaron los factores que se pueden utilizar como base para proponer el plan de capacitación y confirmar la carencia del mismo:

a) Dentro de la organización no se hace una evaluación de desempeño, lo cual puede perjudicar también ya que previo a un DNC lo recomendable es poder tener este dato de los colaboradores para trabajar en ello.

- b) No existe un DNC y los colaboradores no manejan el termino como tal de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- c) Las capacitaciones como tal no están debidamente documentadas
- d) No hay procesos formales de capacitación dentro de la organización
- e) Los colaboradores mencionan que no se capacitan constantemente dentro de la organización

5.1.4. Por ende, se concluye que un plan de capacitación es necesario para plasmar y ordenar todo este proceso que se tiene actualmente poco elaborado en relación a la capacitación del personal, hay factores debidamente notorios que muestran la carencia del mismo y la urgencia de poder crear procesos como este para su ejecución.

5.2 Recomendaciones

Tomando en cuenta la información detallada en la presente investigación se hace pertinente realiza las siguientes recomendaciones:

5.2.1 El encargado de Recursos Humanos en la organización deberá implementar el programa de capacitación que se propone, el cual está orientado a mejorar los conocimientos, habilidades, y cambio de actitudes que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización, mejorando la satisfacción de los clientes para cerrar las brechas existentes.

5.2.2 También es importante ordenar el proceso completo de capacitación, se recomienda tener una reunión con los dueños de procesos, gerente general y un experto en capacitación o recursos humanos para crear dichos procesos, iniciando con la planificación, campaña de expectativa, socialización y ejecución de una evaluación de desempeño; ya sea la de 360 grados o la de objetivos para poder recabar información de los colaboradores respecto a las áreas de mejora.

5.2.3 Se recomienda que los encargados de Recursos Humanos elaboren un diagnóstico de necesidades de capacitación anualmente como mínimo, previo al diseño del programa

de capacitación, con el propósito de conocer los aspectos específicos, sus prioridades y profundidad de los temas utilizando la metodología recomendada en la presente investigación.

5.2.4. Por último, los encargados de Recursos Humanos, las gerencias y supervisores de cada departamento deberán evaluar el impacto de la capacitación propuesta en el nivel, para que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos, y medir la eficacia de las acciones implementadas como también confirmar los cursos necesarios que deben de poner en práctica los colaboradores en sus procesos.

5.2.5 Se recomienda que se realicen revisiones constantes del plan de capacitación con el fin de que la información se adapte a los cambios que experimente la organización, cada vez que haya actualizaciones, cambios en normativas, procesos, estructura o procedimientos de los colaboradores.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Romaní Alejo, N. S. (2017). *Programas de capacitación y el clima organizacional en las gerencias de la municipalidad provincial de Perú*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano, Perú].
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. GRANICA.
- Amado, A. R. (2014). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la universidad Linda vista*. [Tesis de Maestría, Universidad de Montemorelos, México].
- Asencio, W. O. (2017). *Elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y formación para el personal administrativo de la facultad multidisciplinaria de occidente de la universidad de El Salvador*. [Tesis de Maestría, Universidad de El Salvador].
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. México: Interamericana Editores
- Chávez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano. Riobamba*. Ecuador: Aval ESPOCH.
- Contreras, R. D. (2016). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio.
- Domenech, I. S. (2015). *La andragogía de Malcom Knowles: Teoría y tecnología de la educación de los adultos*. España: Herrera Ceu.
- Gutiérrez, M. B. (2015). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la empresa Hispana de Seguros*. Universidad Politécnica Selisiana Sede Cuenca, Ecuador.
- Jaramillo, J. M. (2015). *Indicadores de Gestión*. Colombia: Legis editores.

Leiva, R. A. (2017). *Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile].

Omaña, J. M. (2011). *El plan de formación en la empresa*. Venezuela: eoi América.

Ortega, Y. M., Encalda, M. d., & Paola Alexandra Traverso Holguín. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Ecuador: Ecotec.

Reyes, O. R. (2019). *Gestión de la capacitación docente y su desempeño en el nivel secundaria del colegio nuestra señora del consuelo del distrito de surco 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villa real, Perú].

