

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



**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN, PARA LOS COLABORADORES DE
UNA EMPRESA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



AUTOR: LICENCIADA AMARILIS JANNETTE VELÁSQUEZ FUENTES

Guatemala, Septiembre de 2022

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



**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN, PARA LOS COLABORADORES DE
UNA EMPRESA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

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

AUTOR: LICENCIADA AMARILIS JANNETTE VELÁSQUEZ FUENTES

Guatemala, Septiembre de 2022

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera
Vocal I: Dr. 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: Msc. Juan Carlos Lemus
Evaluador: Msc. Brenda Caal
Evaluador: Msc. Nathaly Juárez

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **AMARILIS JANNETTE VELÁSQUEZ FUENTES** con número de carné: **9512028**.

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

Autor: _____

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'AMARILIS JANNETTE VELÁSQUEZ FUENTES', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.



ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-002-JPFS-2022 ACTA/EP No. 3578

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 17 de Septiembre de 2022, a las 14:30 - 15:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Licda. Amarilis Jannette Velásquez Fuentes**, carné No 9512028, 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: **"Diseño de un plan de capacitación para los colaboradores de una empresa de comunicación y publicidad 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 **28/30 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 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 17 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.



Msc. Juan Carlos Temus
Coordinador

Msc. Brenda Caal
Evaluador

Msc. Nathaly Juárez
Evaluador

Licda. Amarilis Jannette Velásquez Fuentes
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 o la **Licda. Amarilis Jeanete Velásquez Fuentes**, Carné **9512028** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	68
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	28
Nota final:	96

APROBADO

Guatemala 17 de Septiembre de 2022.

(F) 

MSc. Dr. Alfredo Paz
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS: En todo momento me ha acompañado, gracias por la salud y rodearme de personas maravillosas que me han guiado y acompañado en este proceso de aprendizaje.
- A MI PAPÁ: Este logro no hubiera sido posible sin sentirme motivada por mi padre Lucas Velásquez (QEPD), su lucha de superación siempre me ha inspirado.
- A MI MADRE: Su tenacidad y disciplina me han enseñado que los sueños se trabajan para lograrlos, gracias a mi mamá Gaby.
- A MI ESPOSO: Su comprensión y amor en este viaje ha sido motivador para lograr esta meta profesional, gracias William Gamero por siempre retarme y sentirme apoyada.
- A MIS HIJOS: Mariandré y Nicolás Gamero, fuimos compañeros en este proceso de aprendizaje, porque vivieron conmigo muchos retos, pero siempre rodeada de amor, paciencia y satisfacción familiar.
- A MIS DOCENTES: Gracias por la transferencia de conocimiento y apoyo para ampliar mis conocimientos, en especial al Doctor Alfredo Paz Subillaga.

CONTENIDO

Resumen.....	i
Introducción	ii
1. Antecedentes	5
1.1 Antecedentes del estudio	6
1.2 Antecedentes del sector publicitario	15
2. Marco Teórico	18
2.1 Estrategia organizacional	18
2.1.1 Estrategia.....	18
2.1.2 Planeación estratégica	20
2.1.3 Planeación estratégica de Recursos Humanos	21
2.2 Administración del capital humano	22
2.2.1 Capital Humano	22
2.2.2 Gestión estratégica de recursos humanos	24
2.2.3 Subsistemas de recursos humanos	25
2.3 Capacitación	26
2.3.1 Subsistema de capacitación.....	27
2.3.2 Formación	28
2.3.2.1 Importancia y fines de la formación	28
2.3.3 Proceso de aprendizaje.....	29
2.3.4 Detección de necesidades de capacitación.....	32
2.3.5 Métodos de capacitación.....	36
2.3.5.1 Blended Learning	38
2.3.5.2 Cursos masivos en línea y abiertos (MOOC).....	40
2.3.5.3 E-learning como método de capacitación	41
2.3.5.4 Diseño instruccional en el aprendizaje en línea	43
2.4 Plan de capacitación	46
2.4.1 Proceso de capacitación	50
2.4.2 Aspectos de los planes de formación	50

2.4.3	Objetivos de la capacitación.....	51
2.4.4	Presupuesto de la capacitación.....	52
2.4.5	Evaluación de la capacitación	53
2.4.6	Indicadores de la capacitación	57
3.	Metodología	60
3.1	Definición del Problema	60
3.2	Planteamiento del problema.....	61
3.3	Objetivos	62
3.3.1	Objetivo General	62
3.3.2	Objetivos Específicos.....	62
3.4	Método de investigación.....	62
3.4.1	Fase indagadora	63
3.4.2	Fase demostrativa.....	63
3.4.3	Fase expositiva	63
3.5	Unidad de Análisis	64
3.6	Período de la investigación	64
3.7	Ámbito Geográfico	64
3.8	Universo y Muestra	64
3.9	Técnicas de recopilación de información.....	65
3.9.1	Bibliográficas.....	66
3.9.2	De campo.....	66
3.10	Instrumentos de investigación	66
3.11	Resumen del procedimiento aplicado.....	67
4.	Presentación y Discusión de los Resultados	68
	Conclusiones.....	86
	Recomendaciones	88
	Bibliografía	90
	Anexos.....	97
	Anexo 1: Entrevista al director general de la empresa.....	97

Anexo 2: Entrevista al jefe administrativo	100
Anexo 3. Cuestionario realizado a colaboradores de la empresa	104
Anexo 4: Captura de pantalla de avance de curso de capacitación en línea de personal de diseño.	110
Anexo 5: Plan de capacitación para los colaboradores del área operativa y administrativa de la empresa de servicios de comunicación y publicidad.....	111
Anexo 6. Estructura Organizacional de la Empresa de Comunicación y publicidad.....	159
Índice de Tablas del Trabajo Profesional de Graduación	160
Índice de Figuras del Trabajo Profesional de Graduación	161
Índice de Tablas de la propuesta del Plan de Capacitación	162
Índice de Figuras de la propuesta del Plan de Capacitación	163

Resumen

Para transformar a los equipos de trabajo, las empresas deben proveer a los colaboradores capacitaciones necesarias y prioritarias que ayuden a la adopción y mejora de habilidades, conocimientos y actitudes. La empresa de comunicación y publicidad, unidad de análisis del estudio, presta servicios publicitarios a clientes locales internacionales. Para la empresa, el mantener el conocimiento actualizado es indispensable por la evolución del mercado, por tal razón es el capital humano quién realiza un rol importante dentro la prestación de servicios de la empresa, ya que son ellos los que hacen que la empresa pueda prestar servicios actuales a innovadores respecto a publicidad, comunicación y mercadeo.

Las capacitaciones en la unidad de análisis se realizan en función de requerimientos específicos y de forma reactiva, se establecen al detectar errores en las entregas de las campañas publicitarias o materiales solicitados por los clientes; las habilidades o conocimientos para realizar los materiales de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, la deben de poseer los colaboradores, y de ahí se hace necesario conocer si, ¿El plan de capacitación que la empresa de comunicación y publicidad ofrece actualmente a los colaboradores administrativos y operativos es de manera formal?, para ello fue utilizada la investigación mixta con un enfoque descriptivo y explicativo.

En los resultados más importantes se destaca que en la unidad de estudio la capacitación no es para todo el personal, ya que las necesidades de capacitación del personal se realizan en función de la observación, pero sin hacer un proceso formal. Por lo que las capacitaciones no son acciones ordenadas y sistemáticas como se define en un plan de capacitación que permita conocer los resultados que se generan en capacitar a los colaboradores y el impacto que ha tenido en los resultados de la empresa.

Palabras clave: Capacitación, *e-learning*, *MOOC*, sincrónico, asincrónico, creatividad, diseño digital y estrategia.

Introducción

Las empresas se encuentran en entornos de evolución y competitividad constante, por lo que al aprendizaje continuo es un pilar sobre el cual las empresas deben apoyarse en la generación de valor en el conocimiento de los colaboradores, esto sin importar el sector al que pertenecen, el tamaño de la empresa (grande, mediana o pequeña) o la estrategia que tienen definida. Las empresas se encuentran ante amenazas del mercado al cual pertenecen, por lo que deben gestionar para lograr ventajas competitivas y mantener mejora continua en sus procesos de forma integral. Específicamente en el proceso de capacitación para el personal, las empresas necesitan contar con equipos especializados, que posean competencias, habilidades y actitudes que ayuden mejorar el desempeño de los colaboradores, a través de procesos de aprendizaje continuos y estructurados.

La capacitación es una estrategia a utilizar para mejorar el desempeño de los colaboradores que ayuda a brindar conocimientos y habilidades, pero lo más importante es lograr que los colaboradores participen de forma activa y motivados a realizar los cursos o capacitaciones, así también puedan realizar la aplicación del conocimiento obtenido en las capacitaciones, lo cual permitirá generar cambios y transformar su desempeño en los puestos de trabajo y en las empresas respectivamente, así como el desarrollo laboral y profesional que puedan tener los colaboradores que les puede ayudar a obtener crecimiento en la empresa o fuera de la misma.

En la empresa se ofrecen capacitaciones al personal aunque no de forma periódica, ya que son cursos específicos de capacitación que surgen de necesidades puntuales y de forma reactiva ante situaciones o áreas de oportunidad con clientes internos y externos; lo cual sirve de insumo para el proceso de detección de necesidades de capacitación para el personal; así mismo, no se tienen definidos los objetivos que la empresa desea alcanzar respecto a las capacitaciones para el personal; también se desconocen los resultados obtenidos de las capacitaciones que se han realizado para los colaboradores de la empresa. En ese contexto se determinó que es necesario

establecer si, ¿El plan de capacitación de la empresa de comunicación y publicidad que ofrece actualmente a los colaboradores administrativos y operativos es de manera formal?

En la estructura de la investigación se inicia con el capítulo uno, en donde se comparte los antecedentes del estudio, se profundiza sobre las investigaciones que se han realizado respecto al tema de capacitación a nivel nacional e internacional se utilizaron tesis de grado así como artículos científicos, que fueron realizados por profesionales que han compartido los resultados que sirvieron de insumo para realizar la investigación que se está presentando, también se comparte los antecedentes del sector publicitario, sector al que pertenece la unidad de análisis de la investigación.

La empresa de comunicación y publicidad, pertenece al giro de negocio de agencias de publicidad, en Guatemala es un sector que se encuentra ante una alta demanda laboral, debido a la especialización del talento humano que necesitan, pues el perfil de las personas que trabajan en las agencias de publicidad deben ser profesionales con conocimiento específico en las áreas de creatividad, estrategia, diseño, medios, etc., prestan servicios de creatividad, diseño y ejecución de campañas publicitarias y compra de espacios en medios publicitarios para marcas locales e internacionales, consideran que el diferenciarse de su competencia es a través de ofrecer servicios innovadores y contenido actual respecto a las tendencias de publicidad que existen en el mercado, sin embargo, se enfrentan a desafíos en relación a contar con personal altamente calificado para que los apoyen en la prestación de dichos servicios.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico de la investigación, en el cual se exponen las teorías de los conceptos y definiciones que sirvieron de base teórica para dar fundamento al análisis y la discusión de los resultados que se obtuvieron en la investigación, respecto al diseño de un plan de capacitación para los colaboradores de una empresa que presta servicios de comunicación y publicidad y que apoyaron para fundamentar el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en la investigación realizada en la empresa.

En el capítulo tres, se comparte la metodología y su respectivo enfoque metodológico y el alcance de la investigación siendo utilizado el enfoque mixto; también se hizo uso de técnicas de investigación de campo, en el cual se utilizaron instrumentos para el proceso de investigación, a través de los cuales se logró recolectar, analizar información relacionada al objetivo general determinado que fue: Analizar el plan de capacitación que la empresa ofrece al personal operativo y administrativo de la empresa de comunicación y publicidad y los objetivos específicos de la presente investigación que son: a) determinar las necesidades de capacitación para el personal de la empresa de comunicación y publicidad y, b) diseñar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa de comunicación y publicidad, así como el identificar las respuestas relacionadas a la problemática planteada anteriormente.

Mientras que en el capítulo cuatro, se presenta la discusión de resultados, y se considera que es la parte medular del Trabajo Profesional de Graduación, puesto se comparten los resultados relacionados a la problemática sobre ¿El plan de capacitación de la empresa de comunicación y publicidad que ofrece actualmente a los colaboradores administrativos y operativos es de manera formal? Se presenta el análisis del plan de capacitación o cursos que actualmente reciben los colaboradores de la empresa. También se comparte una referencia de lo que se ha empezado a realizar como parte de la propuesta del diseño del plan de capacitación para los colaboradores de la empresa de comunicación y publicidad.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se consideran más importantes en función del análisis realizado de la investigación, se incluye un detalle de las fuentes bibliográficas, electrónicas, anexos y los respectivos índices de figuras y tablas que son parte de la investigación realizada.

1. Antecedentes

La gestión del talento humano ha venido evolucionando y a partir de la crisis mundial de salud durante el 2020 por la pandemia COVID-19, se hizo necesario rediseñar procesos o formas de gestión; en esa perspectiva se necesita que los gestores de talento humano en apoyo conjunto con las empresas mantengan el enfoque a las personas en donde se impulse el aprendizaje y la mejora continua debido al dinamismo, actualización, conocimientos y habilidades que exigen hoy las empresas, y también a los modelos de trabajo que han surgido, en donde se destacan las modalidades del trabajo remoto y el trabajo híbrido, los cuales las empresas han adoptado en función de las necesidades de las mismas. La planeación estratégica de la empresa debe estar alineada con todos los procesos relacionados a los subsistemas de recursos humanos ya que tienen que contribuir a potencializar el aprendizaje continuo, y esto requiere de planes de capacitación y desarrollo para los colaboradores lo cual genera relaciones entre la empresa y el colaborador de ganar-ganar, por tal razón Según los autores Durán-Solórzano y Martínez-Minda (2020) “La capacitación del talento humano es la afirmación a la necesidad de las instituciones o empresas de contar con una mano de obra calificada y productiva” (p.9).

Las empresas que poseen su planeación estratégica estructurada de manera formal y ejecutada exitosamente, generan grandes beneficios para todos sus aliados estratégicos. Sin embargo, los colaboradores son lo que con su trabajo generan impacto en los resultados ya que sus esfuerzos o acciones individuales son las que dan soporte a la ejecución de la estrategia; por lo que la estrategia de la empresa debe estar socializada de forma continua a los colaboradores y con seguimiento de parte del equipo de liderazgo. Tal y como lo indica Alles (2019) “Para alcanzar la estrategia será necesaria una serie de competencias, conocimientos y experiencia; estos elementos deberán ser considerados en la formación” (p.44).

La capacitación del personal provee innumerables ventajas para ambos actores, es decir las empresas y los colaboradores, pero inicia con la detección de las necesidades de capacitación y dependerá de las diferentes áreas o departamentos de las empresas para

analizar cuáles son aquellas necesidades que los colaboradores poseen para diseñar un plan de capacitación en donde se alinean los objetivos estratégicos organizacionales con las necesidades de los colaboradores. El plan de capacitación según indica Bermúdez (2015), “el plan está compuesto por programas y proyectos individuales los cuales, armonizados y relacionados entre sí, componen el plan” (p.7).

Las empresas necesitan mantener a sus colaboradores preparados para realizar sus funciones actuales y aquellas y futuras para ello deben de conocer lo que hace la empresa de forma integral, ya que esto contribuye a abrir oportunidades para crecimiento y desarrollo promoviendo la promoción interna, ya que el colaborador no debiera estar limitado únicamente a la realización de sus funciones sino que en cualquier momento puede realizar las funciones de alguien más, en función de esto el colaborador debe poseer esa ventaja competitiva; incluso actualmente con la incorporación de nuevas generaciones al mundo laboral, se destaca que son personas orientadas a desarrollar el auto aprendizaje ya que la tecnologías de información proporcionan información rápida, dinámica y de fácil acceso, por lo que se disminuye las barreras para generar nuevo conocimiento.

1.1 Antecedentes del estudio

Se presenta una reseña de las investigaciones relacionadas con el tema de capacitación para el personal, las cuales se han realizado a nivel nacional y Latinoamérica.

Dentro de las investigaciones que se realizaron, se inicia con la tesis de Ovalle (2021), que fue presentada a la Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Occidente ubicada en el Departamento de Quetzaltenango, para optar por el título de Maestra en Administración de Recursos Humanos, la cual fue titulada: “Proceso de capacitación y su influencia en el desarrollo organizacional del recurso humano en el colegio privado Salcajá en el municipio de Salcajá, Quetzaltenango”, en donde investigó las siguientes problemáticas: ¿Cuáles son las necesidades laborales que poseen los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan?, ¿Cuentan con un plan de capacitación que al ejecutarlo beneficia el desarrollo organizacional?, y por último

¿Cuál es el nivel de desarrollo organizacional que manifiestan los colaboradores?. El objetivo de la tesis fue: Establecer la influencia del proceso de capacitación en el desarrollo organizacional. Utilizó la metodología de investigación tipo descriptiva, como instrumento en la investigación de campo la recolección de datos a través de un cuestionario que fue trasladado al número completo de colaboradores, se tomaron a quince de personal docente y tres de personal administrativo. A través del análisis de los datos una de las conclusiones que compartió el autor fue la siguiente: Se establecieron las necesidades con las que cuentan los colaboradores se determinaron a través de varios criterios, el de los colaboradores propiamente y el de los directivos y dueños, dado a este resultado se determinó que es necesario poder realizar una escala salarial adecuada, trabajo en equipo, herramientas de evaluación, innovación en técnicas y métodos educativos y al clasificar estas mismas se puede determinar las prioridades de capacitación y así mismo facilitar este proceso. Al determinar y plantear las estrategias a desarrollar para disminuir debilidades detectadas generan mayor productividad en el desempeño, tanto en el personal docente como administrativo. Existen diferentes herramientas, las cuales ayudan y aportan para la investigación minuciosa que se debe ejecutar, además brinda información necesaria e importante para luego construir los procesos de capacitación.

Por su parte Calle (2022) en la tesis que realizó para optar el título de Maestra en Administración de Negocios en la Universidad César Vallejo, bajo el nombre de: "Capacitación del personal y su influencia en la productividad laboral en una empresa de ingeniería y construcción", en dónde formuló como problema de estudio: ¿En qué medida la capacitación del personal influye en la productividad laboral en una empresa de ingeniería y construcción, Piura 2021? Definiendo como objetivo general lo siguiente: Determinar la influencia de la capacitación del personal en la productividad laboral en una empresa de ingeniería y construcción, Piura 2021. El enfoque de la investigación es cuantitativo, y el diseño de la investigación es no experimental, transversal correlacional causal, ya que le sirvió para detallar las variables y analizar su correlación o incidencia de la problemática de la investigación, utilizó el universo conformado por 40 trabajadores de la empresa de Ingeniería y Construcción. Una de las conclusiones a las que llegó el

autor consistió en que la capacitación influye significativamente en la productividad laboral en una Empresa de Ingeniería y Construcción, Piura 2021; dado el coeficiente de correlación de Spearman+ 0.766 que demuestra una correlación positiva alta, con un nivel de significancia $p=0.000$ menor al 1% ($P < 0.01$).

En la tesis realizada por Ramírez (2021), previo a optar el título de Magister en gestión del talento humano, en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Esmeraldas, la cual nombró: “Plan de capacitación con enfoque en bioseguridad por la pandemia Covid-19 para el personal de servicios generales de la PUCESE (Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas)”, definiendo como problemática: ¿Cuál es el plan de capacitación en bioseguridad idóneo para minimizar el riesgo potencial de contagio de COVID-19 en las actividades de servicios generales de la PUCESE?. El objetivo de dicha tesis fue: proponer un plan de capacitación en bioseguridad para minimizar el riesgo potencial de contagio de COVID-19 en las actividades del personal de servicios generales de la PUCESE. La información fue recolectada a través de la utilización de un cuestionario que fue aplicado al personal de servicios generales, y luego de la recolección y análisis de datos el autor comparte conclusiones entre las que se toma que el personal posee un conocimiento deficiente sobre el manejo, cuidado y protección personal durante el uso de sustancias químicas como son los productos de limpieza y soluciones de desinfectante lo cual puede ser causa de quemaduras, irritaciones de la piel o intoxicaciones en el personal.

Mientras que en la investigación realizada por Guzmán (2020) que presentó al Tecnológico de Monterrey, ubicada en Querétaro, Querétaro, México para obtener el grado de Maestría en Tecnología Educativa con acentuación en capacitación y formación profesional y que nombró: “El modelo de capacitación como clave en el desempeño laboral”, en la que define el siguiente problema: ¿Cuál es el impacto que tendría un curso de desarrollo de gerentes de tienda impartido en modalidad híbrida, en los índices de servicio al cliente obtenidos en sus tiendas?. Estableció como objetivo de la tesis, determinar el impacto de un curso de capacitación en modalidad híbrida (Blended Learning) en 2 de los indicadores de servicio con los que se miden a los gerentes

participantes. Los sujetos de estudio fue un grupo de 5 gerentes pertenecientes a la región bajío del país y se aplicaron dos herramientas que son un check list del mystery shopper y un cuestionario de 15 preguntas aleatorias. A través del análisis una de las conclusiones generales que comparte el autor es que el proyecto tuvo impacto en 2 indicadores que la compañía utiliza para medir el desempeño de los gerentes de tienda. En el primer indicador, check list del Mystery shopper, la muestra logró subir en la clasificación pasando de “deficiente” a “regular” lo cual es lo mínimo que la compañía espera de los gerentes. En el segundo indicador, Evaluación de conocimiento aplicado, los gerentes pasaron de reprobados a “aprobados” que es el resultado esperado por la compañía.