Ramírez Amado, A. (2015) *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la universidad linda vista*. [Tesis de Maestría, Universidad de Montemorelos Linda Vista, México].

Sánchez, C. J. (2016). *Influencia de la capacitación laboral en la calidad del servicio al cliente en la empresa edenorte dominicana, oficina principal en la ciudad de Santiago*, [Tesis de Maestría, Universidad Abierta para Adultos, Republica dominicana].

Tamara, J. V. (2016). *Desarrollo del capital humano y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Perú].

Yimys, R. (2014). *Propuesta de plan de capacitación en materia de primeros auxilios dirigido a oficiales adscritos al centro de coordinación policial municipio Naguanagua*. [Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela].

Chiavenato, I. (2017), *Administración de recursos humanos*, México Mc-Gran-Hill Internacional.

Sotomayor. A. (2017), *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. Séptima edición, editorial universitaria Autónoma de Nuevo León México

ANEXOS

1. Propuesta del plan de capacitación
2. Instrumento A: Encuesta para Jefes Inmediatos Google Forms
3. Instrumento B: Encuesta para colaboradores Google Forms
4. Encuesta con el Gerente General.

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN Y VENTA DE UNIFORMES

Presentación

La finalidad de la presente propuesta es proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de un plan de capacitación, como una herramienta para apoyar a la organización en el logro de sus objetivos y metas, manteniendo a los colaboradores desarrollados, comprometidos y motivados. La gerencia necesita saber la importancia de contar con colaboradores capacitados en los roles que desempeñan, también el tener colaboradores actualizados, considerando que la capacitación es una inversión a corto, mediano y largo plazo para mejora de la productividad reduciendo percances o eliminando la discrepancia entre el desempeño actual y el esperado, cumpliendo con esto de manera efectiva los objetivos organizacionales.

Objetivos de la propuesta

General

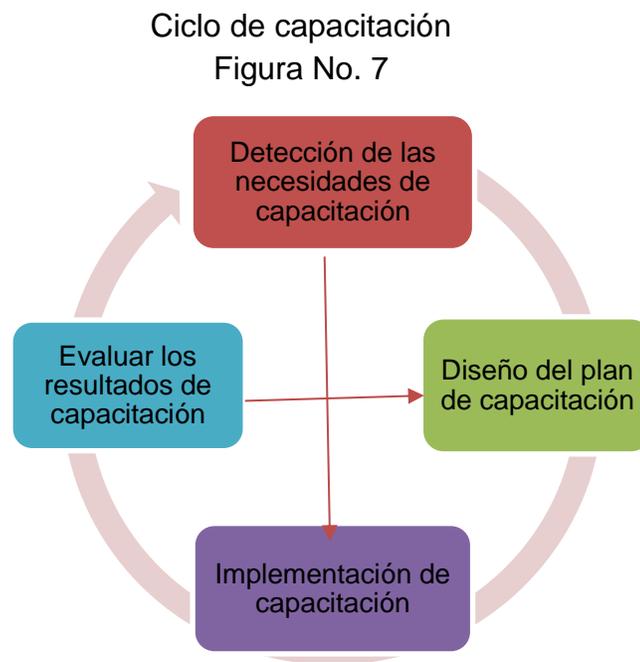
Contar con una programación que especifique la ejecución de capacitación adecuada para el personal según las necesidades que se tengan para mejorar la actitud y aptitud de los colaboradores, estableciendo el seguimiento requerido para su cumplimiento y mejora continua, para mejora de la productividad, desarrollar a los colaboradores y alcanzar los objetivos estratégicos que se tienen establecidos.

Específicos

- ✓ Brindar los conocimientos y herramientas necesarias para dirigir los esfuerzos del equipo al cumplimiento de los objetivos organizacionales
- ✓ Cerrar y mitigar las brechas que tienen los colaboradores en relación a su puesto de trabajo
- ✓ Mejorar la actitud de los colaboradores con respecto a sus responsabilidades y motivarlos.

- ✓ Mejorar la aptitud de los colaboradores por medio del conocimiento amplio de las prácticas que se realizan en su día a día
- ✓ Desarrollar y formar a los colaboradores en relación a sus atribuciones
- ✓ Proponer el plan de capacitación que incluya la totalidad de los colaboradores de la organización.