En otra tesis realizada por la autora Vásquez (2020) la cual llamó “Capacitación laboral y desarrollo de competencias en el personal de JH Travel de Trujillo, 2019”, que fue presentada para optar al grado de Maestra en Administración de Negocios en la Universidad César Vallejo, ubicada en Trujillo – Perú, abordó la siguiente problemática: ¿En qué medida y de qué manera la capacitación laboral influye en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de viajes?, estableció como objetivo: Determinar en qué medida la capacitación laboral influye en el desarrollo de las competencias de los colaboradores de una empresa de agencia de viajes. La investigación estuvo representada por 20 guías turísticos de la empresa JH Travel siendo el total de la población, incluyendo al personal administrativo y para efectos de la investigación utilizó un enfoque mixto ya que realizó una parte de estudio cuantitativa y una parte de estudio cualitativa, no experimental. Utilizó como instrumentos de recolección de datos en la parte cuantitativa un cuestionario y en la parte cualitativa una guía de entrevista la cual fue realizada al Gerente General de la agencia de viajes objeto de estudio a quién se le hizo preguntas abiertas relacionadas al objetivo del estudio, el autor hace énfasis en los aspectos éticos ya que siempre prevaleció la confidencialidad y salvaguardar la información. El investigador al aplicar el instrumento al personal y realiza su análisis respectivo a cada una de las preguntas realizadas en relación con problemática planteada, en la cual mediante los resultados expone que no existe una

correlación significativa ente la capacitación laboral y en el desarrollo de las competencias en el personal de agencias de viaje JH Travel de Trujillo.

Para los autores Pachón y Lagos (2020) en su tesis titulada “Plan de capacitación para la organización Semedical S.A.S” la cual fue realizada previo a optar el título de Magister en Administración de empresas en la Universidad EAN de Bogotá D.C., Colombia, en la cual establecieron como problema ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal operativo de la empresa SEMEDICAL?, para lo cual definieron como objetivo general el diseñar un plan de capacitación, formación y entrenamiento para el personal operativo como parte del desarrollo del talento humano de la organización SEMEDICAL S.A.S. Llevaron a cabo una investigación no experimental de tipo descriptiva y se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas, preguntas abiertas y preguntas con respuesta de escala entre 1 y 9. Luego del análisis de la información recolectada los autores comparten sus conclusiones, entre las cuales se menciona que el plan de capacitación propuesto es el resultado de la aplicación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que identificó el estado actual de las necesidades por atender en este momento crucial que vive la organización con respecto a contratación de personal, entrenamiento del personal actual, apertura de nuevas sedes de dispensación, generar procesos de certificación, entre otros, por lo cual se tiene la responsabilidad de adaptar un método dinámico, lo que equivale a discernir entre lo importante y lo prioritario para su equipo de colaboradores en aspectos generales y específicos de su operación como Operador de Dispensación de Medicamentos para la EPS COOSALUD.

Mientras que para el autor Linares (2017) elaboró la tesis con el nombre “El Proceso de capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Lima”, para optar al grado de Doctor en Administración en la Universidad INCA Garcilaso de la Vega, ubicada en Lima. El planteamiento definido fue: Demostrar la influencia entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima, estableciendo el objetivo siguiente: Determinar la influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable

y Alcantarillado de Lima. El autor justificó la importancia de su investigación indicando que en muchas empresas suelen realizar capacitaciones sin tener en cuenta algunas preguntas como: ¿Para qué?, ¿Por qué? y ¿A quién? se realizará la capacitación. La población estuvo conformada por 2,481 trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima. El tipo de investigación realizado fue Explicativo, ya que se ha buscado establecer de qué manera el proceso de capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima. Los instrumentos que el investigador utilizó fueron los cuestionarios y el análisis documental; realiza la presentación y análisis de resultados y dentro de los resultados más importantes se destaca la información que presenta en la tabla No. 28 respecto a la pregunta sobre la capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores y el resultado de los encuestados indica en un 95% que siempre la capacitación mejora el desempeño laboral. El análisis que realizó fue amplio en relación con los objetivos y la importancia que tiene la capacitación y el efecto en aquellas empresas que no capacitan a sus colaboradores. Por lo que el investigador concluye que la ejecución de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

También Rabines (2019) en su tesis para optar el grado de licenciatura en la Universidad Señor de Sipán, abordó el tema de: “Plan de Capacitación al personal para mejorar la calidad de servicios al cliente en la empresa combustibles Fernández SAC-2019”; definiendo como problemática lo siguiente: ¿Un plan de capacitación mejorará la calidad de servicios en la empresa Combustibles Fernández SAC? y como objetivo planteó el proponer un plan de capacitación al personal para mejorar la calidad de servicios al cliente de la empresa Combustibles Fernández SAC. Para su investigación utilizó el diseño no experimental, ya que su estudio contemplaba hipótesis que debía comprobar a través de métodos estadísticos y realizó dos cuestionarios, obtenido resultados que al ser analizados por el autor logra concluir en que los trabajadores no responden sobre la necesidad de capacitación, nos con lleva a pensar que se debe al temor de responder que necesitan la capacitación o la falta de información acerca del tema.

En la tesis elaborada por López (2018), que fue presentada a la Universidad Veracruzana de Xalapa, Veracruz, México, para optar por el título de Maestra en Ciencias Administrativas, titulada “Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo en Xalapa, Veracruz”, en donde investigó la siguiente problemática: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal de la Agencia de Turismo Telpochcalli? El objetivo de la tesis fue: Diagnosticar cuáles son las necesidades de capacitación del personal de la Agencia de Turismo Telpochcalli. Utilizó la metodología de investigación mixta, se aplicó un censo al total de la población y como instrumentos fueron utilizados los siguientes: una guía de entrevista aplicada al gerente de la Agencia, una guía de entrevista aplicada a la gerente y a los jefes de área y un cuestionario dirigida al personal operativo de la Agencia en la investigación de campo la recolección de datos a través de un cuestionario que fue trasladado al número completo de colaboradores. La autora comparte las conclusiones de dicha investigación, y una de las conclusiones que comparte es la siguiente: la utilidad de los hallazgos revelados a través del DNC permitirá que la Agencia de Turismo, Telpochcalli inicie la planificación del programa de capacitación 2019, el cual se llevará a cabo por primera vez en la historia de la empresa. La intención de instaurar un sistema de capacitación para el personal surge a raíz de un proyecto de expansión, el cual exige, primero, capacitar al personal activo sobre los nuevos servicios a ofrecer, y, segundo, contratar nuevo personal e instruirlo sobre la forma particular de laborar.

Dentro de los estudios relacionados a la capacitación del talento humano los autores Duran-Solórzano y Martínez-Minda (2020), nombraron su estudio como “Capacitación del Talento Humano y la Gestión de la calidad en instituciones del Sector Salud. Indican que el objetivo principal del artículo es abordar y discutir la importancia del talento humano, respecto a la capacitación y formación y su trascendencia en la gestión de la calidad en empresas contemporáneas. Abordan la importancia de la gestión del talento humano con enfoque en que en toda la estructura organizacional se debe promover la capacitación con especialistas con el objetivo de establecer estrategias metodológicas que provoquen la mejora de procesos de la organización, ya que las empresas deben enfrentar retos y gestionarlos para lograr los resultados. También comparten el análisis

de los canales de capacitación, luego de hacer la aplicación integral de capacitación, debidamente estructurado con temáticas necesarias para el personal, consideran importante determinar los canales de capacitación que se han de aplicar, como son los programas de capacitación a través de dos modalidades básicas, siendo estas la semipresencial y a distancia pero con seguimiento control y evaluación del conocimiento sobre los nuevos enfoques de atención y servicios de salud. También hacen énfasis en el uso de las tecnologías de información y comunicación como herramienta para los procesos de capacitación ya que generan costos reducidos, por lo que el uso de la Tecnología de información y Comunicación, considerándola como una excelente estrategia para apoyar la capacitación.

En el estudio realizado por Obando (2020), el cual tituló como: “Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria”, en el cual comparte sobre la importancia que tiene la capacitación del talento humano en la productividad de la empresa, pero también aborda el tema de las habilidades que un empleado debe tener para lograr un desempeño exitoso y eficiente en cualquier puesto de trabajo que se lo solicite, logrando que la empresa optimice recursos y genere mayor productividad. Dentro de los resultados de su investigación el autor comparte que la capacitación del talento humano permite aportar nuevos conocimientos a los empleados, no solo de un tema específico sino en general, para que pueden desenvolverse de una manera adecuada en la empresa. Así mismo, comparte que cuando se realiza la capacitación del talento humano analizamos, que se les otorga nuevos instrumentos para que ayuden a que la empresa tenga una mayor productividad, ya que los empleados se sienten seguros de sus conocimientos y aportan con nuevas ideas que permiten lograr los objetivos de la empresa con efectividad y generar un trabajo de alta calidad que esté acorde a lo que necesita la organización para destacarse entre todo el mercado laboral.

Otro estudio realizado por Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016), el cual denominaron “La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones” el cual fue publicado en la Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, establecieron como objetivo del estudio hacer una revisión sobre la capacitación y su efecto en la

calidad dentro de las organizaciones. Según indican en el estudio la capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización; por eso las empresas y las personas deben ver la capacitación como una inversión que más adelante dará los resultados y metas esperados. Dentro de los resultados se establece que la formación de los trabajadores debe ser continua porque permite los avances de la ciencia, la técnica y garantizan la competitividad de las empresas, las empresas poseen estrategias diferentes, siendo importante que el modelo de capacitación debe tener como base los requerimientos que los colaboradores poseen en función de que el conocimiento y su desempeño apoye la estrategia organizacional, en este artículo también comparten que existen dos orientaciones de la capacitación que influyen en la empresa y en el colaborador, las dos con enfoque a aumentar la productividad. La primera es la capacitación específica y la segunda es la capacitación polivalente, ambas orientadas para fortalecer lo que las personas son y saben, afianzar su seguridad en el hacer, promover la autoestima, ser feliz y sobre todo productivo. La investigación concluye en que la capacitación es un aspecto estratégico que deben tomar de manera sistemática y continua en las organizaciones de hoy, con el fin de que las personas creen los conocimientos y aptitudes necesarias para el desarrollo y sostenimiento de las empresas, en el sentido de mayor productividad y competitividad, por aumento de aceptación de los clientes externos.

En la investigación realizada por Bermúdez (2015) bajo el nombre de “Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES” el cual fue publicado por InterSedes: Revista de las sedes Regionales en la ciudad de Costa Rica. El objetivo de la esta investigación es identificar las deficiencias que tienen las pymes en su operación normal y, con base en los resultados que se tengan, elaborar una propuesta de capacitación que les permita mejorar plenamente sus actividades empresariales. En las PYMES que fueron objeto del estudio de la investigación, se identificó que es por la falta de recursos económicos suficientes y de capacitación en aspectos o temas relacionados con administración de negocios. Para el presente estudio el problema de investigación planteado fue: ¿Cuáles necesidades de capacitación tienen las pymes de los cantones de Santa Cruz Nicoya, Carrillo y Liberia que permitan identificar los contenidos necesarios

para proponerles un plan de capacitación?; el autor indica que su propuesta busca desarrollar una estrategia de capacitación, aunque inicialmente es necesario identificar las necesidades para proponer contenidos que ayuden a mejorar el funcionamiento de las Pymes. El autor Bermúdez indica que no se debe ver la capacitación separada ya que tiene como fin motivar el recurso humano para que se sienta en un ambiente de trabajo agradable en el que pueda desarrollar su capacidad creativa y productiva. De acuerdo con el análisis de los resultados y para sustentar el objetivo de la propuesta de programas de capacitación se les consultó a los microempresarios sobre la disposición a capacitarse y a pagar por esos servicios a una empresa no gubernamental, obteniendo el resultado positivo en un 52%, mientras que el 26% no lo harían y por último el 22% no respondieron. Sin embargo el autor considera que la propuesta de capacitación o el plan de capacitación que se propone parte de seis ejes temáticos y está concebido para que su desarrollo sea de corto plazo, dentro de los cuales menciona: 1. Aspectos legales y de formación de las empresas, 2. Aspectos tributarios y procesos de apertura, 3. Fundamentos de administración de negocios, 4. El espíritu emprendedor en los negocios, 5. Fundamentos de mercadeo y 6. Principios de contabilidad y finanzas, para cada uno de los ejes planteados el autor define el objetivo y su contenido, así como la duración de cada uno.

1.2 Antecedentes del sector publicitario

A nivel internacional la historia de las agencias de publicidad inició con ser vendedores de espacios publicitarios en los periódicos, así mismo empezaron a ofrecer servicios de diseño y *copy* (redacción de textos). Actualmente la publicidad es una industria multimillonaria y existen varias agencias a nivel mundial. La primera agencia de publicidad fue creada por William Taylor, inició en Londres en 1786; en la actualidad hay agencias de publicidad que gestionan de forma independiente mientras que otras pertenecen a grupos de comunicación multinacionales, pero cada una enfocada a cubrir las necesidades de los mercados locales y con expectativas de desarrollo y crecimiento internacional.

La primera agencia fundada en Guatemala fue en 1951, la cual se llamaba Representaciones Publicitarias, fue reconocida por distintas organizaciones como la pionera de la Publicidad en Guatemala ya que fue creadora del primer anuncio publicitario para una marca de cerveza nacional que hasta la fecha es líder en su categoría. Mientras en 1955 nace la primera agencia transnacional que pertenece a un grupo de comunicación reconocido en el sector publicitario; durante los años setentas hasta la actualidad la industria ha evolucionado, enfrentándose a desafíos del mercado como la era digital que exige un conocimiento integral entre lo análogo y digital.

En Guatemala existe la asociación denominada Comunidad de Empresas de Comunicación de Guatemala COMUNIDAD, anteriormente llamada Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad, UGAP; en COMUNIDAD se definen como: “En esta comunidad, más importante que competir entre nosotros es tener una industria competitiva y con la más alta calidad” (párr. 5). Sin embargo, como se comentó anteriormente hay agencias independientes que no pertenecen a ninguna empresa transnacional y que tampoco son socios de COMUNIDAD, por lo que actúan de acuerdo con sus filosofías y lo que buscan es romper estereotipos y ofrecer servicios disruptivos e innovadores en cuanto a mercadeo y publicidad.

En el mercado guatemalteco las empresas o agencias multinacionales son las que lideran el sector publicitario, las agencias de publicidad independientes se categorizan como empresas pequeñas y medianas. No existen datos macroeconómicos que indiquen el impacto que tiene la industria publicitaria en la generación de empleos; sin embargo, la demanda laboral es alta, ya que el perfil de las personas que trabajan en las agencias de publicidad deben ser profesionales con conocimiento específico en las áreas de creatividad, estrategia, diseño, medios, etc., lo que hace que la oferta laboral sea escasa y en algunas posiciones muy especializadas contratan talento internacional por la falta de talento nacional, por lo que las empresas de publicidad, tienen el reto de mejorar en la gestión de su talento humano para ofrecer diferenciadores como empleador y que eso les ayude en la retención de sus colaboradores, ya que realizan un rol importante en las

agencias o empresas de comunicación y publicidad pues son ellos los que con su talento, pensamiento y conocimiento crean y ejecutan campañas exitosas de comunicación.

El aporte en la economía que realizan las empresas o agencias de publicidad y comunicación, se puede medir desde dos factores: el primero es en función del nivel de facturación o inversión publicitaria que realizan las marcas a nivel local, y el segundo, por la cantidad de premios a nivel de creatividad en certámenes locales e internacionales. Para el primer factor en relación al nivel de facturación el cual se mide con la inversión publicitaria de marcas importantes en medios de comunicación, el cual según Kantar IBOPE Monitor Guatemala (s.f.), la inversión publicitaria en medios de comunicación en Guatemala durante los meses de enero 2021 a junio 2021, ascendió a un valor de: Trescientos sesenta y seis millones setenta y un mil seiscientos once dólares con cero centavos (USD 366,071,611); es una industria que como muchas ha sido golpeada por la pandemia Covid-19, ya que la publicidad es uno de los gastos que recortan las empresas ante situaciones de crisis, por lo que las inversiones en publicidad puede variar por factores macroeconómicos que inciden en las marcas de empresas locales y transnacionales.

La unidad objeto de estudio es una empresa que tiene siete años en el mercado, gestionando marcas locales e internacionales, provee los servicios de creatividad, estrategia y compra de medios masivos de comunicación, está orientada en ofrecer a sus clientes servicios de estrategia, creatividad y publicidad, buscan diferenciarse de su competencia a través de ofrecer metodologías y herramientas innovadora; su capital humano está compuesto por el conocimiento y habilidades que poseen sus colaboradores puesto que son los colaboradores los que realizan las campañas o todos aquellos requerimientos de sus clientes, para la empresa es importante la evolución de su conocimiento de forma constante que les ayuda a construir confianza, credibilidad e ir siempre adelante de las necesidades publicitarias y de mercadeo de sus clientes, con un equipo de trabajo especializado generador de propuestas diferenciadoras y actuales en relación a los servicios de estrategia y creatividad.

2. Marco Teórico

La exposición y el análisis de las teorías que comparten las diferentes definiciones, conceptos que apoyan al respaldo de la investigación y que se relacionan con la problemática sobre el plan de capacitación en la unidad objeto de estudio.

2.1 Estrategia organizacional

La estrategia organizacional es fundamental para las empresas ya que en ella se define de forma clara los objetivos que se desean alcanzar.

En el libro de Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones de Chiavenato y Sapiro (2017) menciona que “la estrategia organizacional surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de objetivos organizacionales” (párr. 1).

Al analizar la definición que comparte el autor Chiavenato, se comprende que es a través de la estrategia que las empresas logran definir sus metas, por lo que es un proceso importante que marca la dirección y enfoque de esfuerzos que se deben de realizar para lograr las metas establecidas las empresas.

2.1.1 Estrategia

La palabra estrategia ha ido evolucionando debido al uso y a los diferentes usos que se le han dado a la palabra estrategia, respecto a negocios la estrategia es fundamental en las empresas, ya que se utiliza para definir planes no solo del negocio como tal sino de los diferentes procesos que convergen en una empresa.

Por su parte, Yeung & Ulrich (2020) indican lo siguiente sobre estrategia:

Indica como los empresarios hacen crecer sus negocios y a través de qué caminos. Estos líderes exitosos no solo buscan participación de mercado, sino que

también anticipan y crean oportunidades, pues saben cómo asignar recursos para crear agilidad estratégica y aprovechar estas oportunidades. (p. 585)

Así mismo, los autores Yeung & Ulrich (2020) establecen el objetivo de la estrategia como se define a continuación:

El objetivo fundamental de la estrategia es tomar decisiones informadas que ayuden a una empresa a competir. Ninguna empresa tiene recursos ilimitados. Las habilidades y el juicio asignan recursos muy escasos al aprovechamiento de oportunidades emergentes y de lograr un crecimiento rentable, pero son frecuentes los fracasos por permanecer demasiado tiempo en un espacio comercial que ya no es rentable. (p. 1122)

Tal y como lo establecen los autores, la estrategia sin duda marca o establece la ruta a seguir para gestionar las empresas a nivel integral, pues todos los días y en todos momentos se deben tomar decisiones en función a evolución del mercado.

Según señala el libro Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones de Chiavenato y Sapiro (2017) “la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización” (p.4).

Según Fernández Sotolongo J, citado en Naranjo et al. (2018) resume las definiciones de estrategia, tal y como se muestra a continuación:

Las definiciones de estrategia contienen expresión de cambio, creación, visión, conjunto de acciones, relaciones con el entorno o campos de fuerza. A todo esto, le agrega que las estrategias son dinámicas, conscientes, flexibles, creativas, contextualizadas y asume que a partir del conocimiento de una situación existente y a través de un conjunto de acciones que armonicen un sistema y su entorno se pueden generar cambios necesarios para alcanzar un objetivo. (s.p.)

La estrategia es importante para las empresas ya que es a través de ella que logran sus objetivos, pero no es para un área o colaborador de forma específica, ya que debe involucrarse a todos los colaboradores para que conozcan y gestionen de forma coordinada y orientada a la generación de resultados que impacten en la estrategia definida a través del trabajo colaborativo.

2.1.2 Planeación estratégica

Las empresas necesitan una forma estructurada de llevar a cabo las acciones, para ello se apoyan en herramientas como la planeación estratégica en donde se incluyen todos los elementos que se consideran necesarios para lograr los objetivos. En el artículo científico titulado Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal, menciona que “La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal” (Mendoza et al., 2016, p. 64).

Mientras que en el libro Recursos Humanos: Humanos de Godínez y Hernández (2015) describe del porque recursos humanos es un pilar importante en la planeación estratégica:

Recursos humanos es un pilar fundamental para ayudar a la [sic] diferentes áreas de la organización a estructurar la planeación estratégica, ya que ésta no va suceder en lo más alto de la organización (es decir, con la dirección y los gerentes), sino que la planeación estratégica se debe desplegar a lo largo de las áreas y a los niveles más bajos de la organización, porque finalmente todas las personas, si se enfocan a hacer lo que les toca en el tema estratégico, van a contribuir a que la organización pueda llegar más rápido a cumplir con sus metas. (p. 27)

Las empresas que definen su planeación estratégica pero no se ocupan de darle seguimiento a la ejecución operacional, lamentablemente serán esfuerzos sin tener enfoque en lo que realmente las empresas necesitan, es por ello importante que toda la

organización viva y ejecute la planeación estratégica de forma correcta para la obtención de los resultados desde los niveles de dirección hasta posiciones netamente operativas.

2.1.3 Planeación estratégica de Recursos Humanos

En las empresas los colaboradores tienen un rol protagónico ya que son ellos los que realizan o ejecutan las acciones que tienen impacto en el alcance de las metas que han sido definidas en el plan estratégico. Por lo tanto, la planeación estratégica de Recursos humanos se define como “el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambia los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización” (Mendoza et al., 2016, p. 65).

Para Mendoza et al. (2016) plantean que para integrar los recursos humanos a la planeación estratégica se realice lo siguiente:

- I) Suministrar un FODA de recursos humanos: los cambios constantes del entorno modifican el estado de la organización y es necesario que se conozca el ambiente social, demográfico y sindical, ya que influyen directamente en el ambiente interno como la organización del trabajo y de los empleados.
- II) Asegurar que los asuntos de recursos humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión: objetivos, táctica evaluación y elección.
- III) Alinear las prácticas de la gerencia de los recursos humanos en función de la táctica, y hacerlas coherentes. (p.69)

La planificación estratégica empresarial tiene una relación estrecha con la planificación estratégica de recursos humanos, ya que son procesos integrales y tiene que existir una correcta alineación ya que es a través del recurso humano que se llevan a cabo las acciones que se desprenden de la planeación estratégica. Es importante aprovechar el potencial de los colaboradores o el capital humano que posee la empresa en las

diferentes tareas o funciones que se realizan, anticipando o planificando el personal para estar preparados los requerimientos o necesidades futuras de la empresa.

2.2 Administración del capital humano

La administración del capital humano es un proceso administrativo que busca ofrecer entornos agradables de trabajo para mejorar el desempeño de los colaboradores y promover el trabajo colaborativo.

En el artículo científico nombrado Gestión de administración de recursos humanos de los autores Armijos et al. (2019) comparte lo siguiente sobre la administración del capital humano:

Es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados. (p. 165)

En las empresas debe de existir el equilibrio entre lograr la rentabilidad deseada y los niveles adecuados de satisfacción del personal, aunque para ello los administradores del capital humano tienen que estar enfocados en una gestión humana y con conocimiento del giro de negocio, y así poder administrar y gestionar para lograr colaboradores felices, comprometidos y con excelentes resultados para la empresa.

2.2.1 Capital Humano

El capital humano está conformado por las personas que laboran para una empresa, las cuales poseen ciertas competencias y habilidades para realizar las funciones de trabajo dentro de la misma.

En el artículo científico nombrado el capital humano de la empresa: una propuesta de medición* de los autores Gallego-Giraldo y Naranjo-Herrera (2020) comparten que el

capital humano es “el conjunto de conocimientos, valores compartidos, competencias laborales y características demográficas del personal que labora para la empresa y que agregan, o pueden en el futuro, agregar valor” (p.72).

Mientras para los autores Aliaga y Cofré (2021) en su artículo científico llamado la evolución del concepto del capital humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile, en el cual se enfocan en la evolución del concepto teórico comparten lo siguiente:

Al seguir el desarrollo del concepto teórico y la aplicación práctica del Capital humano, notamos que las nociones esenciales del espíritu humano contemplativo y creativo que estaba presentes en la definición original del concepto han ido mutando a una versión más pragmática y económica en la cual se interpreta a la persona como una empresa unipersonal que guía su negocio (otrora su carrera profesional) en las lógicas propias de las empresas económicas, compitiendo en el mercado laboral a través de ventajas particulares que le permiten ofrecer sus servicios diferenciados como si fuera un business partner de las empresas mayores, por lo cual el Capital humano ya no busca una relación de tipo tradicional, más bien está ansioso de desafíos que le permitan poner a prueba sus capacidades para desarrollar y ofrecer soluciones innovadoras a los desafíos que afrontan las organizaciones con las que colaboradora [sic] temporalmente. (pp. 48-49).

De acuerdo con el enfoque de los autores se destaca que dentro de las empresas el capital humano es un pilar importante que debe poseer ciertas competencias, talento, habilidades, creatividad, disciplina, entre muchos otros valores importantes inherentes a las personas, no solo para el trabajo actual sino también para que puedan realizarlo en el futuro. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que hoy las personas demandan necesidades diferentes, por lo que se debe de conocer a los colaboradores para propiciar ambientes en los cuales se sientan motivados y comprometidos, aunque su estadía en las empresas sea corta.

2.2.2 Gestión estratégica de recursos humanos

Cada vez más se necesita que las áreas de gestión humana tengan una visión estratégica y no solamente enfocada en las funciones transaccionales. Para Valderrama (2021) la gestión estratégica de los recursos humanos en las empresas “tienen que desarrollar un sistema de Gestión Estratégica, que establezca mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en cada una de las esferas de la vida organizacional para garantizar climas socio laborales efectivos”. (p.142)

Según el libro de Gestión Estratégica del capital humano en el siglo XXI de Kirberg (2016) sostiene que la gestión estratégica del capital humano tendrá al menos tres desafíos claves:

- Efectuar adecuadamente los procesos básicos (selección, capacitación, evaluación), el desarrollo del liderazgo en todos los niveles y los procesos de soporte;
- Medir objetivamente el resultado de dicha gestión; y
- Asegurarse de que todos los esfuerzos en capital humano están alineados y contribuyen con los objetivos estratégicos de la empresa en cuanto a lo comercial, operacional y financiero. (p.35)

La gestión del capital humano debe estar orientada en desarrollar acciones estratégicas que les permita superar los desafíos que se presentan en cuanto a la gestión de personas. Las empresas hoy en día demandan más productividad, innovación, rentabilidad etc., para ser competitivas en el mercado, es por ello por lo que la gestión del talento humano se debe complementar con atención a las necesidades específicas y generales que se evidencian en las empresas por la mezcla generacional del talento humano, las cuales son necesarias de cubrir para lograr el compromiso de los colaboradores y favorecer culturas organizacionales proactivas.

2.2.3 Subsistemas de recursos humanos

Los gestores de recursos humanos deben conocer y gestionar los procesos necesarios en el área de recursos humanos en donde el colaborador es el pilar central de la gestión de recursos humanos. El término de subsistemas de recursos humanos para Alles (2019) significa “segmentos del sistema de Recursos humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores” (p.18).

Para Alles (2019), los subsistemas de recursos humanos son:

- a) Análisis y descripción de puestos.
- b) Atracción, selección e incorporación de personas.
- c) Evaluación del desempeño.
- d) Remuneraciones y beneficios.
- e) Desarrollo y planes de sucesión.
- f) Formación. (p.18)

Los subsistemas antes mencionados son necesarios ya que los colaboradores deben conocer sus funciones, y ser evaluados en relación con lo que deben hacer y definitivamente ser formados para lograr un mejor resultado (Alles, 2019)

En este sentido, se comprende que, en las áreas de recursos humanos, todos los procesos son importantes para realizar la integración del personal, pero se debe tomar en cuenta que dependiendo del giro de negocio se aplican o se gestionan de forma diferente. En cada uno de los subsistemas, también influye la forma de operar de las empresas, pues tienen perfiles diferentes en función de las necesidades de su operación. Sin embargo, todos los subsistemas se interrelacionan entre sí, para lograr mantener y fortalecer el desarrollo y compromiso de los colaboradores.

2.3 Capacitación

La capacitación es un proceso importante dentro de la gestión de recursos humanos, ya que es a través de esta que los colaboradores mejoran su desempeño laboral a través de la adquisición de nuevas o fortalecer habilidades y competencias necesarias para el desarrollo de las funciones asignadas.

Según el libro de Formación, capacitación y desarrollo de Alles (2019) menciona que la capacitación se usa “para hacer referencia a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de persona, en especial adultas” (p. 62).

La definición que realiza Alles, es la que usualmente se utiliza en las empresas sobre todo en las empresas pequeñas y medianas ya que la capacitación es ejecutada de forma tradicional, enfocada a necesidades básicas del personal.

También se indica que “la capacitación es el proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño del cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores” (Parra-Penagos & Rodríguez Fonseca, 2016, p. 134).

Por su parte Kirberg (2016) señala que se entiende como capacitación:

Los cursos internos o externos, los programas de charlas, los seminarios, los diplomados y postgrados en general, los talleres conducidos por un experto, etc. Es decir, aquellas actividades en que un empleado asiste para adquirir conocimientos técnicos o profesionales que no tiene (ya sea cantidad suficiente o en calidad), o para conocer y practicar técnicas específicas para desarrollar competencias o habilidades personales que debe mejorar para efectuar adecuadamente su trabajo y poder cumplir con las exigencias y las metas que la empresa le establece. (p. 139)

Para los autores Díaz y Marrero (2021) en su artículo científico titulado como: La Evaluación del impacto de la capacitación: Retos y beneficios para las organizaciones actuales, definen a la capacitación como: “es la consolidación de técnicas aprendidas unido a la incorporación de nuevos métodos, herramientas o técnicas que de igual forma desarrollan habilidades en el trabajador para mejorar su desempeño y eficiencia dentro de la institución” (p. 31).

La definición que comparten los autores Día y Marrero aporta una evolución de la capacitación que apoya en la actualidad, en el uso de la tecnología para facilitar u ofrecer otros métodos por los cuales se puede adquirir nuevo conocimiento.

2.3.1 Subsistema de capacitación

El subsistema de Capacitación o formación es uno de los más importantes y debe estar interconectado con todos los subsistemas de la empresa y sobre todo con los subsistemas de recursos humanos, ya que a través de esa integración se logra gestionar de forma uniforme, con el fin de lograr los objetivos estratégicos de las empresas.

Alles (2019) considera que el subsistema de formación se refiere a lo siguiente:

En el subsistema de Formación se concentran las actividades (de formación) de una organización. Implica desde el planeamiento de cada actividad formativa hasta su realización efectiva y el control que se ejerce sobre ellas.

La formación puede llevarse a cabo en diversas maneras: presencial, a distancia, mediante e-learning, etcétera. Asimismo, implica tanto la adquisición de conocimiento como el desarrollo de competencias.

El subsistema de Formación resume un sinnúmero de actividades formativas, las cuales podrían agruparse en dos grandes tópicos:

- Conocimientos.
- Competencias. (pp. 19-20)

2.3.2 Formación

Actualmente es muy común utilizar términos o palabras en el área de recursos humanos, como ciertos anglicismos que son usados de forma habitual. Es por ello la palabra capacitación también se le conoce como *training*.

Según lo que plantea Cuestas (2005), como se citó en Labrador et al. (2019) expone que la capacitación tiene diferentes definiciones, “Formación, capacitación y desarrollo son términos que están estrechamente vinculados con las competencias laborales, al punto de que hoy la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación (Cuesta Santos, 2005)” (p. 67).

El término formación es una palabra que se utiliza en España, pero también indica que en su país Argentina y otros países de esa región, se utiliza el término de capacitación, a la autora le ha gustado ir adoptando dicho término ya que lo considera como un término que cubre otros aspectos del desarrollo del personal, aunque la esencia de la definición de capacitación sigue prevaleciendo (Alles, 2019)

Según las definiciones anteriores, el término de formación se le considera que tiene un enfoque más amplio y es más utilizado para preparar a colaboradores para el futuro; sin embargo, la capacitación es un término vigente para que se utiliza en las empresas para generación de conocimiento para los colaboradores.

2.3.2.1 Importancia y fines de la formación

Es importante conocer la importancia y los fines de la capacitación o procesos de aprendizaje que las empresas pueden ofrecer a sus colaboradores, puesto que todos deben estar enfocados en la mejora continua de habilidades y conocimientos que son necesarios en la realización de los diferentes puestos de trabajo.

En el artículo científico titulado Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES realizado por Bermúdez (2015) comparte que la orientación de la capacitación es:

La capacitación está orientada a la preparación técnica del recurso humano de las organizaciones para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, dé excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. (p. 8)

En el aporte de Bermúdez enfatiza en la excelencia del servicio al cliente, pues el servicio actualmente es algo que valoran mucho los clientes, inclusive más que el mismo producto o servicio. Sin embargo, el servicio al cliente no se limita al cliente externo sino también es importante que dentro de la empresa se promueva un excelente servicio al cliente interno ya que así se logra establecer el servicio al cliente como un pilar importante dentro de la gestión de la empresa.

Para Velásquez (2021) en el artículo científico llamado Gestión del proceso de capacitación en las áreas soporte de negocio en una empresa contratista de minería y construcción en Lima, comparte que la finalidad de las capacitaciones es el siguiente:

El rol y la finalidad de la capacitación es buscar la mejora de las habilidades profesionales del personal estableciendo un sistema para el desarrollo profesional, garantizando que el personal adquiera la adaptación y la ejecución requeridas por el ajuste estratégico de la organización, y luego proporcionar recursos humanos adecuados e integrados para el largo plazo de la Compañía.... la finalidad de las capacitaciones es mejorar el desempeño de los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. (p.8)

Tal y como comparte el autor Velásquez, la capacitación es un proceso fundamental en las empresas ya que apoyar no solamente en que los colaboradores puedan tener un mejor desempeño a través de proveerles nuevo conocimiento a los colaboradores.

2.3.3 Proceso de aprendizaje

El proceso de aprendizaje es continuo y activo, ya que en función de los cambios que se realizan en las empresas es importante mantener ese conocimiento actualizado de los

colaboradores, para ello se hace relevante el conocer los estilos, formas o principios de aprendizaje que poseen los colaboradores, esto debido a que todas las personas aprenden de forma diferente y en tiempo diferente, por lo que no se debe de asumir que todos los colaboradores deben aprender tal y como la empresa espera. De hecho, desde el proceso de inducción el colaborador empieza a aprender y así continua de acuerdo con el tiempo que se mantenga en la empresa. Por lo que será un factor determinante para considerar diseñar el plan de capacitación.

Según el autor Kolb citado en Alles, (2019) plantea que “el proceso de aprendizaje experimental puede ser descrito como cuatro partes de un ciclo que representan diferentes modos de aprendizaje: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa” (p. 378).

También se dice que los modernos métodos de capacitación incluyen desde participación activa hasta la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del trabajador y de la organización, pero atendiendo y con conocimiento sobre el proceso de aprendizaje que poseen los colaboradores.

La capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica. De los instructores se espera “la fórmula” para solucionar los problemas bien y rápido. La habilidad de combinar teoría, requiere cada vez más de la capacitación y de sus responsables (capacitadores). El desafío es creciente. (Alles, 2019, p. 379)

De acuerdo con el modelo de aprendizaje de Kolb citado en Alles (2019), indica que los enfoques de educación experimental prevalecen que las personas mayores pueden aprender mejor cuando utilizan las cuatro fases o acciones del modelo de aprendizaje de Kolb.

Para ello la autora comparte la teoría de educación experimental para adultos, que inicia con lo siguiente:

- Conceptualización abstracta: una nueva teoría, idea o serie de instrucciones (“how to” (cómo hacer para...)).

- Experimentación activa: poner en práctica una teoría abstracta, ideas o instrucciones para hacer algo.
- Experiencia concreta: retroalimentación sobre los efectos de los comportamientos de una experiencia en particular.
- Observación reflexiva: pensar acerca de lo sucedido, llegando-quizá-a modificar teorías personales o ideas sobre cómo comportarse en el futuro. (pp. 379-380).

En este sentido, se dice que algunas personas utilizan sus experiencias pasadas o vividas que les permite poder afrontar nuevas situaciones en las cuales deben de realizar tareas en las que no necesariamente poseen el conocimiento, pero utilizan su experiencia para generar soluciones o tomar riesgos ante situaciones determinadas.

Por parte de los autores Godínez y Hernández (2015) exponen del cómo aprenden los adultos:

Cada ser humano tiene sus características, su experiencia previa, su contexto en el que se ha desenvuelto, su formación académica y esto nos lleva a la conclusión lógica de que todos necesitamos aprender de manera diferente. Los adultos en especial necesitan saber lo que están aprendiendo está ligado a su trabajo, es decir, tienen una realidad con lo que él está viviendo. Porque muchas veces se desarrolló [sic] información o programas de entrenamiento que nada tienen que ver con el interés o con el trabajo que está desarrollando el colaborador en ese momento y que eso impide que este aprendizaje logre trascender en estos colaboradores. (pp. 61-62)

Basado en lo anterior, indica que se debe garantizar que en las empresas la capacitación o entrenamientos deben estar alineados a vivencias o casos reales que se dan en lugar donde realizan sus funciones, ya que es una de las formas en las que el adulto podrá no estar negativo a recibir el conocimiento teórico que es necesario que conozca para realizar sus funciones (Godínez y Hernández, 2015)

Siguiendo en línea sobre la forma de aprender de los adultos, se dice que hay unas personas que aprenden de forma visual, para ellos es importante ver diagramas y dibujos, pero hay otras personas que les gusta analizar y dedicar tiempo a pensar y no necesariamente les sirve lo que un expositor les enseña, ya que buscan obtener herramientas que les genere información para poder analizar y en función de eso hacer la comparación con la información que les fue transmitida por el instructor. Hay otras personas que tienen habilidad para trabajar sin interrupciones mientras que a otros no les gustan que los interrumpan cuando están realizando alguna actividad importante (Godínez y Hernández, 2015)

Para Godínez y Hernández (2015) es muy importante tener cuidado al desarrollar programas de aprendizaje, afirman que se debe evaluar lo siguiente:

A la hora de desarrollar programas de aprendizaje o cursos. Es decir, hay que poner diferentes estímulos para todo este tipo de factores que a las personas nos gustan, para que no nada más se [sic] muy visual o auditivo o nada más muy kinestésico. Asegúrate de incluir todas estas inteligencias múltiples que hoy en día se conocen, para que tus cursos sean muy atractivos a todas las personas. (pp. 62-63)

En el aporte que brindan los autores Godínez y Hernández (2015), ayuda a conocer cuáles son las formas de aprender de las personas, es interesante tomar en cuenta esta información para customizar los planes de capacitación, ya que ello permitirá disminuir el riesgo de que la capacitación se desvíe de los resultados esperados.

2.3.4 Detección de necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es un elemento importante de la capacitación ya que ayuda a orientar la forma o las acciones que se deben de analizar previo a realizar un plan de capacitación.

Según Moyano, como se citó en la tesis titulada Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz de López (2018) comparte la siguiente definición del diagnóstico de necesidades capacitación:

Desde la perspectiva sistémica, define al diagnóstico de necesidades de capacitación como el “el proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta”. (p. 20)

En la definición anterior, el diagnóstico de necesidades de capacitación sirve para orientar lo que se debe de realizar antes de un plan o un programa de capacitación, ya que es vital conocer las necesidades del colaborador, pero también las de la empresa para que ambas estén alineadas y se pueda ofrecer y ejecutar un plan estructurado y funcional para lograr los objetivos del plan de capacitación.

También sobre la determinación de necesidades Alles (2020) plantea que antes de realizar un plan de formación “habrá que determinar las necesidades de formación para el año en cuestión. A tal efecto, el responsable del armado de dicho plan deberá recolectar información y analizarla, y luego, definir el contenido, fechas y demás aspectos que lo conformarán” (p. 158).

De acuerdo con Alles (2020), la detección de necesidades se puede obtener de diferentes fuentes:

- a) A través de la adecuación persona-puesto, este es un proceso donde se realiza el análisis de la gestión de la persona versus los requerimientos de puestos, el resultado muestra las brechas que nos necesarias cubrir, también se puede apoyar a través de la interrelación que debe existir con las evaluaciones de desempeño del colaborador (Alles, 2020)
- b) Otra forma de identificar las necesidades de capacitación es utilizar los resultados del análisis realizado en la adecuación de puesto trabajo y este compararlo con los objetivos de la estrategia organizacional, al realizar dicho

proceso también se determinarán las necesidades de capacitación o formación. (Alles, 2020)

- c) También se puede realizar la identificación de necesidades de capacitación a través de los cuestionarios a los jefes directos. (Alles, 2020)
- d) Finalmente, la autora indica que otra forma de identificar las necesidades de formación es mediante los programas de desarrollo personal que tenga la empresa (Alles, 2020)

El aporte de la autora Alles, la capacitación debe ser un proceso constante que apoye a mejorar el desempeño actual del colaborador, pero también deben existir programas de desarrollo, para los cuales debe la empresa detectar las necesidades futuras, ya que es la forma de preparar a los colaboradores hacia posiciones que en algún momento determinado puedan ocupar. La autora hace énfasis en que cada una de las fuentes para detectar las necesidades de formación se debe adecuar a los planes estratégicos de las empresas y que se le debe dar prioridad a las necesidades de alto impacto.

Siguiendo con el tema de las necesidades de capacitación según Mendoza 2005 citado en Pachon y Lagos (2020), considera lo siguiente:

Las necesidades de capacitación y adiestramiento se identifican “en las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”. Al momento de realizar el DNC es vital tener en cuenta que la capacitación es una solución adecuada a los problemas de una empresa si las causas están relacionadas con la ausencia de competencias, conocimientos o actitudes de los colaboradores; por el contrario, cuando los problemas surgen debido a causas administrativas o económicas, de nada servirá tener un plan de capacitación para los empleados. (p.47)

Mientras para Moyano 2016 citado en López (2018), establece mecanismos para realizar la detección de necesidades de capacitación y se comparte algunos que destacan que son los siguientes:

Evaluación del desempeño, consiste en comparar el desempeño de una persona por los estándares establecidos para ese puesto; posibilita conocer las áreas en que se debe de capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

Cuestionario, es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas para reunir información sobre conocimientos, habilidades y opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona o la empresa.

Descripción del puesto, es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que deben de tenerse.

Perfil del puesto, establece que las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia y la formación que la persona debe tener.

Pruebas de desempeño, son exámenes diseñados con base en las descripciones del puesto, miden el nivel de conocimiento que un trabajador tiene en relación con los requerimientos de su puesto de trabajo.

Lista de verificación del desempeño, a través de ella se verifica si los trabajadores se encuentran ejecutando sus tareas en forma adecuada o si precisan atención inmediata en su área laboral.

...**Escalas estimativas de desempeño**, concentran la atención sobre un rasgo determinado del trabajador, pormenorizando en forma detallada sobre determinadas conductas que se considera debe incrementarse.

...**Inventario de recursos humanos**, está integrado por todos y cada uno de los integrantes de la empresa, así como sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo.

Buzón de quejas y sugerencias, constituyen una fuente constante de información acerca de los problemas que existen en el personal de la empresa.

(pp. 26,27)

De acuerdo con lo que establece el autor antes mencionado es lograr determinar las necesidades de los colaboradores a nivel de capacitación a través de los diferentes mecanismos, adoptando el que más se acople, puesto que es un proceso importante, ya que se sirve para definir aquellos cursos que ayudarán al colaborador a mejorar su desempeño y también a nivel económico es más efectivo realizar capacitaciones que realmente son necesarias.

2.3.5 Métodos de capacitación

Los métodos, medios, técnicas o herramientas que se utilizan en la capacitación, son la forma en que los colaboradores aprenden o mejoran habilidades a través de procesos de capacitación que pueden ser dentro o fuera de la empresa o utilizar el aprendizaje en línea que es una modalidad considerada como interna a realizar por parte de los colaboradores.