A continuación, se presentan las fases para la implementación y seguimiento del plan de capacitación, las cuales permitirán organizar, plasmar, visualizar y corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo a las necesidades de la organización con sus colaboradores:



Fuente: Administración de recursos Humanos, Idalberto Chiavenato Pág. 389

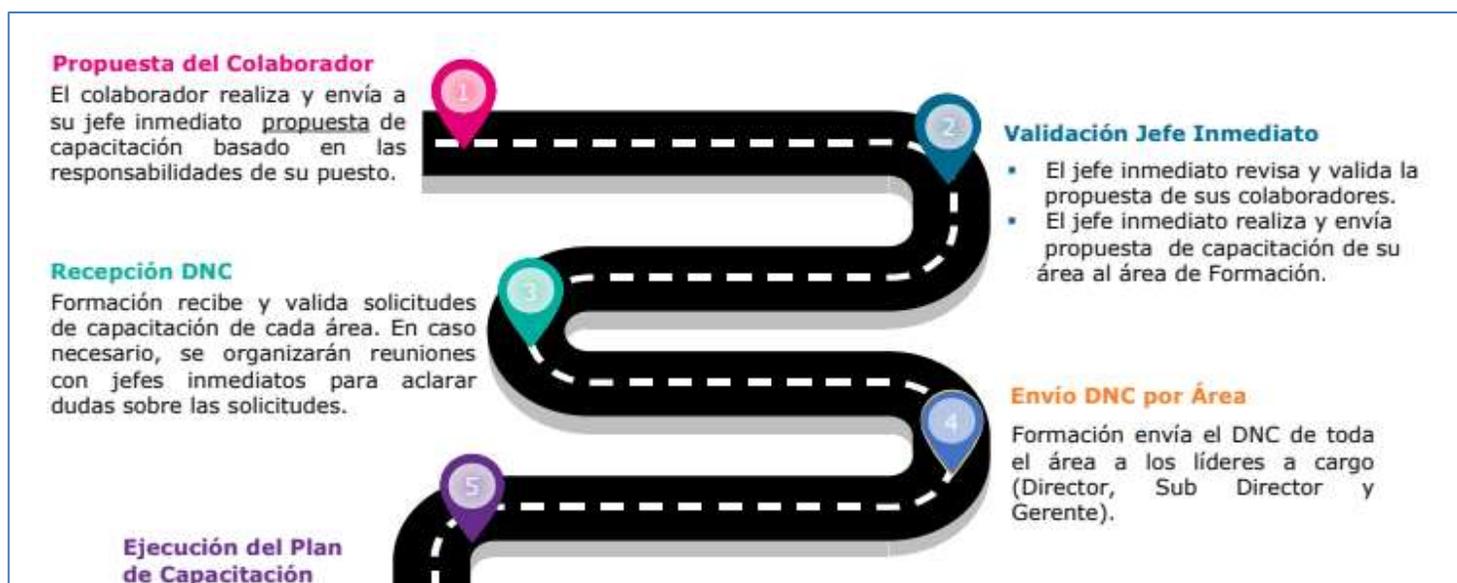
Detección de necesidades de capacitación

La primera fase del será la detección de necesidades de capacitación. Para dicho análisis se propone utilizar el método basado en la solución de problemas; el cual permitirá identificar los problemas que enfrenta actualmente la organización, que pueden ser resueltos en el corto plazo por medio de la capacitación, actualizando a los colaboradores en los conocimientos y habilidades específicos de los puestos de trabajo, y el cambio de actitudes requeridas para el logro de los objetivos de la organización. El objetivo principal

de esta fase es obtener un inventario de las necesidades de capacitación de los colaboradores, en función de los requerimientos organizacionales y las competencias del puesto para el desarrollo integral del colaborador.