Los programas en relación con la capacitación que se realizan en el lugar de trabajo pueden ser de dos métodos según Dolan et al. (2014) y se detallan a continuación:

- a) Métodos en el lugar de trabajo: según los autores mencionan cuatro pasos, que se definen a continuación:

La formación por enseñanza directa en el puesto de trabajo consta de cuatro pasos: 1) selección y preparación cuidadosa del formador y de la persona a formar, teniendo en consideración la experiencia de aprendizaje que tendrá lugar; 2) explicación y demostración completa, por parte del formador, del trabajo que tendrá que hacer el formando; 3) ensayo en el puesto de trabajo por parte del formando, y 4) sesión minuciosa de retroalimentación entre el formador y el formando para analizar la actuación de este último y los requisitos del puesto de trabajo. (pp. 126-127).

b) Métodos fuera del lugar de trabajo

Muchos programas de formación siguen el método de las clases y los cursos reglados, ya que permiten transmitir grandes cantidades de información a grandes grupos de personas en un único emplazamiento. A pesar de que más del 83% de las organizaciones utilizan este método, ha sido criticado frecuentemente debido a sus inconvenientes. Con él se perpetúa la estructura de autoridad de las organizaciones tradicionales y dificulta el rendimiento porque el sujeto no controla su propio proceso de aprendizaje. Excepto en el área de conocimientos intelectuales y principios conceptuales, probablemente es muy poco el material útil que se transfiere de la clase a las habilidades y capacidades reales que exige el trabajo. (p. 129)

De acuerdo con el libro de Formación en la práctica capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir de Alles (2020) opina que los métodos para el desarrollo son los siguientes:

Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo: el concepto hace referencia al conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas mientras estas continúan desempeñando su rol, a través de un consejo directo y oportuno dado por el jefe directo y oportuno dado por el jefe directo o bien cuando el colaborador ejecuta o lleva a la práctica consejos e ideas sugeridas o como consecuencia de la acción de un mentor o entrenador. En este último caso, los ejemplos más conocidos son los programas de Mentoring y entrenamiento experto.

Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo: son los más difundidos bajo el formato de cursos de capacitación.

Método basado en autodesarrollo. Dentro y fuera del trabajo. El autodesarrollo es el método de más reciente incorporación entre las buenas prácticas de aprendizaje organizacional; su utilización comienza a difundirse en los últimos veinte/treinta años. (pp. 117-118)

Respecto a los métodos de capacitación tanto Dolan et al., y Alles coinciden en que los métodos que se dan de aprendizaje dentro del trabajo como fuera del mismo, permiten que el colaborador pueda adquirir y perfeccionar el conocimiento necesario que le ayude a realizar sus funciones. En el caso de Alles comparte el método basado en el autodesarrollo que aplica tanto dentro y fuera del trabajo, y se refiere a ello como un método de reciente uso en las empresas y que se utiliza para preparar a los colaboradores de cara a las necesidades de las empresas en el futuro.

2.3.5.1 Blended Learning

En la actualidad debido al crecimiento que se ha tenido en el uso de herramientas tecnológicas a consecuencia de la pandemia Covid-19, han surgido nuevas modalidades de aprendizaje, como lo es el *Blended Learning* que aplica para el tema docente como para el mundo empresarial. Así pues, el autor Ortiz et al. (2020) cita sobre *blended learning* lo siguiente:

Una definición sencilla y precisa lo describe como aquel modo de aprender que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial. El término *blended learning* sigue una tendencia con una marcada raíz procedente del campo de la Psicología escolar en la que destaca el término aprendizaje como contrapuesto al de enseñanza. Si bien el término *blended learning* viene del mundo de la formación en la empresa y tiene obviamente una fuerte intencionalidad de promoción y marketing, el acento señalado en el término *learning* debería hacer que los investigadores procedentes de la Psicología deseasen algún tipo de fundamentación teórica, naturalmente en alguna de las teorías actuales. (p.34)

Para Acevedo et al. (2016) comparte la siguiente definición sobre *blended learning*:

Blended learning o en español “Aprendizaje Semipresencial” es una modalidad de enseñanza que se realiza de forma física y virtual. La característica principal de esta nueva modalidad es el uso de las TIC’s que permite que las clases impartidas en las aulas también puedan ser realizadas a través de un campus virtual. Debido

a ello, el estudiante adquiere mayor responsabilidad con sus estudios, puesto que el aprendizaje del curso dependerá básicamente de él. (p. 23)

Las empresas deben aprovechar la modalidad *blended* o semipresencial, o adoptar la modalidad que mejor se adapte a las necesidades de sus colaboradores y a las necesidades de la empresa en función de los tiempos establecidos para sus procesos productivos y la modalidad de trabajo que poseen.

2.3.5.1.1 Ventajas de la metodología *Blended*

Las ventajas de la metodología *Blended* son muy atractivas ya que ofrecen la flexibilidad de ajustarse a las necesidades de la persona. UTEC (s.f.) comparte las siguientes ventajas:

- a) Ahorro de costos: los cursos online tienen el gran beneficio de que permiten reducir costos ya que no se invierte en movilidad, comidas o alojamiento. Asimismo, si se trata de actualizar conocimientos, los cursos online te permiten lograrlo de forma más rápida y económica por lo mencionado.
- b) Mayor efectividad gracias a métodos pedagógicos: Cada persona se adecúa de maneras distintas, mientras hay algunas que pueden tener mayor inclinación frente a los cursos online otras prefieren las clases presenciales. La ventaja del *blended* es que puede llegar a varias personas gracias a los diversos métodos pedagógicos.
- c) Flexibilidad horaria: Armar el horario de acuerdo con la disponibilidad de cada participante es uno de los beneficios más tentativos, sin importar las diferencias horarias es posible realizar las tareas en el momento del día o de la semana que mejor se ajuste. (párr. 3)

Definitivamente en la actualidad hay muchas formas de poder adquirir conocimiento, dependerá también el analizar la modalidad que mejor se adapte para este caso a los colaboradores de la empresa.

2.3.5.2 Cursos masivos en línea y abiertos (MOOC)

Se ha experimentado un crecimiento y apertura a los cursos en línea, ya que diferentes universidades o empresas han adoptado el aprendizaje en línea para realizar el proceso de capacitación en sus colaboradores, hay una amplia oferta de plataformas tanto en versiones gratuitas como pagadas.

MOOC es el acrónimo en inglés (massive on line open courses) o cursos online, masivos y abiertos. De acuerdo con Caerols et al. (2022) plantean lo siguiente:

Es preciso plantear la razón por la cual instrumentos educativos MOOC no son sustitutivos de los contextos de formación y educación presencial, sino complementarios, que se nutren en su retroalimentación y que poseen otras potencialidades de formación y aprendizaje a partir de otras fórmulas comunicacionales.

Por tanto, dicho esto, el objetivo fundamental que planteamos es, hasta qué punto los MOOC de las universidades más prestigiosas y los más demandados, asumen estos retos o si, por el contrario, las narrativas, los formatos audiovisuales y sus metodologías están aún muy lejos de responder al nuevo modelo formativo del espacio red. (p. 82)

En el mismo contexto de las *MOOC*, los autores Caerols et al. (2022) indican los primeros *MOOC* que han sido herramientas educativas en el contexto digital, que se refiere a formatos, plataformas, etc., y que se describen a continuación:

Antes de la puesta en marcha de los primeros MOOC y plataformas principales para los mismos, surgieron diferentes iniciativas, siendo los primeros el Massachusetts Institute of technology (MIT), publicando cursos de libre acceso en Internet a partir del 2002. No obstante, la fecha que se referencia en los textos especializados como punto de partida para el inicio formal de los MOOC es 2011, fue cuando los profesores de la Universidad de Standford, Sebastian Thrun y Peter

Norving, lanzaron el primer MOOC de impacto internacional, dedicado a la inteligencia artificial. (p. 84)

Los autores comparten varias plataformas para *MOOC* que han sido desarrolladas como: edX, plataforma que fue fundada por el MIT y Harvard; la plataforma Coursera, fundada por dos profesores de la Universidad de Standford y WEMOOC, esta plataforma contó con el apoyo para su fundación de Telefónica y Banco Santander (Caerols et al., 2022, p. 85)

Los autores comparten una variedad de plataformas avaladas o respaldadas por universidades prestigiosas, las cuales genera valor para el participante, ya que puede tener acceso a ellas en donde los ahorros en tiempo, inversión económica, entre otros factores son mayores las ventajas que obtiene, se rompe cualquier barrera que pueda tener al momento de realizar un proceso de aprendizaje.

2.3.5.3 E-learning como método de capacitación

El proceso de aprendizaje ha evolucionado y la oferta de cursos, programas, certificaciones etc., sobre todo tipo de temas se ha incrementado. El aprendizaje se ha dinamizado y en cuanto al ramo empresarial por las modalidades de trabajo que han experimentado, todos sus procesos se han tenido que actualizar, específicamente en el proceso de capacitación, han adoptado el uso de plataformas virtuales para capacitar a sus colaboradores, sin duda el e-learning genera varias ventajas para las empresas y los colaboradores.

Para Pacheco (2005) como es citado en Santivañez (2019) define el learning [sic] como: “proceso de aprendizaje a través de internet como medio de comunicación y usa los multimedios para interactuar con los usuarios, es decir aquel aprendizaje básicamente “autónomo” apoyado en medios electrónicos” (p. 67).

Mientras que Mondy citado en Pérez (2020) comparte sobre el *e-learning* lo siguiente:

Este sistema se fundamenta en la enseñanza en línea y se favorece de la rapidez y de las condiciones de retención y el manejo de los ordenadores, con el objetivo de alcanzar más amoldamiento con las directrices (Mondy, ob. Cit). El aprendizaje electrónico, como también es llamado este sistema, se considera como una tendencia a aumentar en los programas de capacitación, puesto que sigue rompiendo obstáculos y abriéndose paso. (p.25)

La oferta de plataformas de *e-learning* es muy alta y ha generado que las empresas puedan evaluar aquellas que mejor les convenga de acuerdo con los objetivos de capacitación que deseen lograr y que se apege a sus presupuestos monetarios.

Con la definición compartida del autor Pacheco sobre el *e-learning* se puede establecer que definitivamente este método de aprendizaje hace que los colaboradores puedan ser dueños del manejo del tiempo para realizar el progreso de su aprendizaje.

2.3.5.3.1 Sincrónico

En el aprendizaje en línea, existe la modalidad sincrónica para realizar los cursos de capacitación, en tiempo real, es decir hay una interacción entre la persona que está dando el curso y la o las personas que lo está recibiendo.

Según García y Pereira 2004, como se citó en Viloría (2019) indica que “la comunicación sincrónica es una actividad comunicativa que se da en tiempo real al igual que la comunicación presencial y los participantes en interacción deben estar presentes, aunque no necesariamente en la misma localidad física” (p. 372).

En este mismo contexto el autor Viloría (2019) comparte lo siguiente sobre las herramientas de comunicación sincrónicas:

Son aquellas en las cuales se está en tiempo real. Se refiere al acceso inmediato, en tiempo real de información u otros datos, este tipo de comunicación, suelen ser similares a la del diálogo mantenido cara a cara. Resulta dinámico, en donde una conversación evoluciona en tiempo real. Esta además intenta simular simbología

paralingüística que refleja estados de ánimo y gestos como son el. Empleo de los denominados emoticonos o recursos expresivos como las exclamaciones que nos indica en ocasiones enfado o firmeza. (p. 372)

El aprendizaje sincrónico se ha fortalecido durante el 2020 a la fecha, ya que debido a la pandemia Covid-19, la oferta de webinars se ha incrementado, muchos de estos sin representar inversiones económicas.

2.3.5.3.2 Asincrónico

Para el aprendizaje asincrónico se busca la autonomía del participante, ya que el determina el ritmo de su aprendizaje en función al tiempo que posee.

Según RAE (2001), como es citada en Vilorio 2019), establecen que “lo asincrónico es totalmente contrario a lo sincrónico y se define como proceso o efecto que no ocurre en completa correspondencia temporal o con otro proceso o causa” (p. 374).

El aprendizaje asincrónico ofrece ventajas, pero el participante debe ser disciplinado para planificar su tiempo y realizar los cursos. Sin embargo, en este tipo de aprendizaje el participante no tendrá apoyo en tiempo real para resolución de dudas que puedan surgir.

2.3.5.4 Diseño instruccional en el aprendizaje en línea

En la modalidad del aprendizaje en línea es necesario que el contenido de los cursos esté debidamente diseñado para lograr capturar la atención del participante, esto a través de contenidos novedosos, actuales, que los invite a realizar el proceso de aprendizaje.

Para el autor Conole (2013), citado en Mateos et al., (2021) “expresa que el diseño del aprendizaje puede entenderse como una metodología pedagógicamente fundamentada y basada en el uso apropiado de recursos y tecnologías, que permite tomar decisiones en el diseño de intervenciones educativas” (p. 68).

En tanto para los autores Mateos et al. (2021) definen lo siguiente sobre el diseño instruccional:

El diseño instruccional para entornos virtuales de enseñanza aprendizaje, como el método o estrategia empleada para el diseño de recursos educativos interactivos, en el cual se contemplan aspectos pedagógicos, tecnológicos, organizativos y de contexto, relacionados con los objetivos, contenidos, métodos, actividades, tareas, medios de enseñanza, evaluaciones, desarrollados en base a guías o plantillas didácticas, sustentados en una metodología de enseñanza aprendizaje específica. (p.68)

Así es el DI un factor influyente en la motivación de los participantes en los cursos virtuales y en sus resultados, puesto que la organización del material, la calidad del contenido, la interacción, la metodología, constituyen factores esenciales en el éxito de estos cursos, o en su fracaso. (p. 68)

Respecto a los modelos de diseño instruccional los autores Mateos et al., (2021) comparten el modelo ADDIE como proceso de diseño instruccional el cual se detalla a continuación:

El modelo ADDIE considera un proceso de diseño instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase. Las fases de este modelo están dadas por el acrónimo de ADDIE: análisis (contenido, de las necesidades y del entorno de los estudiantes), diseño (programa con cierto enfoque pedagógico, y organización), desarrollo (producción de contenidos y materiales), implementación (ejecución de la acción formativa) y evaluación (sumativa y formativa). Este modelo es el más utilizado en el campo educativo, pese a que no tiene presente, explícitamente, las posibilidades que la tecnología ofrece para los procesos de enseñanza aprendizaje, debido a la época en el que fue creado. (p.74)

La información que comparten los autores respecto al modelo ADDIE, es relevante para hacer el proceso del diseño instruccional tomando en cuenta cada una de las fases del

modelo, ya que permitirá definir la estrategia que mejor se adapte en los contenidos que serán de gran utilidad para los participantes.

Mientras para Estrada et al. (2015) como es citado por Aguilar y Hernández, (2022) establece lo siguiente sobre el proceso de diseño instruccional:

Una buena instrucción es la que favorece la adquisición de competencias, como premisa sostienen que debe ser eficiente, es decir, requerir el menor, esfuerzo posible para que el estudiante alcance los objetivos de aprendizaje; y atractiva, pues debe de motivar a los participantes a interesarse por el aprendizaje, apoyado en un fundamento teórico válido.

Es importante tener en cuenta varias premisas para elaborar diseño instruccional; mantener congruencia entre los objetivos formativos, el contexto, la teoría pedagógica, en que se apoya y otros elementos asociados al diseño que se realiza, teniendo presente en todo momento lo que el estudiante debe aprender como resultado de la instrucción.

Entonces, el diseño instruccional ha de considerar:

La metodología del trabajo.

Analizar las necesidades de aprendizaje y el entorno en el que se muestran.

Plantear los objetivos de formación.

Preparar los objetivos más adecuados teniendo en cuenta los procesos de aprendizaje.

Desarrollar contenidos y actividades.

Diseñar evaluación (Estrada, et al., 2015; p. 20 – 21).

De acuerdo con lo que comparten los autores antes citados, el establecer la metodología que se utilizará y el definir los objetivos de aprendizaje que se desean alcanzar serán factores relevantes para hacer un buen diseño instruccional de un plan de capacitación, proceso de aprendizaje etc., que aplica desde escuela, universidades y empresas.

2.4 Plan de capacitación

El plan de capacitación es un elemento estratégico de las empresas, ya que en éste se definen las acciones formativas para el personal durante un determinado tiempo.

La aportación de Fernández et al. (2008), como se citó en Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, (2016) cita la siguiente definición de un plan de capacitación:

Un plan de capacitación es un documento elaborado por la dirección de la empresa con el fin de asegurar la preparación de su personal por un período determinado; el plan se inscribe dentro de la estrategia de la empresa y debe contener: el público al que va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y como se evaluarán después de aplicados (Fernández, Ramírez & Díaz, 2008). (p. 136)

También el término de plan de capacitación se dice que “hace referencia a las actividades formativas que integran un plan orgánico con fines y propósitos específicos. Para su confección se deberán definir las temáticas, su alcance, para luego distribuir las actividades en período determinado (usualmente, doce meses)” (Alles, 2019, p. 92).

Actualmente las empresas gestionan y hacen revisión de sus planes de todas las áreas de forma trimestral, eso permite dar seguimiento y afinar estrategias o tácticas sin desviarse de la meta definida en el plan de capacitación.

Los planes de capacitación deben responder a necesidades actuales o a los nuevos requerimientos de la empresa, dependerá de las metas planteadas en su Planeación estratégica.

Como opina la autora Alles (2019) los ítems que componen un plan de formación son:

1. Objetivos. Temáticas, diferenciando conocimientos y competencias. (p.94)
2. Diseño de las actividades. (p.94)
3. Selección de instructores (en especial si se utilizan instructores internos de las diferentes áreas de la organización). (p.94)
4. Plan detallado: fechas, horarios, lugar, recursos necesarios, participantes, etc. (p. 94)

Siguiendo con el tema del plan de capacitación Alles (2015) en su libro de Dirección estratégica de Recursos humanos plantea el Modelo de formación/Modelo organizacional de formación:

La mayoría de las organizaciones, en especial las que poseen un alto número de colaboradores, confeccionan planes anuales de formación. Usualmente las acciones formativas son buenas per se. Sin embargo, la formación en el ámbito de una organización plantea un desafío complejo. Por ello, creemos firmemente que todas las organizaciones, aun las pequeñas o aquellas que por cualquier motivo no poseen muchos recursos para sus planes de formación, pero que pueden y desean invertir en esa área, en todos los casos, deberían enfocar las actividades como parte de un modelo estratégico.

Un modelo de formación forma parte y, al mismo tiempo, se basa en los objetivos a alcanzar, que, en el caso de las organizaciones, usualmente se expresan a través de la misión, visión, valores y planes estratégicos. Así como en nuestra vida cotidiana, las necesidades y la decisión final se toma en función de los objetivos que se desea alcanzar (por ejemplo, un plan de viaje), del mismo modo se debe trabajar en el ámbito organizacional.

Un modelo organizacional de formación implica un conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. (p. 277)

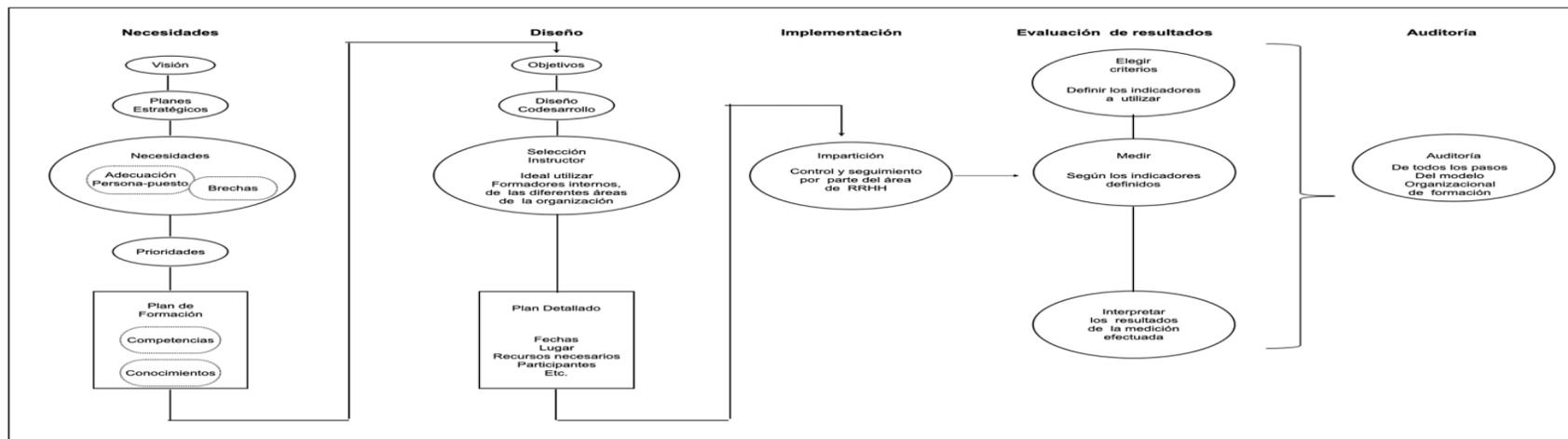
En ese mismo contexto, pero en el libro de Formación, capacitación y desarrollo, indica que el modelo organizacional de formación consta de las siguientes etapas: a) necesidades, b) diseño, c) implementación, d) evaluación de resultados y e) auditoría (Alles, 2019).

La capacitación es un proceso en el cual se tienen diferentes fases, las cuales van integradas, ya que no pueden estar separadas, de lo contrario no se logra determinar los resultados que dicho proceso ha generado para la empresa y para el colaborador.

A continuación, se presenta el Modelo de formación publicado en el libro de Formación, capacitación y desarrollo de Alles (2019), según Figura 1.

Figura 1

Modelo Organizacional de Formación



Nota. Adaptada de *Formación, capacitación, desarrollo* (p. 118), por Alles 2019, Granica.

Según lo expresado por los autores citados, la capacitación es un proceso a través del cual se provee conocimiento a los colaboradores y se les prepara para potencializar su rendimiento laboral o a formarse para posiciones que puedan ocupar en el futuro. Sin embargo, se debe de tomar en cuenta todos los pasos necesarios para llevar a cabo planes de capacitación que cumplan con objetivos ganar-ganar para empresa y los colaboradores.

2.4.1 Proceso de capacitación

El autor Ovalle (2021) comparte el siguiente proceso de capacitación:

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas, las cuales se desarrollan a continuación:

El diagnóstico: Se refiere a efectuar un listado de las necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas, tomando en cuenta que pueden ser pasadas, presentes o futuras.

El diseño: Se refiere a preparar el programa de capacitación para atender las necesidades detectadas.

La implementación: consiste en ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

La evaluación: Se refiere a revisar los resultados obtenidos del proceso de capacitación. (pp. 29-30)

Tomar en cuenta cada una de las fases o etapas del proceso de capacitación es importante para saber que todo está integrado y no puede realizarse de forma separada ya que de lo contrario no se cumple con los objetivos establecidos para dichas capacitaciones.

2.4.2 Aspectos de los planes de formación

Los planes de capacitación son diferentes en función de las necesidades de la empresa y de sus colaboradores, aún en empresas del mismo giro de negocio no necesariamente son iguales, ya que todas las empresas gestionan de forma diferente.

En el libro de Formación, capacitación y desarrollo de Alles (2019) establece los aspectos para tener en cuenta para la preparación de un plan de formación:

Un plan de formación puede llevarse a cabo con distinto grado de detalle y sofisticación e integrar las buenas prácticas de organizaciones de todo tipo y tamaño. Importa más el contenido que el formato. Puede tratarse desde un cuaderno sencillo, de muy bajo costo, en el cual se registren las actividades a realizar mes a mes a ir llevándolas a cabo, hasta utilizar un software específico, entre otras variantes. La cuestión no radica en el soporte utilizado sino en la validez de las necesidades y la definición de cuáles actividades realizar. (p. 92)

Es importante conocer las necesidades puntuales de capacitación para que en función de eso se realice el diseño de un plan de capacitación, el hacerlo de forma planificada permite que los colaboradores puedan hacer espacios y darle la importancia a la capacitación ya sea dentro o fuera de su puesto de trabajo.

2.4.3 Objetivos de la capacitación

Las empresas deben contar con equipos de trabajo comprometidos y motivados, para lograr eso, deben proveer de conocimiento para mejorar las habilidades o adquirir otras que son necesarias para realizar sus funciones y que contribuyan a la rentabilidad de la empresa.

Según Kirkpatrick como fue citado en López (2018) establece que la capacitación debe cumplir con lo siguiente:

- a) Satisfacer las necesidades de los participantes en el proceso de aprendizaje.
- b) Generar un cambio de comportamiento en su quehacer laboral a través de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos.
- c) Que el aprendizaje sea aplicable en el trabajo cotidiano.
- d) Impactar de manera positiva en las variables organizacionales. (p.16)

Todos los aspectos que señala el autor son interesantes conocerlos, ya que, al hablar de objetivos de capacitación, se deben establecer objetivos específicos para que puedan gestionarse oportunamente.

Para Chiavenato citado en Ramírez (2021) comparte los principales objetivos en el diseño de capacitación son:

- a) Preparar a las personas para las tareas del puesto, b) Desarrollar de forma personal y continua a las personas en sus puestos actuales y futuros, c) Cambiar o renovar la actitud de las personas. Debiéndose fijar indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos planteados, así como el éxito de los programas de capacitación. (p.13)

Los colaboradores son los que apoyan a lograr los resultados por lo que es necesarios que a través que las empresas y sus respectivos lideres definan que competencias y habilidades desean para que las capacitaciones estén alineadas a los objetivos que se definan.

2.4.4 Presupuesto de la capacitación

Para la ejecución de un plan de capacitación, las empresas deben estar dispuestas a invertir, en la actualidad existen plataformas o empresa que promueven contenidos gratuitos, sin embargo, es necesario definir un presupuesto el cual debe gestionarse para hacer un buen uso de este recurso. Tal y como lo indica Alles (2005) citado en Ramírez (2021) para definir el presupuesto de capacitación se debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Los medios de formación
- b) El número y tipo de participantes
- c) Cantidad y perfil de capacitadores que se va a requerir
- d) El ámbito geográfico o espacio físico donde se va a impartir la capacitación

- e) Objetivos de la capacitación con el detalle de los plazos y tiempos de cada una de las actividades (pp. 10-11)

La asignación del recurso económico para realizar la ejecución de los cursos de capacitación, para hacer efectiva la inversión económica es importante gestionar el proceso de capacitación para lograr los resultados de los objetivos planteados.

2.4.5 Evaluación de la capacitación

La capacitación como todo proceso en las empresas es necesario evaluar para determinar los resultados en el aprendizaje de los colaboradores y también conocer si los cursos o las diferentes actividades realizadas de capacitación generaron los resultados esperados.

Según Kirberg (2016) aborda el proceso de evaluación de la capacitación como:

Evaluar rigurosamente los resultados de las actividades de entrenamiento y capacitación, tanto desde el punto de vista de la calidad del entrenamiento o capacitación otorgada como desde el punto de vista del impacto en los conocimientos y/o competencias de los asistentes. (p. 142)

Mientras que Kirkpatrick como fue citado en Gómez (2017) indica los fundamentos teóricos del modelo Kirkpatrick y sus componentes que se detalla a continuación:

Diseñó su propio modelo de evaluación de acciones formativas, tan importante ha sido que aun pasado ya más de 40 años, su modelo se mantiene vigente. Este presenta 4 niveles compuestos de la siguiente manera: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Reacción: Nos permite medir el grado de satisfacción de los participantes con relación a la actividad formativa recibida; regularmente esto se realiza luego de ser recibida la capacitación. La evaluación de este nivel sirve esencialmente para estimar los aspectos positivos y negativos de una actividad formativa, con la finalidad de mejorar las sesiones venideras.

Aprendizaje: Este nivel pretende medir los conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes durante todo el tiempo de la actividad formativa. Esto se logra con evaluadores pre y post entrenamiento, pueden realizarse entrevistas, cuestionarios, estudio de campo etc.

Comportamiento: su objetivo es medir si los participantes aplican lo aprendido en sus áreas de trabajo, y en resultado se producen cambios en la prestación de los servicios ofrecidos por los mismos. Es importante considerar que estos cambios en el servicio brindado pueden ser a largo plazo, por tanto, esta debe ser aplicada en un período entre tres y seis semanas, para realizar la evaluación. Esta puede ser realizada mediante cuestionarios y/o entrevistas a los participantes, además de la observación del desempeño laboral por parte del supervisor inmediato, o bien puede ser realizada mediante evaluación de indicadores que se pueden obtener automáticamente.

Resultados: este último tiene por objetivo evaluar el beneficio producido por la acción formativa. Este puede ser primordialmente de tipo económico, bienestar del participante, o resultados en salud, y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de una cierta organización. (pp. 44-45)

Luego de conocer los cuatro niveles Kirkpatrick (citado en Businessballs.com s.f.), indica que se ha considerado un quinto nivel, el cual fue llamado Retorno de la inversión, el cual hacen referencia que puede ser incluido en el nivel cuatro que es el de resultados.

Hay tres razones principales para evaluar los programas de capacitación:

- a) Para mejorar los programas
- b) Maximizar la transferencia del aprendizaje a la conducta y a los resultados posteriores de las organizaciones
- c) Demostrar el valor de la formación para la organización. (Kirkpatrick J. & Kirkpatrick W., 2016, p. 25)

La exposición de los autores sobre la evaluación de las capacitaciones, es indispensable que se propicie la mejora continua en los programas de capacitaciones, ya que esto permite establecer mejoras o hacer cambios que apoyen a lograr los objetivos de las capacitaciones en las empresas y sobre todo que generen valor para ser vistos los programas de capacitación como inversiones necesarias como cualquier otra inversión necesaria para la producción de bienes o servicios.

A continuación, en la Figura 2, se presenta la descripción de los cuatro tipos de evaluación según el Modelo de evaluación de la capacitación *Kirkpatrick* citado en businessballs.com (s.f.).

Figura 2

Cuatro Niveles de la Evaluación de la Capacitación, según el Modelo de Kirkpatrick

Nivel 1 Reacción	Indica cómo se sintieron los participantes, además de sus reacciones personales a la capacitación o experiencia de aprendizaje.
Nivel 2 Aprendizaje	Mide el aumento en el nivel de conocimiento o capacidad intelectual producto de la experiencia de aprendizada.
Nivel 3 Comportamiento	Es la medida en que los asistentes aplicaron el aprendizaje y cambiaron su comportamiento, y está podrá determinarse inmediatamente o varios meses después de la capacitación.
Nivel 4 Resultados	Es el efecto sobre el negocio o ambiente producido como resultado del rendimiento mejorado del asistente a la capacitación - es la prueba de fuego.

Nota. Adaptada de businessballs.com (s.f.) https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2018/01/Kirkpatrick-Evaluating-capacity-building-on-four-levels-template_EN_ES.pdf

En el libro de Recursos humanos: humanos. de Godínez y Hernández (2015), comparten lo siguiente sobre la evaluación del conocimiento:

Toda capacitación ya sea con un instructor externo o con un facilitador dentro de tu organización debe tener una evaluación, porque sin ésta no sabrás medir el impacto que tuvo en tus colaboradores.

Es muy importante que el colaborador se sienta parte de esta capacitación y que pueda darte una retroalimentación constructiva en relación con el curso o el entrenamiento que haya recibido. Esto debes hacerlo en cuatro niveles de evaluación: hay evaluaciones donde valoramos las reacciones que tuvo la persona o el grupo ante el tema del curso que les dimos; también se debe evaluar el nivel de aprendizaje que tuvo la persona; la transferencia de conocimiento que hubo; y, finalmente, el resultado posterior después de haber pasado un tiempo que se llevó a cabo la capacitación. (p.63)

Para Alles (2019) la formación tiene distintas instancias de medición:

La formación puede ser medida en distintos momentos, desde distintas miradas. Con frecuencia se utilizan percepciones y no se consideran mediciones específicas.

De una manera resumida, podríamos identificar dos momentos de evaluación:

- Durante la actividad de la capacitación, incluyendo aquí las miradas que se realizan inmediatamente después de finalizada la misma.
- Una vez transcurrido algún tiempo. A su vez, esta instancia podría dividirse en: a corto plazo (por ejemplo, a los 15 días), a mediano plazo (a los tres meses y a largo plazo (al año).

En lo que respecta a los participantes, muchas veces se observa la tendencia a “guardar la carpeta del curso” una vez concluido, sin llevar a la práctica lo aprendido.

Los jefes con frecuencia, realizan alguna pregunta superficial y no indagan en profundidad sobre los contenidos concretos, para su puesta en práctica. (pp. 221-222)

La información compartida por los autores anteriores indican que la evaluación de la capacitación o formación corresponde realizarla para identificar si ha existido aprendizaje y puesto en práctica los conocimientos adquiridos por parte de los colaboradores, también es importante evaluar aquellos cursos impartidos o cualesquiera de los métodos utilizados para realizar la capacitación, ya que se debe conocer la efectividad o la calidad de los mismos, y que sirva de información para mejorar en la utilización de los métodos que se acoplen a las necesidades de los colaboradores y de la empresa.

2.4.6 Indicadores de la capacitación

Para medir los resultados de los diferentes procesos de las empresas de forma cuantitativa y determinar en donde se debe hacer ciertas mejoras, se puede apoyar de establecer indicadores de gestión en el cual se involucra todos los actores de la cadena de valor de las empresas.

El tema de indicadores de gestión Alles (2019), establece lo siguiente:

Todas las funciones de Recursos Humanos, pueden ser medidas por indicadores de control de gestión. En todos los casos deben aplicarse aquellos indicadores que para esa organización sean relevantes. La experiencia indica que deben elegirse pocos indicadores -y los más adecuado-

...El otro elemento para tener en cuenta es que los indicadores deben aplicarse con continuidad, es decir, elegir pocos y calcularlos año tras año para así establecer una tendencia de gestión dentro de la propia organización. (pp. 239-240)

Para el proceso específico de formación la autora Alles (2019) establece que los indicadores básicos de formación son los siguientes:

Estos índices son los más usados para medir la inversión en formación en su conjunto. No miden en sí la eficacia de los métodos utilizados, sino que brindan a la organización un indicador válido para analizar la evolución de la inversión global realizada en materia de formación. Estos indicadores también podrán aplicarse por áreas; en ese caso, permitiría comparar la inversión en formación, por ejemplo, para la fuerza de ventas o para los integrantes del área de informática, a lo largo de los años. (p. 241)

Para realizar la medición de la formación, indicadores básicos de formación según lo indica la autora Alles (2019), en la Figura 3.

Figura 3

Indicadores Básicos de Formación

Indicadores de formación

1	Inversión en formación por empleado	=	$\frac{\text{Inversión en formación}}{\text{Cantidad de empleados capacitados}}$
2	Inversión en formación en relación con remuneraciones	=	$\frac{\text{Inversión en capacitación} \times 100}{\text{Compensaciones totales}}$

Nota: elaboración propia con información de Alles (2019)

La información compartida por la autora, ayuda a transformar los datos en información que permite tomar o cambiar decisiones a cerca del proceso de capacitación, ya que definitivamente el proceso de capacitación debe ser visto como inversiones en el talento humano y ciertas empresas lo utilizan también como parte del paquete de compensación salarial que ofrecen a los colaboradores.

3. Metodología

Para la obtención de datos e información necesaria para realizar el desarrollo del proceso de investigación fue necesario utilizar métodos, técnicas e instrumentos que sirvieron para guiar el trabajo de investigación. La utilización de los métodos y técnicas apoyaron para lograr los objetivos de la problemática de la investigación.

3.1 Definición del Problema

La capacitación genera beneficios para los colaboradores de una empresa ya que los motiva a mejorar y explorar nuevas formas de generación de conocimiento; a través de la capacitación también pueden mejorar las habilidades técnicas y competencias necesarias para la ejecución de las funciones que realizan, las ventajas que genera la capacitación siempre serán para ambos actores, es decir la empresa y el colaborador. El plan de capacitación y desarrollo tiene que responder a las necesidades de aprendizaje del colaborador e integrarse a las necesidades de la empresa, en una gestión tradicional del talento humano se puede pensar que la capacitación es un gasto y que únicamente es para aquellos colaboradores que ocupan una posición importante dentro de la empresa o para alguien que su desempeño sea sobresaliente, sin embargo, cuando la capacitación aplica a toda la estructura de la empresa, hay una integración del talento humano comprometida a mejorar la rentabilidad de la empresa entre otros beneficios inherentes a la gestión humana.

En la empresa objeto de estudio realizan la capacitación para los colaboradores de forma individual y en función de necesidades específicas de las personas que lo solicitan. Sin embargo, es necesario conocer lo siguiente:

¿Se están cubriendo las necesidades de capacitación del personal?, ¿La empresa está logrando los objetivos de las capacitaciones?; también indican que algunos colaboradores tienen acceso a plataformas relacionadas a mercadeo y publicidad y se apoyan de estas para conocer tendencias del mercado internacional, pero sin tener una guía o plan específico de capacitación por lo que se considera necesario relevante

¿conocer si el método y los medios que están utilizando son efectivos? Así mismo, consideran que la capacitación para los colaboradores es importante ya que la empresa dentro de su cultura organizacional posee un elemento enfocado en el conocimiento continuo y actualizado, que los ayuda a ofrecer valores diferenciales en el mercado publicitario.

El estar actualizados también les permite verse como una empresa moderna y especializada para ofrecer a sus clientes servicios innovadores en estrategias de comunicación, publicidad y mercadeo. Pero quienes realizan los materiales, contenidos, campañas publicitarias son los colaboradores, sin embargo, tanto internamente por el proceso del flujo de trabajo que tiene la empresa establecido, todos los materiales son revisados antes de ser entregados al cliente y es donde se dan cuenta que en ocasiones no cumplen los materiales con ciertos estándares que tiene definido la empresa y por su parte, los clientes de la empresa también han manifestado cierto malestar y rechazo de trabajos por no cumplir con los requerimientos establecidos o estar fuera de los objetivos de la campaña publicitaria que el cliente necesita, por lo que es el personal el que debe de contar con esas habilidades y conocimientos para realizar los requerimientos de los clientes, el lograr que el personal se capacite apoyará a minimizar las brechas en cuanto al conocimiento y habilidades que deben tener los colaboradores para la realización de sus funciones en los puestos de trabajo y eliminar esos re procesos y molestias de parte de los clientes de la empresa.

3.2 Planteamiento del problema

¿El plan de capacitación que la empresa de comunicación y publicidad ofrece actualmente a los colaboradores administrativos y operativos, es de manera formal?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Analizar el plan de capacitación que la empresa ofrece al personal operativo y administrativo de la empresa de comunicación y publicidad.

3.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar las necesidades de capacitación para el personal de la empresa de comunicación y publicidad.
2. Diseñar el plan de capacitación para el personal operativo y administrativo de la empresa de comunicación y publicidad.

3.4 Método de investigación

Se utilizará el método científico para realizar la investigación en la unidad objeto de estudio, haciendo uso de las siguientes fases del método científico, fase indagadora, demostrativa y expositiva. Ya que a través de estas fases se realizó la recopilación de la información bibliográfica y de campo, la presentación y análisis de los resultados, que apoyaron en explicar los hallazgos, la emisión de conclusiones de los resultados obtenidos, así como la propuesta de solución a la problemática que se está investigando.

También en la investigación se utilizó la ruta mixta de la investigación científica la cual ayudó a recolectar la información, y se analizaron los datos cuantitativos y cualitativos que sirvieron de insumos para realizar la discusión de los resultados sobre el problema planteado de la presente investigación, ¿El plan de capacitación que la empresa de comunicación y publicidad ofrece actualmente a los colaboradores administrativos y operativos es de manera formal? Así como, para responder al objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación.

Como lo indica Chen (2006) citado en Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), los métodos híbridos los define de la siguiente forma:

Como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que las rutas cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (forma pura de los métodos mixtos); o bien, que dichos métodos pueden ser alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (forma modificada de los métodos mixtos). (p. 10)

Se considera importante profundizar en las tres fases del método científico que se detalla a continuación:

3.4.1 Fase indagadora

La recolección de información a través del cuestionario y las guías de entrevista fueron técnicas utilizados para lograr determinar o conocer los resultados de la problemática definida, así como lo de los objetivos de la presente investigación.

3.4.2 Fase demostrativa

A través de esta fase se tabuló la información recolectada en la unidad objeto de estudio para su posterior análisis y presentación de resultados en donde se explican los hallazgos más importantes de la investigación.

3.4.3 Fase expositiva

En esta última fase apoya para realizar las conclusiones de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación y se realiza la propuesta que se considera como solución al problema de la unidad objeto de estudio.

3.5 Unidad de Análisis

La unidad de análisis utilizada para realizar el Trabajo Profesional de Graduación, es una empresa que presta servicios relacionados a comunicación y publicidad, posee 7 años en el mercado publicitario.

3.6 Período de la investigación

La investigación se inició durante julio 2021 y se finalizó el 30 de junio de 2022.

3.7 Ámbito Geográfico

La empresa se encuentra ubicada la zona 10 del Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.8 Universo y Muestra

La población objeto de estudio es el personal operativo y administrativo de la empresa de comunicación y publicidad, tal y como se detalla en la Tabla 1 (ver en la siguiente página).

Tabla 1

Población Objeto de Estudio

Departamento	Posición	Cantidad
Operativo	Planner estratégico	1
	Creativos	5
	Diseñador digital	9
	Project manager	3
	Supervisora de medios	1
	Comprador de medios	3
Administrativo	Director general	1
	Jefe administrativo	1
	Asistente administrativo	1
	Contador general	1
	Facturación	2
Total		28

Nota: Tomado de Información de personal proporcionada por la unidad de análisis (2021)

3.9 Técnicas de recopilación de información.

Las técnicas de recopilación de información tienen como finalidad recoger, registrar, analizar y sintetizar información. En la presente investigación se hará el uso para la obtención de información de diversas fuentes bibliográficas y de campo.

3.9.1 Bibliográficas

Para la realización de la investigación se han utilizado tesis de universidades de ciudades como: Guatemala, México, Ecuador, Colombia Perú; así como artículos científicos realizados en las ciudades de Ecuador, Colombia y Costa Rica para construir los antecedentes de la investigación. También se ha hecho uso de libros de autores reconocidos en el tema de Recursos humanos en donde se ha investigado sobre el tema de capacitación.

3.9.2 De campo

Dentro de las técnicas de campo que se utilizarán en la investigación, se encuentra las siguientes:

- a) Censo: El censo es una técnica a través del cual se obtiene información detallada sobre el tema de capacitación. En esta investigación se utilizó a la población compuesta por el personal operativo y administrativo de la unidad objeto de estudio.
- b) Entrevista estructurada: Se utilizó la entrevista estructurada para ampliar información sobre el cómo se realiza la capacitación para el personal, y se realizó a la persona que realiza la administración del capital humano que es el jefe administrativo y al director general de la unidad objeto de estudio.

3.10 Instrumentos de investigación

En la recolección de datos fueron utilizados instrumentos a través de los cuales se logró recopilar información relacionada a la problemática planteada, así como de los objetivos determinados en la investigación, los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- a) Cuestionarios: El diseño de cuestionario fue de elaboración propia y se definieron preguntas cerradas, el cuestionario fue aplicado a 26 colaboradores de las áreas operativas y administrativas de la unidad objeto de estudio.
- b) Guía de entrevista: Las guías de entrevista fueron realizadas a líderes de la unidad de estudio, los cuales se detalla a continuación: a) director de la empresa y b) jefe Administrativa se utilizaron preguntas abiertas para profundizar en la información en relación con la capacitación que se realiza a los colaboradores operativos y administrativos de la empresa de comunicación y publicidad.

3.11 Resumen del procedimiento aplicado

La investigación realizada en la empresa de comunicación y publicidad, se inició realizando la recolección de información relacionada a los antecedentes del estudio, también se realizaron entrevistas previas con la administración de la empresa para conocer sobre el giro de la empresa, así como para obtener información relacionada a la capacitación del personal.