Para realizar la detección de necesidades de capacitación se sugiere utilizar la siguiente guía:

Pasos para el proceso de DNC
Figura No. 8



Fuente: Elaboración para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

Ventajas

- El DNC es una base necesaria para sistematizar la capacitación.
- Clarifica la labor del supervisor
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

El siguiente formato es el que se propone para el levantamiento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

Formato de DNC
Figura No. 9

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2022							
Requerimiento de Aprendizaje para el Puesto de Trabajo							
Nombre Completo del Colaborador:							
No.	Nombre de la capacitación que necesitas o deseas recibir	¿A qué función de tu Descriptor de Puesto impacta?	Describe en qué consiste la capacitación que solicitas (o el contenido de interés)	Resultado que esperas con la intervención que propones	Entidad sugerida para la capacitación	En caso de no contar con la capacitación solicitada	Con el propósito de no afectar tu agenda o a las actividades que son prioritarias en tu área
	CAPACITACIÓN SOLICITADA	IMPACTO DESCRIPTOR DE PUESTO	DESCRIPCIÓN O CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PROVEEDOR	CURSO ALTERNATIVO	FECHA NO DESEADA PARA RECIBIR CAPACITACIONES
1	Ejemplo Redacción y Ortografía	Elaborar reportes mensuales del área, participación en RAE	Elaboración de informes ejecutivos, elementos básicos de la ortografía y redacción de correos electrónicos	Optimizar la comunicación interna y desarrollar contenido claro para las diferentes actividades institucionales	INTECAP	Diseño de Presentaciones (PPT)	
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Fuente: Elaboración para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

Diseño y planificación del programa de capacitación

Luego de identificar en cada departamento las necesidades de capacitación, es necesario implementar varias acciones para garantizar un programa integrado. Para ello se sugiere utilizar la siguiente guía:

Guía para el diseño y planificación de la capacitación:

- ✓ El Gerente de Recursos Humanos se reúne con la Gerencia General, Gerentes y jefes de los diferentes departamentos para discutir los resultados de la detección de necesidades de capacitación, cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios y el tiempo para su implementación de acuerdo a los objetivos organizacionales.
- ✓ Conjuntamente se seleccionarán los métodos de entrenamiento apropiados para garantizar el aprendizaje.
- ✓ Establecer el contenido del entrenamiento.
- ✓ Establecer quiénes serán los instructores, los cuales podrán ser internos o externos.
- ✓ Determinar el lugar donde se realizará el entrenamiento.
- ✓ Determinar la mejor época y horarios para el entrenamiento, tomando en consideración las diferentes actividades de la organización.
- ✓ Se organizarán de manera periódica durante el año dividiendo las capacitaciones de manera mensual.

Se recomienda realizar un plan de capacitación anual el cual se estará alimentando de manera consecutiva y actualizando de acuerdo a las necesidades previstas por el jefe inmediato y el encargado de tal responsabilidad, el seguimiento debe de ser constante y al cierre de cada mes reportar avances de acuerdo a lo planeado versus lo ejecutado para poder medir resultados, presupuesto, ejecución de planes de acción y visualizar el alcance de objetivos. A continuación, se propone el siguiente formato como plan de capacitación:

Formato de Plan de capacitación
Figura No. 10

Empresa: Trajes Modernos S.A.
Encargado de ejecución: Leonel Lopez encargado de capacitación
Objetivo: Establecer un plan de capacitación para el año 2022 con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la empresa, de acuerdo al eficiente uso de las herramientas y cumplir con las capacitaciones determinadas por la ley.

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL																
No	ACTIVIDAD O TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	RECURSOS	RESPONSABLE	PROVEEDOR:		DEPARTAMENTO O AREAS	COSTO		TIPO DE CAPACITACIÓN	DURACION	HORARIO	LUGAR	FECHA:	
						INTERNO	EXTERNO		POR PERSONA	TOTAL					PROGRAMADA	EJECUTADA
1	Ejemplo Redacción y Ortografía	Optimizar la comunicación interna y desarrollar contenido claro para las diferentes actividades institucionales	-Importancia de la ortografía -Reglas gramaticales -Normas APA -Lenguaje de oficina -Redacción de correos	-Laptop -Material didactico -Cañonera	Lic. Jose Enriquez		INTECAP	Departamentos administrativos -Jefes y Gerentes	Q100	Q1,500	Informativa	2horas	10:00AM A 11:00AM	Salon capacitación Central	31/08/2022	PENDIENTE
2																
3																

Fuente: Fuente: Elaboración para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

Firma de quien lo elaboro:	Firma de quien aprueba:
Cargo: Gerente de RRHH	Cargo: Gerente General
Fecha:	Fecha:

Costos del plan de capacitación

Para la implementación de la propuesta es necesario considerar el presupuesto que permita el pago de instructores, material didáctico, salones, y en general los gastos para el desarrollo del mismo, o costos directos. Los costos indirectos tales como el sueldo de los colaboradores, generalmente se consideran como parte del gasto corriente de la empresa, por lo que para la presente propuesta no se incluyen.