Se procedieron a realizar los instrumentos de recolección de datos para el trabajo de campo en el cuales se hicieron dos instrumentos: a) el cuestionario, que se trasladó a 26 colaboradores y b) Guías de entrevista (2), que fueron realizadas a la jefe que administra el personal y al director de la empresa, con la información recopilada se procedió a realizar la revisión de la información recolectada relacionada a la problemática de la investigación, así como los objetivos establecidos para ser analizados de acuerdo a los conceptos teóricos del proceso de capacitación y, presentar los hallazgos más importantes de la investigación.

Las conclusiones y recomendaciones son resultado del análisis realizado y que sirvieron de insumo para generar la propuesta de solución a la problemática planteada. Uno de los desafíos de la investigación fue lograr recopilar la información del cuestionario realizado a los colaboradores ya que son personas que usualmente tienen alta carga de trabajo.

4. Presentación y Discusión de los Resultados

Los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, el cual consistió en la realización de la entrevista al director general de la empresa, y entrevista a la jefe administrativa y un cuestionario aplicado a veintiséis colaboradores de las áreas operativa y administrativa. Dichos instrumentos, generaron resultados a través de los cuales se detectó, que el plan de capacitación no está definido como un proceso formal de aprendizaje para los colaboradores en la empresa.

Se destaca la importancia, ventajas y beneficios que las empresas realicen e implementen un plan de capacitación para sus colaboradores, pues a través de las capacitaciones se mejoran las habilidades y conocimientos del personal los cuales influyen en el buen desempeño del personal, se atribuyen a la capacitación varios beneficios como mejora el compromiso, la motivación y mayor productividad entre otros.

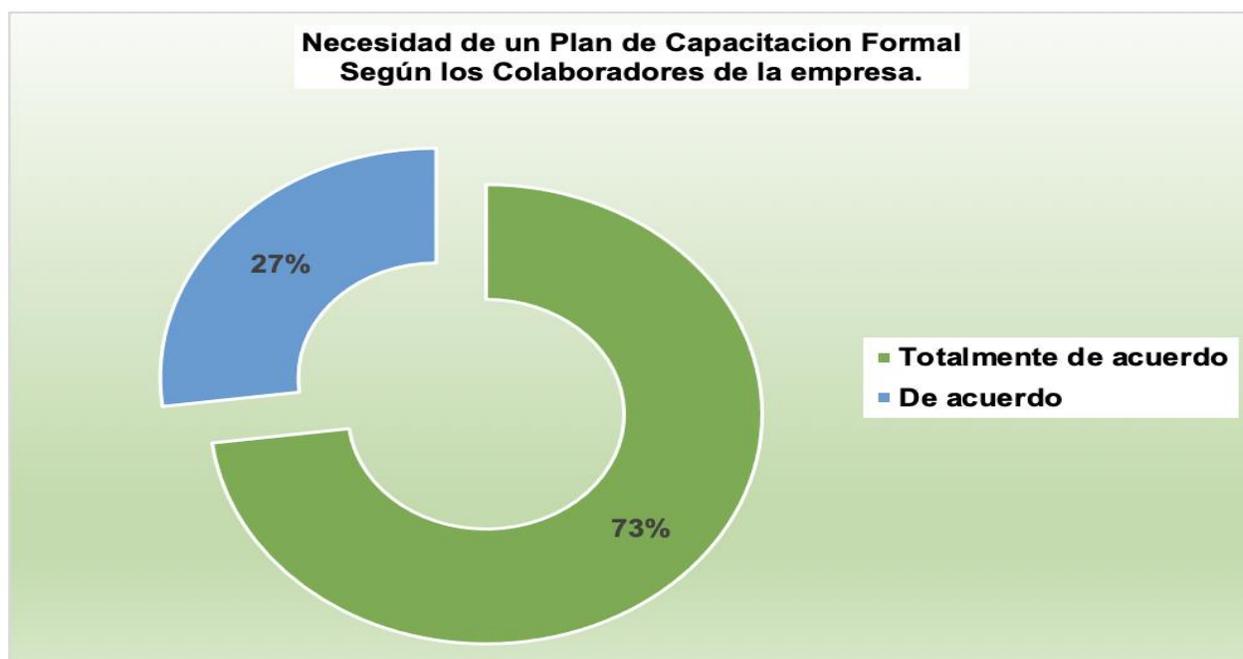
El proceso de capacitación debe ser visto como una de las inversiones más importantes que realiza la empresa, pues el valor del conocimiento, experiencia y habilidades de los colaboradores es el activo más importante de las empresas, puesto que conforma el capital humano. El contar con personal altamente calificado permite que la empresa pueda no solamente lograr las metas establecidas, sino también le permite ser competitiva en el mercado. Un equipo en constante aprendizaje de manera sistemática, permitirá no solo preparar a los colaboradores para realizar las funciones actuales del puesto, sino también para promover oportunidades de crecimiento o desarrollo que puedan surgir dentro de la empresa.

Todos los procesos de la empresa y sobre todo el de gestión de talento humano, debe permanecer en constante evolución, ya que las necesidades de los colaboradores se van a ir modificando de acuerdo con condiciones del mercado, modalidades de trabajo, herramientas, metodologías, nuevos procesos, necesidades de consumidores y un factor importante a tomar en cuenta, es la interacción entre las diferentes generaciones que actualmente tienen las empresas en su oferta laboral.

Parte de la evolución de las empresas y las personas, ha sido la pandemia que se experimentó mundialmente de Covid-19, ya que, gracias a eso, se incrementó la oferta de cursos y plataformas de aprendizaje, por lo que la empresa objeto de estudio, aprovechó de recursos tales como webinars (seminario en línea), cursos pagados y capacitaciones internas. Sin embargo, la planificación de dichas capacitaciones ha sido inexistente, lo cual no permite conocer y evaluar el resultado de las capacitaciones brindadas al personal. Hay que resaltar que (19) de los colaboradores manifestaron que están totalmente de acuerdo en que la empresa les brinde un plan de capacitación formal, tal y como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Necesidad de un Plan de Capacitación Formal Según colaboradores de la empresa, pregunta No. 16 del cuestionario realizado



Nota: elaboración propia (2022)

El plan de capacitación tal y como lo indica Ramírez 2021 “es un conjunto de actividades establecidas en función a objetivos específicos para ser ejecutadas dentro de un

determinado tiempo, que busca fortalecer los conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización” (p.11).

El proceso de capacitación en la empresa, se limita a ofrecer cursos o capacitaciones que se dan de forma reactiva al personal, lo cual refleja que las capacitaciones que se brindan no pasan por el proceso de entender y conocer las necesidades reales de capacitación para el equipo operativo y administrativo de la empresa. Ya que se gestionan en función de requerimientos para solucionar problemas específicos como: quejas de clientes, trabajos que no cumplen el proceso interno de trabajo, etc. Se tiene entonces que, el hecho de realizarlo sin planificación no ayuda a cerrar las brechas de desempeño de los colaboradores, ni a minimizar los problemas de la empresa relacionados con el cliente externo.

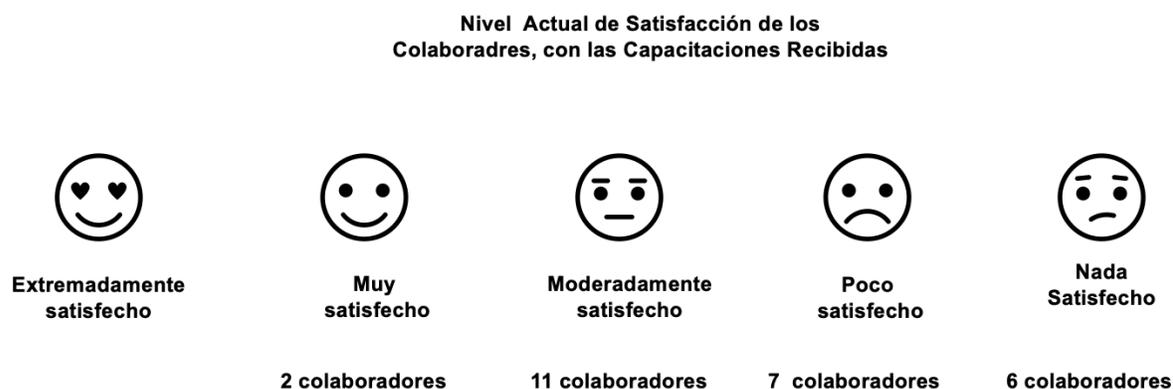
Es importante definir los objetivos que se deseen alcanzar en el plan de capacitación, así como dar seguimiento y gestionar para lograr dichos objetivos por parte del área que administra el talento humano en la empresa. Al analizar la información recolectada sobre la gestión de las capacitaciones en la empresa, se identifica que el área que se encarga de la administración del recurso humano, realiza la recopilación de requerimientos y la logística de estos, su gestión es netamente operativa, ya que se limita a ejecutar requerimientos o solicitudes específicas de parte de la dirección de la empresa, sin gestionar estratégicamente el proceso de capacitación del personal.

Se hace relevante que la administración del recurso humano, debe apropiarse del proceso de capacitación, ya que su participación como experto en talento humano, le brinda la oportunidad para analizar, diseñar, desarrollar y ejecutar un plan de capacitación formal, en donde la empresa y el colaborador se sientan satisfechos, motivados y comprometidos a realizar el proceso de aprendizaje que defina la empresa. La mayoría de los colaboradores manifiestan su nivel de satisfacción en relación con capacitaciones recibidas, siendo este no satisfactorio, de ahí la necesidad de gestionar y hacer los cambios necesarios en la forma de realizar el proceso de capacitación, que permita a la mejora de habilidades y conocimientos.

A continuación, se presenta el nivel actual de satisfacción de los colaboradores respecto a las capacitaciones de la empresa, según la Figura 5.

Figura 5

Nivel Actual de Satisfacción de los Colaboradores, Sobre las Capacitaciones Recibidas, Pregunta No. 5 del cuestionario realizado

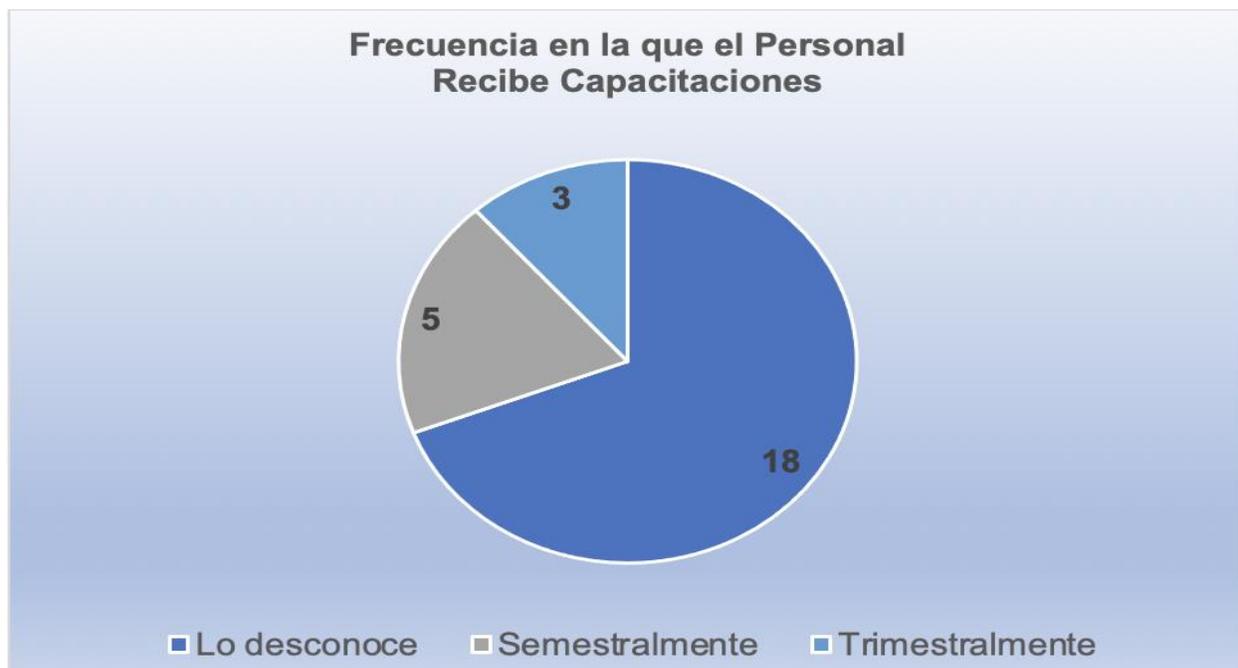


Nota: elaboración propia (2022)

Un aspecto relevante, es el hecho de no contar con información, datos, reportes, detalle de cursos recibidos, frecuencia etc., respecto a todo lo relacionado a la gestión del proceso de capacitación en talento humano, contribuye al desconocimiento general sobre el proceso como tal de parte de todos los miembros del equipo de trabajo. Según la entrevista con el director general compartió que considera que las capacitaciones a su personal se imparten semestralmente, y cuando se abordó a la jefe administrativa indicó que la frecuencia en la que se imparten los capacitaciones a los colaboradores es trimestral, aunque hace la salvedad que puede variar en función de los requerimientos que le realizan, mientras que la mayoría de los colaboradores desconocen la frecuencia con la que se realiza las capacitaciones en la empresa, tal y como se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Frecuencia en la que el Personal recibe Capacitaciones, Pregunta No. 4 del cuestionario realizado



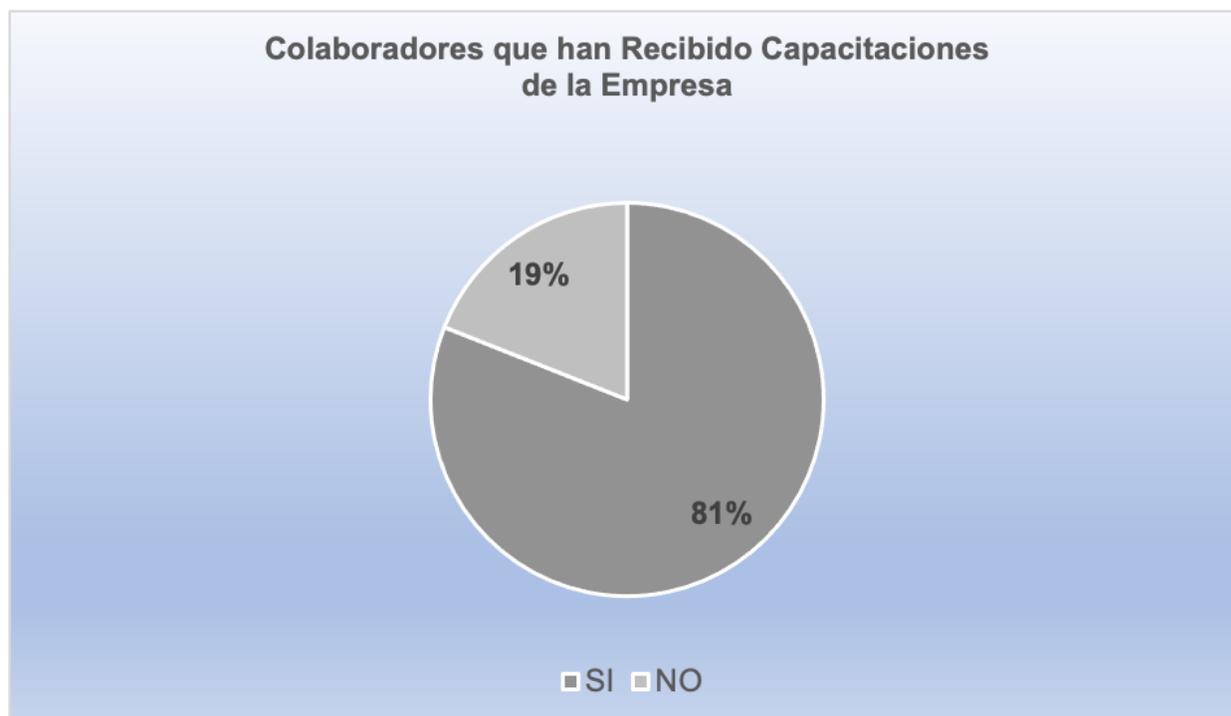
Nota: elaboración propia (2022)

Tanto la Dirección general y todos los colaboradores de la empresa deben tener visibilidad sobre el plan de capacitación definido por la empresa, al cual le deben dar la importancia, ya que no solamente les puede ayudar en su puesto de trabajo actual sino en el desarrollo laboral de los colaboradores. El trabajo del día a día puede afectar en la definición y ejecución del plan de capacitación, ya que, en la entrevista con la jefe administrativa, compartió información sobre la carga de trabajo de los colaboradores, indicando que es alta sobre todo en temporadas fuertes del año. Por tal razón, es importante utilizar los medios de comunicación que utiliza la empresa para mantener comunicación frecuente para dar a conocer el cronograma de las capacitaciones a realizar. La gestión oportuna de talento humano es imprescindible para que pueda realizar con éxito las capacitaciones para el personal y el seguimiento que el proceso conlleva.

Actualmente en la empresa la capacitación no se realiza a todo el personal, ya que algunos tienen poco tiempo de estar en la empresa; en la entrevista realizada el director de la empresa manifiesta que considera que el 75% de sus colaboradores reciben cursos de capacitación, pero que está comprometido para que su personal se capacite. Mientras que en los resultados del cuestionario trasladado a los 26 colaboradores se obtiene la información que 5 personas no han recibido capacitación de la empresa, que pertenecen al área operativa, lo cual es importante que la empresa pueda contar con la información actualizada, para generar acciones necesarias e involucrar a todos sus colaboradores al proceso de capacitación, mientras que 21 colaboradores sí han recibido capacitaciones tanto del área operativa como administrativa, esto de acuerdo a los datos obtenidos y que se reflejan en la Figura 7.

Figura 7

Colaboradores Capacitados en la Empresa, Pregunta No. 12 del cuestionario realizado.

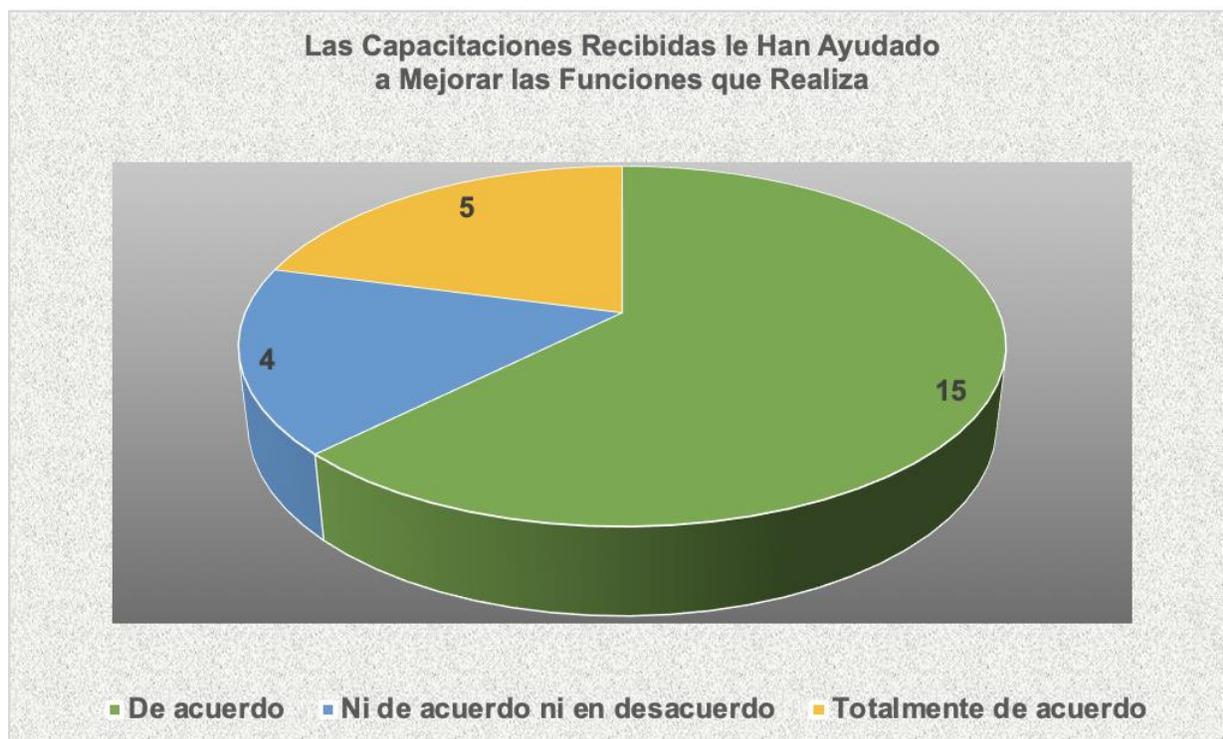


Nota: elaboración propia (2022)

El objetivo del proceso de capacitación, es satisfacer las necesidades de los colaboradores en relación con la adquisición de conocimiento nuevo y la aplicación de éste en su puesto de trabajo, para generar un mejor desempeño laboral, mayor productividad, personal motivado y comprometido, etc. Al preguntar a los colaboradores si el recibir capacitaciones por parte de la empresa, los ha ayudado a mejorar sus funciones de trabajo, la mayoría respondió que están de acuerdo en que las capacitaciones los ha ayudado a mejorar las funciones de trabajo. para efectos de ilustración de las respuestas de los colaboradores, se adjunta la Figura 8 con los resultados obtenidos.

Figura 8

Las Capacitaciones que ha Recibido, le han Ayudado a Mejorar sus Funciones, Pregunta No. 14 del cuestionario realizado.



Nota: elaboración propia (2022)

Se abordó al director general de la empresa, y compartió que no existe un proceso formal de evaluar el desempeño, pero asume que el 40% de sus colaboradores han mejorado en su desempeño luego de haber sido capacitado. Ahora bien, para la jefe administrativa, indicó que solamente algunos colaboradores han demostrado tener mejor desempeño luego de ser capacitados. La empresa debe contar con información confiable y oportuna para modificar y tomar decisiones, ya que los procesos de gestión del talento humano deben ser monitoreados y contar con información que respalde resultados negativos o positivos. Las evaluaciones de desempeño del personal son herramientas a través de las cuales permite detectar necesidades de capacitación como herramienta muy utilizada para detectar necesidades de capacitación.

Al realizar las capacitaciones de manera empírica, no permite que la empresa pueda determinar los objetivos de las capacitaciones y el director general indicó que es relevante que se definan los objetivos de las capacitaciones, a nivel estratégico tienen cierta ruta definida y la capacitación del personal, debe contar con objetivos claros, puesto que la empresa debe contar con un equipo comprometido, con conocimiento actualizado y motivado, ya que con ello podrán evitarse quejas o malestar con sus clientes. También contar con información puede contribuir a definir las capacitaciones al personal, se desconoce el número de personas capacitadas, horas de capacitaciones otorgadas, etc.

En las entrevistas realizadas, la información recolectada presenta diferencias entre la información que proporcionó la población tanto encuestada como entrevistada; en el caso del director general indicó que el 75% de sus colaboradores han recibido capacitaciones; mientras que la jefe administrativa manifestó que considera que el rango de personas capacitadas se encuentra entre un 40% a 50% de los colaboradores, finalmente la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que el personal que reciben capacitación se encuentra en un rango del 1% al 20%. La información no puede ser diferente cuando se gestiona de manera uniforme y se comparte con el equipo de trabajo, por lo que es necesario que la empresa establezca objetivos y metas de capacitación.

Los métodos y medios de capacitación que han utilizado en la empresa para sus colaboradores, han sido a través del aprendizaje en línea, en la mayoría en su modalidad sincrónica, ya que han sido cursos impartidos por el personal interno de la empresa, ya que la asistencia presencial a cursos prácticamente ha disminuido o eliminada. Según información recopilada en el cuestionario, en la empresa el 46% de los colaboradores pertenecen a la generación Z, son nativos digitales, por lo que se les facilita el uso y aplicación de medios tecnológicos. A esto se le suma que, de acuerdo con lo indicado por la jefe Administrativa, han identificado que el mantener sentados a los colaboradores por mucho tiempo tienden a perder la atención muy rápido, por lo que el contar con capacitaciones en línea, donde ellos puedan planificar su tiempo y contar con cierta flexibilidad en su aprendizaje, son factores que ayudan a adoptar positivamente el proceso de capacitación.

Al realizar las capacitaciones de manera empírica, no permite que la empresa pueda tener información confiable respecto a números de personas capacitadas, horas de capacitaciones otorgadas, etc. En las entrevistas realizadas, la información recolectada presenta diferencias, ya que según el director general indicó que el 75% de sus colaboradores han recibido capacitaciones, pero para la jefe administrativa el rango de personas capacitadas se encuentra entre un 40% a 50% de los colaboradores, mientras que la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que los colaboradores que reciben capacitación están en un rango del 1% al 20%. Es necesario que la empresa brinde capacitación al 100% de sus colaboradores o establezca alguna meta de capacitación.

El proceso del diagnóstico de necesidades de capacitación actualmente se realiza a través de observaciones realizadas por el director general o colaboradores internos y por información recibida de los clientes de la empresa, en función a quejas sobre los trabajos recibidos, o simplemente en la no aceptación de propuestas por parte del cliente. El director general compartió que la empresa vende ideas; hasta cierto punto las decisiones en cuanto a la aceptación o el rechazo del cliente son subjetivas, usualmente es el personal operativo el que se encuentra expuesto a estas situaciones con el cliente, y de

ahí surge o se detectan necesidades para capacitar específicamente a ciertos colaboradores, lo cual les permite reaccionar para mejorar en temas específicos, pero no en la integralidad de la gestión del colaborador.

Las técnicas de observación, retroalimentación del cliente que usan actualmente en la empresa, son fuente de información que puede ser utilizadas por gestión de talento humano para realizar el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, se requiere cierto análisis para definir actividades que permita desarrollar capacitaciones enfocadas a necesidades puntuales de los colaboradores no solo para el área operativa sino también para el área administrativa. También se identificó que la mayoría de colaboradores no han recibido su descriptor de puesto de trabajo lo cual influye en que el personal no tenga claro las funciones, los objetivos y las competencias que debe poseer en su puesto de trabajo.

En la investigación realizada varios de los colaboradores indicaron que se les realiza evaluaciones de desempeño, pero al realizar las entrevistas tanto el director general como la jefe administrativa, validaron que no es un proceso de evaluación de desempeño formal; puede ser que el colaborador asuma que son evaluaciones, pero en realidad es retroalimentación específica en cuanto a la gestión diaria de los colaboradores o retroalimentación que se recibe de parte de clientes o a nivel interno, ya que se deben hacer cambios en la gestión sobre la marcha, más no un proceso formal de evaluación.

La evaluación del desempeño es una herramienta que brinda información ya que a través de este proceso se compara el desempeño de la persona versus el perfil de puesto que ha definido la empresa, al realizar este proceso se puede detectar aquellas necesidades específicas que se requieren mejorar y es una técnica muy utilizada para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Según Moyano (2016) citado en López, (2018) afirma que las técnicas que pueden utilizarse para diagnosticar necesidades de capacitación se listan a continuación:

Entrevista: consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado, para enriquecer los hallazgos se recomienda también entrevistar al jefe inmediato y subordinados.

Encuesta: es una fuente importante de conocimientos cuando se trata de gran volumen, además se puede llevar a cabo de manera virtual y/o a distancia.

Observación, consiste en observar la conducta en el trabajo para comparar con el modelo documentado, por ejemplo: con una descripción del puesto. El capacitador puede o no interactuar con el empleado mientras realiza sus funciones. (p.25)

Partiendo de que en la empresa no se realiza el proceso del diagnóstico de necesidades de capacitación lo cual lo confirmó el director de la empresa y la Jefe administrativa, refleja que los cursos realizados o brindados a la fecha son establecidas para solucionar problemas actuales, pero no enfocadas en potencializar el desempeño y desarrollo de sus colaboradores, así como el de disminuir quejas, molestias en los clientes de la empresa; el seguir ejecutando las capacitaciones de la forma actual, seguirán existiendo carencias concretas de conocimiento y habilidades en el personal de la empresa lo cual también impacta en que las inversiones económicas que se realizan respecto a las capacitaciones no necesariamente generan retorno para la empresa.

En el abordaje realizado con el director de la empresa manifestó que uno de los principales retos para los colaboradores en el área operativa, es lograr vender sus ideas a través de presentaciones en las cuales el cliente pueda entender y comprar la idea, puesto que muchos de los casos se resume en respuestas de parte de los clientes como: me gustó, siento que le falta algo o en el peor de los casos no me gustó, lo cual genera frustración en el equipo, ya que les toca volver a trabajar y eso también le perjudica a la empresa ya que deben invertir más horas hombre a ciertos trabajos y se compromete la rentabilidad de la empresa. El director considera que diariamente todos en su empresa venden ideas y en este contexto incluye al área administrativa, puesto que debe lograr vender implementaciones de procesos, políticas, etc., por lo que todo el personal debe saber comunicar y vender sus ideas.

También se logró detectar en la entrevista con el director general, que hay interés para que las personas que administran la gestión del talento humano de la empresa puedan aprender nuevas formas de gestionar todo lo relacionado a personal, para adquirir conocimiento y herramientas que los convierta en ser un aliado estratégico importante dentro de la cadena de valor de la empresa, en donde su rol sea enfocado al colaborador, para ello es necesario que conozca y pueda ejecutar de forma estratégica todo lo relacionado a temas de talento, pero con énfasis en el tema de conocimiento ya que la empresa necesita que sus colaboradores se mantengan en constante adquisición y aplicación de conocimiento, así que al hacerlo de forma estructurada será de gran beneficio para la empresa.

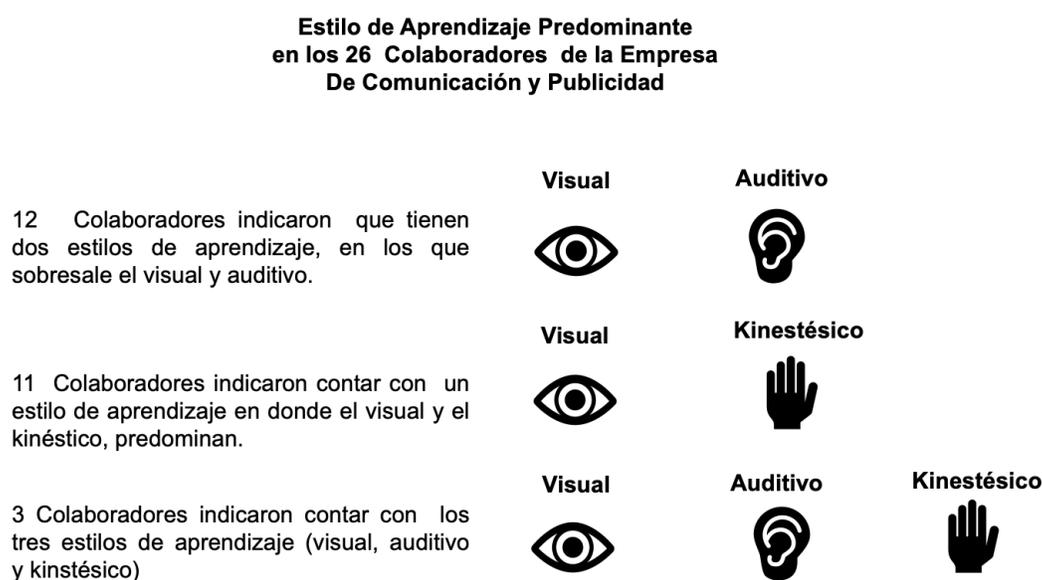
Para los colaboradores encuestados del área operativa se les solicitó indicar los tres temas más importantes que consideran que pueda ayudar en mejorar su desempeño, indicando los siguientes: a) Creatividad e innovación, b) Diseño, animación, blender y c) Presentaciones de alto impacto. Respecto al caso de los colaboradores del área administrativa, ellos compartieron que los tres temas que necesitan para mejorar su desempeño son: Trabajo en equipo, comunicación y temas fiscales. La información recopilada específicamente para el caso del área operativa refleja que existe cierta alineación con lo expuesto por el director general, en cuanto a la necesidad de capacitar en relación con habilidades técnicas propias de las posiciones de trabajo como creatividad, diseño, medios y estrategia.

Antes de realizar el diseño del plan de capacitación, se considera necesario conocer cuál es el estilo de aprendizaje de los colaboradores de la empresa, la forma de aprender de las personas adultas es diferente, es decir a algunas personas se basan en la experiencia que han logrado desarrollar durante su trayectoria laboral, pero no es igual para todas. También influye en el aprendizaje, los estímulos de las diferentes percepciones que poseen las personas, algunos pueden ser muy visuales, otros auditivos o kinestésicos es decir les gusta tocar cosas o experimentar. El jefe administrativo compartió que los colaboradores son muy visuales, lo cual se validó a través de las respuestas obtenidas

de parte de los colaboradores, aunque la mayoría de colaboradores indicaron que poseen más de una forma de aprender, tal y como se muestra en Figura 9.

Figura 9

Estilo de Aprendizaje de los Colaboradores de la Empresa de Comunicación y publicidad, Pregunta No. 11 del cuestionario realizado.



Nota: elaboración propia (2022)

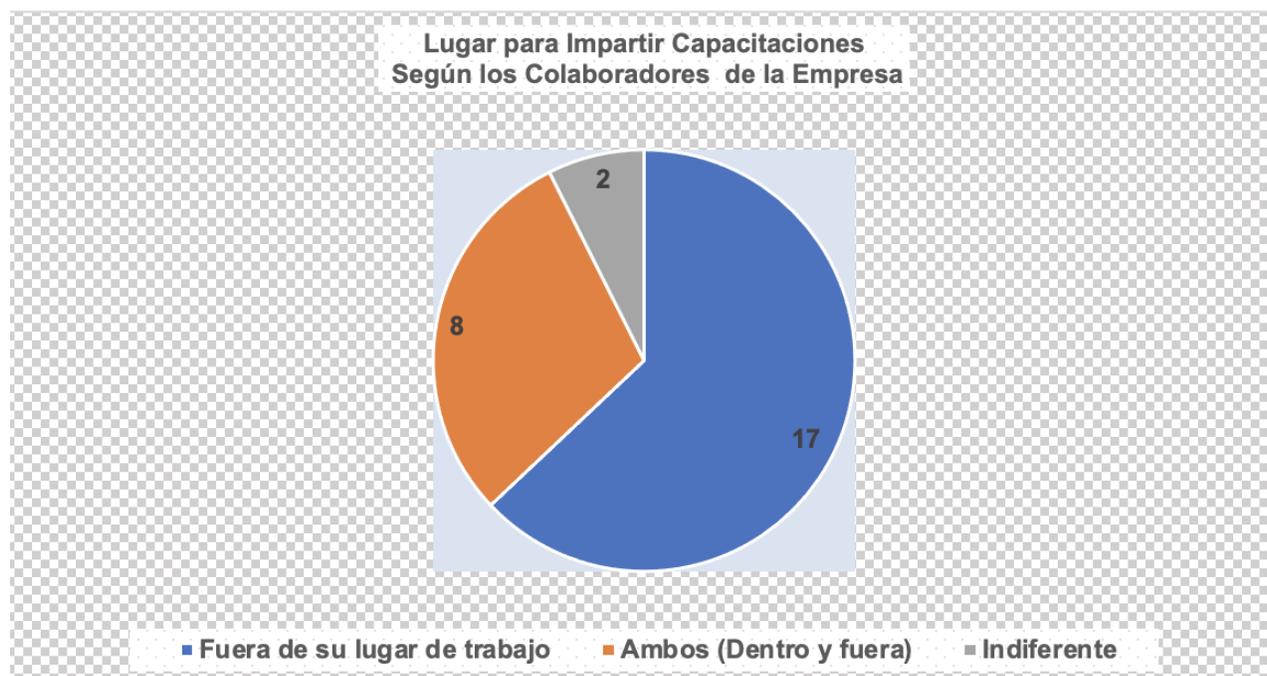
Al conocer el estilo de aprendizaje de los colaboradores, se puede definir actividades de capacitación que puedan ser atractivas y dinámicas para motivar a los colaboradores en su proceso de aprendizaje. Es importante considerar que el perfil de los colaboradores de la empresa se caracteriza por ser artistas por lo que entregarles un manual, políticas, presentaciones o documentos que deben de leer, serán métodos que puedan generar desmotivación para realizar un curso de capacitación. Por lo que se debe tomar en cuenta que el proceso de capacitación debe motivar o invitar a ser adoptado por los colaboradores de forma positiva y lograr que la experiencia del colaborador en el proceso de aprendizaje lo invite a reflexionar, pero sobre todo a actuar.

También se investigó en los colaboradores de la empresa sobre los factores que los motivan a recibir cursos de capacitaciones. Se considera que es información relevante para analizar y puede servir de insumo para realizar el diseño del plan de capacitación, lo cual permite tomar en cuenta aspectos relevantes para motivar a recibir capacitación. Se solicitó a los colaboradores que pudieran elegir más de un factor, siendo para ellos los tres factores más importantes: a) Contenido de la capacitación, b) Lugar de la capacitación y c) experiencia del instructor, información altamente valiosa para construir el proceso de capacitación ya que el tomar en cuenta dicha información minimiza el riesgo de generar mala experiencia al colaborador en su proceso de aprendizaje.

Un factor importante también a considerar es el lugar donde se pueda llevar a cabo las capacitaciones, ya que esto influye en la aceptación y motivación para realizar una capacitación, aunque en la actualidad no es tan relevante porque se tiene acceso a contenidos internacionales de muy buena calidad, información recopilada con los colaboradores de la empresa, aunque para la industria de la publicidad aún es motivador el asistir a conferencias internacionales por el networking que logran generar, no solo para los colaboradores sino para la empresa, ya que varias marcas asisten a dichos congresos, lo cual contribuye en abrir oportunidades de negocio para la empresa. En la investigación realizada la mayoría de colaboradores indicaron que puede ser fuera de su lugar de trabajo o ambos es decir (dentro y fuera) de la empresa, tal y como se refleja en la Figura 10 (ver en la siguiente página).

Figura 10

Lugar para Impartir Capacitaciones de la Empresa Según los Colaboradores, Pregunta No. 24 del Cuestionario Realizado

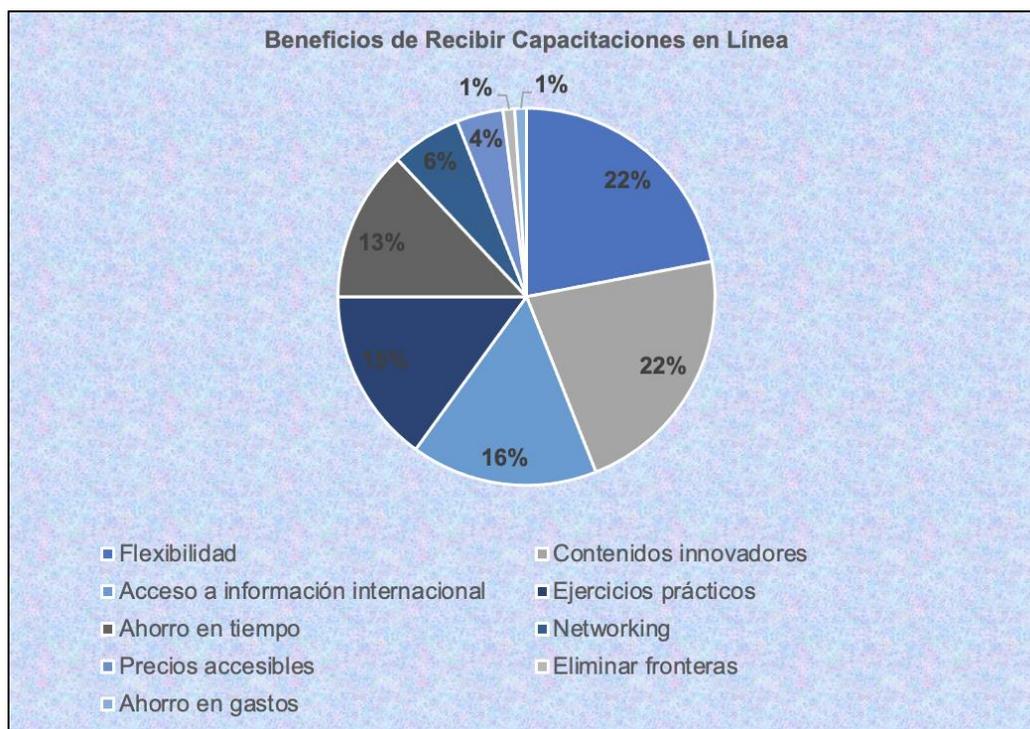


Nota: elaboración propia (2022)

Debido a la aceleración tecnológica, el aprendizaje en línea, es una opción de aprendizaje valiosa por los beneficios que esta modalidad de aprendizaje tiene; también fue posible validar a través del cuestionario realizado, que el 100% de los colaboradores tanto operativos como administrativos consideran que las capacitaciones en línea son un método bastante útil para realizar cursos de capacitaciones, a partir de la pandemia la oferta y el uso de plataformas en línea se incrementó y con ello ha generado varias ventajas para empresas y colaboradores, entre las que se pueden mencionar: Flexibilidad para realizar un curso de capacitación, ahorro de tiempo en movilizaciones, contenidos novedosos, etc., ventajas que también fueron compartidas por los colaboradores de la empresa, tal y como se muestra en la Figura 11.

Figura 11

Beneficios de Recibir Capacitaciones en Línea, Pregunta No. 23 del Cuestionario Realizado



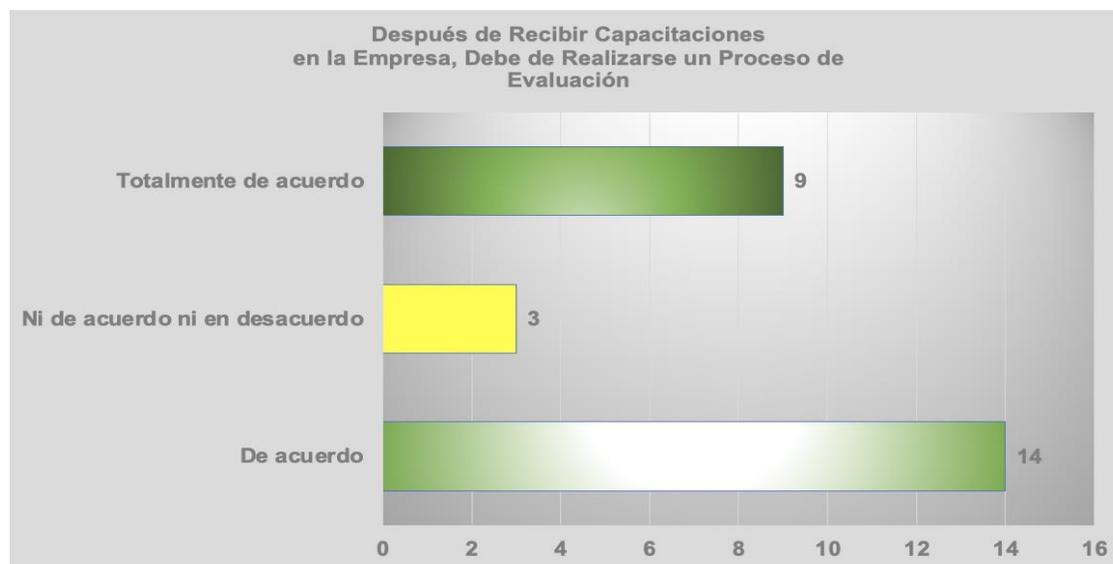
Nota: elaboración propia (2022)

Para ejecutar cualquier proceso y para esta investigación el proceso de capacitación al personal, es necesario contar con los recursos necesarios para lograr la ejecución, en las empresas los recursos no son ilimitados por lo que se debe de hacer un buen aprovechamiento para lograr implementar cualquier acción desde el área del talento humano. Se consultó con la jefe administrativa ya que es ella quién gestiona dicho presupuesto e indicó que, si tiene un presupuesto definido para capacitaciones, pero que en ocasiones se invierte más y su jefe lo autoriza. En la actualidad existen medios gratuitos que pueden apoyar en ese presupuesto, pero la empresa tiene que invertir en sus colaboradores y eliminar el concepto de que la capacitación es un gasto. Todas las inversiones generan retornos cuantitativos o cualitativos, eso si deben ser debidamente evaluados o medidos dichos retornos.