A continuación, se presenta el detalle de los costos considerando las alternativas que permitirán adaptarlas a la disponibilidad financiera de la organización, tomando en cuenta que la ejecución de dicho programa ayudará en gran medida a resolver los problemas de insatisfacción de los clientes con los servicios y el logro de las metas de la organización.

Escenario 1:

El presente escenario contempla que en la programación de los cursos se cuente únicamente con instructores externos, con el apoyo de las empresas especializadas en los diferentes temas, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 4
Costo anual del plan de capacitación

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Capacitación por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) para el departamento de ventas.	60,000.00
Capacitación para el departamento de servicios al cliente por parte de AGG	15,500.00
Capacitación para el departamento de Finanzas por parte de Asociación Guatemalteca de Exportadores	30,000.00
Capacitación para el departamento de Servicio Técnico por parte de Intecap	35,000.00
Otros	500.00
Total	141,000.00

Fuente: Elaboración para el "Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala", durante el mes de junio de 2022

Ventajas de la capacitación externa

- ✓ La capacitación externa es la indicada para abordar temas especializados.
- ✓ Se desarrollan habilidades o conocimientos especializados.
- ✓ La capacitación se puede realizar en un solo día.
- ✓ La capacitación externa se puede enfocar en un área específica.
- ✓ Aportan un punto de vista externo.
- ✓ Se identifican debilidades que internamente no se visualizan.
- ✓ Los colaboradores están en otro ambiente.

Desventajas

- ✓ En algunas ocasiones es muy alto el costo

Escenario 2:

Para el presente escenario se propone la alternativa de realizar la capacitación con empresas especializadas y con personal de la organización (incluyendo personal de la corporación).

Tabla 5
Costo anual del plan de capacitación 2

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Capacitación por parte del gerente de ventas para el departamento de ventas.	1,000
Capacitación para el departamento de servicios al cliente por parte del jefe de técnicos.	1,000
Capacitación para el departamento de Finanzas por parte del auditor de la empresa	1,000
Capacitación para el departamento de Servicio Técnico por parte del jefe de Técnicos	1,000
Otros: Material, alimentos, etc	2,500.00
Total	6,500.00

Fuente: Elaboración para el "Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala", durante el mes de junio de 2022

Ventajas

- ✓ La capacitación interna puede ser adecuada a las necesidades de la empresa.
- ✓ Se establece una valiosa relación entre subordinado y jefe.
- ✓ Realizar cursos en las instalaciones de la organización reduce los costos.

Desventajas

- ✓ En algunas ocasiones carece de métodos didácticos adecuados y no despierta interés en los colaboradores como la externa.
- ✓ En algunas ocasiones el personal está familiarizado con la persona que imparte el curso, lo que hace menos atractivo el evento.
- ✓ Pérdida de productividad del personal que capacitará.

Evaluación de la capacitación

Para efectos de la evaluación al final de cada evento de capacitación se debe indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes en relación a aspectos como:

- El programa de capacitación
- La calidad y relevancia de los temas tratados
- Las habilidades del instructor
- Adecuación y efectividad de la metodología

Esto servirá como retroalimentación a los instructores, Gerente de Recursos Humanos, así como al facilitador del programa que se designe, para ajustar y mejorar los estándares que se buscan en cada evento de capacitación. Para ello se sugiere utilizar el siguiente formato:

Tabla 6
Evaluación de capacitación

Instrucciones: el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades. Se le agradecerá que conteste con objetividad y franqueza.

Fecha:
Curso o actividad:
Dictado por:
Empresa:
Lugar:

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
FACILITADOR				
Dominio del tema				
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema				
Disposición para responder preguntas				
Adecuación de la metodología para presentar el tema				
Relación y trato con los participantes				
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación				
Importancia del tema				
GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD				
Programación y convocatoria a la actividad				
Calidad del material entregado				
Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, etc.				
AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE				
Logro de objetivos propuestos para esta actividad				
Satisfacción de expectativas				
Utilidad de la actividad en su desempeño				
Sugerencias para el mejoramiento de posteriores actividades:				

Fuente: Elaboración para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

Medición de las capacitaciones

En base a los estudios realizados en la presente investigación se puede concluir que para medir el impacto de las capacitaciones dentro de los colaboradores de la organización pueden dividirse en tres tipos, que son:

Tabla 7
Tipos de capacitaciones

	Informativas	Son aquellas capacitaciones donde el principal objetivo es informar, notificar o actualizar alguna información sin necesidad de pasar una evaluación a los capacitados.
	Cognoscitivas	Son las capacitaciones que se necesitan ser medidas a través de un sistema de evaluación las cuales podrían ser un examen escrito, verbal, alguna actividad lúdica y entre otros.
	Productivas	Las capacitaciones productivas son aquellas que serán medidas a través de cierto tiempo en el impacto que tendrán directo en los indicadores según el área que correspondan.

Fuente: Elaboración para el “Plan de capacitación para el personal de una empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio y departamento de Guatemala”, durante el mes de junio de 2022

1 INSTRUMENTO A: ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES INMEDIATOS POR MEDIO DE GOOGLE FORMS

Formato 1

Formato para evaluar la reacción de los participantes de la empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

No. _____



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos
Trabajo de Proyecto de Graduación



El siguiente formulario es solamente con fines académicos para saber su importante opinión respecto a la Capacitación y Desarrollo para un curso del Segundo año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1. ¿Cual es su puesto dentro de la empresa? *

2. ¿Cuánto tiempo lleva dentro de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- 3 años en adelante

3. Sabe usted: ¿Que es una Evaluación de desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4. ¿Para qué cree que se debería realizar una evaluación de Desempeño? *

5. ¿Realiza evaluaciones de desempeño a sus trabajadores? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. Si su respuesta fue si: De acuerdo a los resultados de la EVADE los ¿Ha tomado en cuenta para realizar capacitaciones? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. ¿Ha propuesto cursos de capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. ¿Cuál es la base para proponer los cursos de capacitación? *

9. ¿La empresa ha comprado otro diseño de productos que desea dar a conocer para actualizarse y venderse? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

10. Si su respuesta fue sí: ¿Ha propuesto las capacitaciones para que los empleados conozca estos nuevos diseños de productos? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

12. ¿Ha recomendado usted sobre que cursos deben de capacitarse los empleados? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

13. ¿Usted ha determinado que contenido se tiene que brindar en alguna capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

14. ¿En la empresa usted brinda capacitaciones, la brinda algun jefe interno o contratan instructores externos? *

Marca solo un óvalo.

- Las brindo yo mismo.
 Jefes dentro de la empresa
 Instructores externos
 Todos

15. ¿Tiene reportes de los resultados obtenidos de las capacitaciones? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

16. ¿Que hace con los resultados obtenidos, después de haber sacado el reporte de capacitación? *

17. ¿Lleva usted un registro de las personas que se han capacitado? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. ¿Cuenta usted con un presupuesto designado para que su equipo reciba capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

19. ¿Cuál cree que es el beneficio que recibe tanto el trabajador y la empresa al recibir capacitaciones? *

20. ¿Tiene políticas internas de capacitación para los colaboradores? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Las respuestas brindadas en el cuestionario son totalmente confidenciales y para usos académicos.

¡Muchas gracias por su tiempo!

2 INSTRUMENTO B: ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES POR MEDIO DE GOOGLE FORMS

Formato 2

Formato para evaluar la reacción de los participantes de la empresa de confección y venta de uniformes ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

No. _____



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos
Trabajo de Proyecto de Graduación



El siguiente formulario es solamente con fines académicos para saber su importante opinión respecto a la Capacitación y Desarrollo para un curso del Segundo año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1. ¿Cual es su puesto dentro de la empresa? *

2. ¿Cuanto tiempo lleva dentro de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- 3 años en adelante

3. Sabe usted: ¿Que es una Evaluación de desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

4. ¿Para qué cree que se debería realizar una evaluación de Desempeño? *

5. ¿Realizan evaluaciones de desempeño, dentro de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. ¿Ha reconocido algún área de su trabajo donde necesita capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

7. ¿Le han preguntado a usted que es lo que necesita mejorar respecto a su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. ¿Le han evaluado su desempeño dentro de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. ¿Lo han mandado a capacitarse respecto a los resultados de la evaluación de Desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

10. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

11. ¿Considera que es importante la capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

12. ¿Por qué? *

13. ¿Cuáles son los cursos de capacitación que usted ha recibido? *

14. Si su respuesta fue si: ¿Le han hecho algún examen después de recibir la capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

15. Si su respuesta fue si: ¿Le han preguntado si le gusto la capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

16. ¿Le han preguntado cómo brinda la capacitación el instructor? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

17. ¿Después de haber recibido su capacitación le han evaluado si mejoro en su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. ¿Los horario de capacitación que le han dado, son ajustados a tu horario de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

19. ¿Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

20. ¿Qué otras capacitaciones cree que serían útiles en su puesto de trabajo? *

21. ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

22. ¿Cree que usted necesita capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

23. ¿Por qué? *

24. ¿Piensa que esta apto para desempeñar su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

25. ¿Sus conocimientos le dan seguridad para hacer tu trabajo? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Las respuestas brindadas en el cuestionario son totalmente confidenciales y para usos académicos

¡Muchas gracias por su tiempo!

3 MODELO DE ENTREVISTA UTILIZADO CON EL GERENTE GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN DE CONFECCIÓN Y VENTA DE UNIFORMES

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Para qué cree que se debería realizar una Plan de capacitación?		
2	¿Realiza capacitaciones formales y programadas a sus colaboradores?		
3	Si su respuesta fue si: De acuerdo a los resultados de la EVADE los ¿Ha tomado en cuenta para realizar capacitaciones?		
4	¿Cree usted que es importante la capacitación para el personal de le empresa?		

5	¿Han realizado alguna vez un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación dentro de la organización?		
6	¿Existe un plan de capacitación dentro de la organización?		
7	¿Ha propuesto cursos de capacitación?		
8	¿Cuál es la base para proponer los cursos de capacitación?		
9	¿Ha recomendado usted sobre que cursos deben de capacitarse los empleados?		
10	¿Usted ha determinado que contenido se tiene que brindar en alguna capacitación?		
11	¿Tiene reportes de los resultados obtenidos de las capacitaciones?		
12	¿Lleva usted un registro de las personas que se han capacitado?		

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Índice de Tablas

	Pagina
Tabla 1: Distribución de la población	28
Tabla 2: Capacitaciones que se han recibido los colaboradores de la organización	35
Tabla 3: Factores para propuesta del plan de capacitación	40
Tabla 4: Costo anual del plan de capacitación	53
Tabla 5: Costo anual del plan de capacitación 2	54
Tabla 6: Evaluación de capacitación	56
Tabla 7: Tipos de capacitaciones	57

Índice de Figuras

	Pagina
Figura No. 1: Antigüedad de los colaboradores en la institución	29
Figura No. 2: Porcentaje de colaboradores que realizaron evaluación de desempeño en la empresa	30
Figura No. 3: Percepción de la necesidad de capacitación en el personal de la organización	31
Figura No. 4: Porcentaje de colaboradores que la empresa ha preguntado si necesita mejorar respecto a su trabajo y ser capacitados.	32
Figura No. 5: Porcentaje de los colaboradores que creen que es importante la capacitación en la empresa en relación a su puesto de trabajo	34
Figura No. 6: Porcentaje de colaboradores que indican que necesitan capacitación dentro de la empresa de la organización en sus puestos.	37
Figura No. 7: Ciclo de capacitación	48
Figura No. 8: Pasos para el proceso de DNC	49
Figura No. 9: Formato de DNC	50
Figura No. 10: Formato de Plan de capacitación	52