Las empresas esperan generar retorno de todas las inversiones que realizan y el proceso de capacitación es una inversión que también genera retornos; para evaluar el retorno de las capacitaciones se debe definir el modelo de evaluación en el que se incluya, el grado de satisfacción de los colaboradores, conocer y determinar los conocimientos y habilidades que fueron adquiridas por los colaboradores, y la respectiva aplicación en sus puestos de trabajo, así como los resultados que se logren a través de recibir la retroalimentación de los clientes de la empresa, minimizar errores, reprocesos, etc. Para el caso de la empresa objeto de estudio, la mayoría de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo el realizar un proceso de evaluación, luego de una capacitación realizada, como se presenta en la Figura 12.

Figura 12

Después de Recibir Capacitaciones en la Empresa, Debe de Realizarse un Proceso de Evaluación, Pregunta No. 21 del cuestionario realizado



Nota: elaboración propia (2022)

En la empresa hay necesidades de capacitación que marcan cierta prioridad en los colaboradores del área de diseño, esto debido a quejas de clientes, reprocesos, razones por las cuales se ha iniciado el proceso de capacitación con un tema importante para la

generación de habilidades técnicas en el uso de herramientas para realizar contenidos de calidad audiovisual en 2D y 3D; el curso de capacitación se llama Blender para principiantes, a través del cual los colaboradores que ocupan posiciones de diseñadores digitales del área operativa, podrán conocer y dominar la herramienta antes mencionada, ya que varios de los materiales solicitados por los clientes son contenidos para publicaciones en plataformas como Facebook, Instagram, tiktok y otros, ya que son medios que en la actualidad son muy utilizados para promocionar sus productos o servicios.

Para inicial con el proceso estructurado de capacitación, la empresa realiza la inversión en dar prioridad al curso de capacitación el cual formara parte de la propuesta del plan de capacitación, el tema de blender para principiantes es un curso de varios que se estarán planificando para el personal del área operativa, de igual forma se realizará con el personal del área administrativa, los cuales tendrán objetivos específicos, definiendo una meta de personal capacitado, en el anexo No. 4 se comparte la captura de uno de los colaboradores del área operativa en donde se refleja el avance del curso que se tiene al mes de agosto de 2022.

La capacitación permite que las empresas puedan formar equipos de alto desempeño, para ello debe ofrecer procesos de aprendizaje continuos, ágiles y dinámicos que ayuden a obtener o mejorar habilidades y conocimiento en los colaboradores. En el desarrollo de los resultados de la investigación se ha compartido la necesidad de ofrecer un plan de capacitación para todo el personal, pues se les debe de preparar para contar con talento especializado, sin embargo, se debe tener enfoque en detectar las necesidades puntuales para minimizar brechas existentes respecto a desempeño. Es importante definir los objetivos del proceso de capacitación, ya que permitirá dar seguimiento a la experiencia del colaborador durante las capacitaciones recibidas, pero sobre todo a conocer el impacto de la aplicación del conocimiento adquirido y los resultados en el desempeño organizacional y resultados empresarial.

Conclusiones

1. El proceso de capacitación en la empresa se realiza brindando a los colaboradores cursos específicos, es decir lo realizan de forma empírica y la capacitación no se realiza para todos los colaboradores; las capacitaciones tienen un enfoque de reacción a requerimientos o inconvenientes detectados por el cliente externo como quejas o rechazos de materiales, también a nivel interno se detectan ciertas carencias en los trabajos que solicita el cliente, por lo que afecta en el desempeño de los colaboradores y en la prestación del servicio de la empresa.
2. Aunque en la empresa se ofrecen cursos de capacitación, hay ausencia de datos, reportes e información que permita conocer el impacto o el resultado de las capacitaciones que se ofrecen actualmente a los colaboradores. Se dificulta determinar la efectividad que han tenido las capacitaciones realizadas en los colaboradores que han recibido dichas capacitaciones, así como el proceso formal para detectar oportunidades de mejora que se deben de priorizar en el proceso de aprendizaje de los colaboradores.
3. La detección de necesidades de capacitación del personal se realiza a través de técnicas de observación y retroalimentación del cliente externo e interno, lo cual genera información valiosa para definir cursos específicos o capacitaciones enfocadas en corregir errores o habilidades técnicas de ciertos colaboradores de la empresa, en la mayoría aplican para posiciones del área operativa ya que son las que tienen contacto con los clientes, no siendo el mismo caso para todo el personal de la empresa.
4. Se ofrecen capacitaciones al personal para disminuir o eliminar quejas de los clientes, pero sin contar con objetivos específicos de dichas capacitaciones, se considera que los cursos de capacitación han ayudado a mejorar el desempeño a través de mejorar habilidades técnicas, pero sin realizar un proceso formal de evaluación del proceso de capacitación en donde se pueda conocer la experiencia del colaborador ante el curso recibido, el aprendizaje que haya adquirido, la aplicación de ese conocimiento

y sobre todo determinar las mejoras cuantitativas del colaborador en su puesto de trabajo.

5. Los medios de capacitación que ha utilizado la empresa han sido a través del modelo de aprendizaje en línea (e-learning), ya que los colaboradores cuentan con cargas altas de trabajo, por lo que la flexibilidad y las ventajas que genera la combinación del aprendizaje asincrónico y sincrónico, ya que el tiempo es un factor de alto impacto para realizar un curso de capacitación.

Recomendaciones

1. Para que la empresa pueda contar con un equipo de alto rendimiento, es necesario capacitar al 100% de los colaboradores, ya que todos desde sus puestos de trabajo aportan y son importantes dentro de la cadena de valor de la empresa. Por lo que la capacitación debe ser un proceso continuo, planificado y permanente, es decir que no son cursos que se dan de forma espontánea sino que el proceso debe contar con seguimiento para sus respectivas mejoras, ya que el objetivo del proceso de capacitación es que los colaboradores puedan desarrollar habilidades (blandas y técnicas) así como conocimiento y actitudes necesarias para la ejecución de las funciones de su puesto de trabajo de forma eficiente y que contribuya al logro de los resultados de la empresa.
2. El proceso de capacitación debe estar planificado, estructurado, a la vez ser dinámico, enfocado a promover el aprendizaje en los colaboradores, motivarlos a querer aprender y a aplicar el conocimiento, con seguimiento del área que administra el capital humano, para que pueda detectar las mejoras que deben de realizarse a través de procesos formales que permitan tener visibilidad de las carencias que existen en las diferentes áreas de la empresa.
3. El realizar un proceso de detección de necesidades para todo el personal, permitirá conocer y establecer la prioridad de aquellas capacitaciones necesarias en el personal, para ayudarlos a cumplir con las responsabilidades que su puesto de trabajo requiere, pero también para ser competitivos y contar con el conocimiento para que puedan ser desarrollados, cuando se realiza esa inversión no solamente se tendrán resultados a corto sino a mediano y largo plazo.
4. Implementar un proceso de evaluación de desempeño formal, también ayudará a la empresa a determinar necesidades de capacitación en relación con el análisis del cómo está realizando actualmente las funciones asignadas y como las debería de hacer, ya que de esta forma se puede establecer formalmente el aprendizaje idóneo para los colaboradores de forma objetiva. También permitirá dar seguimiento o

analizar combinando ambos procesos ya que ambos pueden generar información valiosa y oportuna para la toma de decisiones o realizar ajustes en los procesos de capacitación

5. La implementación de un plan de capacitación debe generar resultados para la empresa y la forma de determinar esos resultados es haciendo procesos de evaluación de las capacitaciones brindadas, ya que a través de eso se logrará determinar si se lograron los objetivos planteados, desde evaluar la experiencia del colaborador en el curso recibido, también medir los contenidos recibidos, conocer el cambio en la realización de sus funciones y su comportamiento luego de haber sido capacitado y por último conocer los resultados como el minimizar las quejas de los clientes, baja en los rechazos, minimizar reprocesos etc., ya que es acá donde se conoce si la capacitación fue una inversión o un gasto.
6. Aprovechar los recursos del aprendizaje en línea genera varias ventajas para los colaboradores y para la empresa, tomando en cuenta que es un medio en donde se ha tenido mayor acceso y flexibilidad; es indispensable que se utilicen plataformas de aprendizaje donde el colaborador pueda adquirir habilidades relacionados a su puesto y a lograr la aplicación de estas.

Bibliografía

- Acevedo Muro, D.A. et al., (2016). *Efecto del teletrabajo en la productividad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas respaldado en un plan de capacitación eficaz que permita mantener los estándares de calidad en el año 2016* [Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el grado de licenciatura, Pontificia Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621533/TEMA%2013%20-%20ACEVEDO-ALEGRIA-CORTEGANA.pdf?sequence=5>
- Aguilar Torres, H., & Hernandez, A. F. (2022). Un curso virtual para intervención, el proceso de diseño y elaboración para investigación, Obtenido de scielo.sld.cu. Revista Cubana de Educación Superior: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142022000200016&lng=es&nrm=iso
- Aliaga Rebolledo, O. y Cofré Vega, D. (2021). *La evolución del concepto del Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile*. Obtenido de scielo.cl <https://www.scielo.cl/pdf/gpt/v14n40/0718-5693-gpt-14-40-38.pdf>
- Alles, M.A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica. <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Alles, M.A. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo*. <https://read.amazon.com/?asin=B08K87HPCD&language=es-US>
- Alles, M. A. (2020). *Formación en la práctica: capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir*. <https://read.amazon.com/?asin=B0887QYRNR&language=es-US>

Armijos et al., (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/>: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Bermúdez (2015). *Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>

Caerols et al., (2022). Los MOOC en la formación continua y especializada: ¿nuevas narrativas y formatos audiovisuales? Mitos y retos: Obtenido de Redalyc.org <https://www.redalyc.org/journal/3314/331469022005/>

Calle Quiñonez, A.M. (2022). *Capacitación del personal y su influencia en la productividad laboral en una empresa de ingeniería y construcción Piura 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78328/Calle_QAM-SD.pdf?sequence=1

Changethegameacademy.org. (s.f.) Obtenido de Los cuatro niveles de la evaluación de la capacitación Kirkpatrick a profundidad: [https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2018/01/Kirckpatrick-Evaluating-capacity-building-on-four-levels-template EN ES.pdf](https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2018/01/Kirckpatrick-Evaluating-capacity-building-on-four-levels-template_EN_ES.pdf)

Chiavenato y Sapiro (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. DE C.V.

Comunidad de Empresas de Comunicación de Guatemala. (s.f). Obtenido de Comunidadguatemala.com: <https://comunidadguatemala.com/quienes-somos/>

Díaz Leyva, C. A. y Marrero Fornaris, C.E. (2021). La Evaluación del impacto de la capacitación: Retos y beneficios para las organizaciones actuales. Obtenido de scielo.sld.cu <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-28.pdf>

Dolan, et. al (2014). *La gestión de personas y del talento*. (1era. ed.). McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Durán-Solórzano y Martínez-Minda, (2020). *Capacitación del Talento Humano y la Gestión de la calidad en Instituciones del Sector Salud*. Obtenido de journalgestar: <https://journalgestar.org/index.php/gestar/article/view/19/32>

Gallego-Giraldo y Naranjo-Herrera, (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición*. Obtenido de Scielo.org.co: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v16n2/2539-0279-entra-16-02-70.pdf>

Godínez y Hernández. (2015). *Recursos Humanos: Humanos*. México: Ignius Media Innovation. <https://read.amazon.com/?asin=B01499CHUI&language=es-US>

Gómez Arias, N. M. (2017). *Modelo Kirkpatrick para evaluación de la capacitación del talento humano en centros de aprendizaje* [Trabajo final de Master, UNAPEC, Vicerrectoría de Estudios de Postgrado, Santo Domingo D.N.]. https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGP_29_2017_ET_170532.pdf

Guzmán Badillo, D. C. (2020). *El modelo de capacitación como clave del desempeño laboral* [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/636870/Tesis%20de%20maestr%C3%ADa%20A01107313.pdf?sequence=1>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza Torres C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1era. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Kantar IBOPE Monitor Guatemala. (s.f.). *Inversión Publicitaria I Semestre 2021*.

Kirberg, S. (2016). *Gestión estratégica del capital humano en el siglo XXI*. Chile: <http://www.amazon.com/dp/B01BEEMk94>.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick W. K (2016). *Four Levels of training evaluation* [Cuatro Niveles de evaluación de la formación]. <https://read.amazon.com/reader?asin=B01INZ4RTI&ref=kwl kr iv aut 14&language=es-US>

Labrador et al. (2019). *Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000100064

Linares Zamora H.R. (2017). *El Proceso de capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Lima* [Tesis de Doctorado, Universidad INCA Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1738/DOCTORADO%20EN%20ADMINISTRACION%20DE%20SERVICIO%20DE%20AGUA%20POTABLE%20Y%20ALCANTARILLADO%20DE%20LIMA%20LINARES%20ZAMORA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

López Correa M. (2020). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México]. [https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20de%20necesidades%20de%20capacitaci%C3%B3n%20\(DNC\)%20es%20una%20pr%C3%A1ctica,para%20el%20%C3%A9xito%20en%20el](https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20de%20necesidades%20de%20capacitaci%C3%B3n%20(DNC)%20es%20una%20pr%C3%A1ctica,para%20el%20%C3%A9xito%20en%20el)

Mateos et al. (2021). Revista Científica Ecociencia. El diseño instruccional: Ruta necesaria en la educación virtual: Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/357605441> Revista Científica ECOCIENCIA EL DISEÑO INSTRUCCIONAL RUTA NECESARIA EN LA EDUCACION VIRTUAL INSTRUCTIONAL DESIGN A NECESSARY PATH INTO VIRTUAL EDUCATION

Mendoza et al. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>

Naranjo et al. (2018). *Las estrategias como herramienta en el desarrollo científico de Enfermería*. Obtenido de revistaamc.sld.cu <http://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/5595/3183>

Obando , M. (2020). *Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria*. Obtenido de revistas.utm.edu.ec: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2254>

Ortiz, et al., (2020). NCML University of New México. Obtenido de E-learning y blended learning: Estrategias para enseñar y aprender diferente en tiempos de pandemia: <http://fs.unm.edu/NCML/DE-learningBlendedLearning.pdf>

Ovalle de León, C. M. (2021). *Proceso de Capacitación y su influencia en el desarrollo organizacional del recurso humano en el colegio privado Salcajá en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango*, [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Occidente]. <http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/5ea3b1bd1b8ad254e85ee6a339b0bdcf92af6001.pdf>

Pérez, P.N (2020). *Diseño de un programa de capacitación para los empleados de la Fundación Global Democracia y Desarrollo, Santo Domingo, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad APEC, Santo Domingo, República Dominicana]. https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_05_2020_ET_210201.pdf

Pachón P. y Lagos Cardozo C.L. (2020). *Plan de capacitación para la organización SEMEDICAL S.A.S*. [Tesis de Maestría, Universidad EAN Bogotá D.C., Colombia]. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10181/LagosCesar2020.pdf?sequence=1>

Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones*. Obtenido de Revista de Investigación Desarrollo e Innovación:

https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/4602/3821

Rabines Panduro, R. (2019). *Plan de capacitación al personal para mejorar la calidad de servicios al cliente en la empresa combustibles Fernández SAC-210* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Pimentel-Perú].
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2570/1/Ram%C3%ADrez%20Bustos%20In%C3%A9s%20Ver%C3%B3nica.pdf>

Ramírez Bustos, I.V. (2021). *Plan de capacitación con enfoque en bioseguridad por la pandemia Covid-19 para el personal de servicios generales de la PUCESE* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas].
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2570/1/Ram%C3%ADrez%20Bustos%20In%C3%A9s%20Ver%C3%B3nica.pdf>

Santivañez Bernardo, S.V (2019). *Aplicación de la plataforma virtual LMS para mejorar el programa de capacitación laboral en el Colegio Particular Andino Huancayo 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú].
<https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5450>

UTEC Universidad de Ingeniería y Tecnología. (s.f.). UTEC Universidad de Ingeniería y Tecnología Educación Ejecutiva. Obtenido de 3 ventajas fundamentales de la metodología Blended: <https://educacion-ejecutiva.utec.edu.pe/blog/3-ventajas-fundamentales-del-blended>

Valderrama (2021). Revista FAECO sapiens. Obtenido de Enfoque de la gestión estratégica de recursos humanos de las empresas innovadoras:
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2212240009/2212240009.pdf>

- Vásquez Novoa, A. L. (2020). *Capacitación laboral y desarrollo de competencias en el personal de JH Travel de Trujillo, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú].
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49309/V%c3%a1squez_NA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Velásquez, Fuentes, E. C (2021). Gestión del proceso de capacitación en las áreas soporte de negocio en una empresa contratista de minería y construcción e Lima. Obtenido de Ciencia Latina Revista Multidisciplinar
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1491>
- Viloria Matheus, H. A. (2019). Uso de las herramientas comunicativas en los entornos virtuales de aprendizaje. Obtenido de file:///Users/jannette/Downloads/Dialnet-UsodeLasHerramientasComunicativasEnLosEntornosVirt-7319399.pdf:
<file:///Users/jannette/Downloads/Dialnet-UsodeLasHerramientasComunicativasEnLosEntornosVirt-7319399.pdf>
- Yeung A., & Ulrich D. (2020). *Reinventando la Organización*.
https://read.amazon.com/?asin=B08DV5K6FP&ref=kwl_kr_iv_aut_18&language=es-US

Anexos

Anexo 1: Entrevista al director general de la empresa



ENTREVISTA A DIRECTOR GENERAL

El objetivo de la presente entrevista es obtener información sobre el proceso de capacitación que se le brinda a los colaboradores de la empresa de comunicación y publicidad ubicada en el departamento de Guatemala. También es importante indicar que toda la información que se obtenga de la entrevista es confidencial, la cual se usará exclusivamente para fines académicos.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de capacitación laboral. Se le solicita responder cada una de ellas.

ENTREVISTA PARA NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Dirigida a:

Director General

Supervisa a:

SECCIÓN DE PREGUNTAS

1. Información sobre la gestión del talento humano y aspectos organizacionales

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico y es de conocimiento de los colaboradores?
2. ¿La empresa está comprometida con promover que los colaboradores mantengan actualizado su conocimiento?

3. ¿La empresa le provee a los colaboradores un plan de capacitación formal?
4. ¿Quién realiza el plan de capacitación y da seguimiento al mismo?
5. ¿Cuál es la frecuencia con la que se imparte capacitación a su personal?
6. ¿Conoce cuál es el porcentaje de los colaboradores de la empresa, que se encuentran capacitados?
2. Capacitación
7. ¿Cuál es el proceso actual que tienen definido en la empresa para detectar las necesidades de capacitación de su personal?
8. ¿Se le realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores?
9. ¿El mantener capacitados a sus colaboradores, le ha generado resultados a su empresa actualmente, puede indicar cuáles por favor?
10. ¿Puede compartir el porcentaje de mejora del desempeño de sus colaboradores luego de estar capacitado?

11. ¿Cuál es el proceso que utiliza la empresa para evaluar las capacitaciones del personal?
12. ¿Qué temas de capacitación considera necesarios para mejorar el desempeño de sus colaboradores y por qué?
13. Puede compartir como han aprovechado el uso del e-learning (uso de herramientas como métodos de capacitación)
14. ¿Considera importante que el plan de capacitación de la empresa tenga bien definidos los objetivos que deseen alcanzar?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Anexo 2: Entrevista al jefe administrativo



ENTREVISTA A JEFE ADMINISTRATIVO

El objetivo de la presente entrevista es obtener información sobre el proceso de capacitación que se le brinda a los colaboradores de la empresa de comunicación y publicidad ubicada en el departamento de Guatemala. Toda la información que se obtenga de la entrevista es confidencial, la cual se usará exclusivamente para fines académicos.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de capacitación laboral. Se le solicita responder cada una de ellas.

ENTREVISTA PARA NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Dirigida a:	Director General
Supervisa a:	
SECCIÓN DE PREGUNTAS	
1. Información sobre la gestión del talento humano y aspectos organizacionales	
1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico y es compartido a los colaboradores?	
2. ¿La empresa tiene descriptores de puestos de trabajo y han sido entregados a los colaboradores?	

3. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores y se les entrega los resultados de dichas evaluaciones?
4. ¿De acuerdo a los resultados de la evaluaciones de desempeño de los colaboradores, se realiza un plan de acción?
2. Capacitación
5. ¿La empresa posee un plan de capacitación formal para su personal?
6. ¿Puede indicar en qué porcentaje del personal de su empresa, se encuentra capacitado?
7. ¿Quién elabora el plan de capacitación para los colaboradores de la empresa?
8. ¿ Utiliza el DNC como herramienta para elaborar planes o programas de capacitación?
9. Puede compartir qué información utiliza para conocer las necesidades de capacitación del personal?
10. ¿Se les brinda capacitación a todos los colaboradores de la empresa?

11. ¿Cuál es la frecuencia con la que se les brinda capacitación a los colaboradores?
12. ¿Considera que el proceso actual de capacitación está generando resultados que ayudan a los colaboradores y a la empresa?
13. ¿Conoce cuál es el estilo de aprendizaje que predomina en sus colaboradores?
14. ¿Quién imparte las capacitaciones dentro de su empresa?
15. Realiza algún proceso de evaluación a las capacitaciones del personal de la empresa, puede indicar que modelo/herramienta utiliza?
16. Desde su conocimiento de la empresa, ¿qué capacitaciones considera necesarias para mejorar el desempeño de los colaboradores?
17. Mencione los medios y técnicas que utilizan para el desarrollo de las capacitaciones.
18. Puede compartir como han aprovechado el uso del e-learning (uso de herramientas como métodos de capacitación)

19. ¿Tienen definido un presupuesto para capacitaciones del personal?

20. En su conocimiento sobre la gestión del presupuesto de capacitación, ¿puede compartir en que porcentaje se ejecuta dicho presupuesto?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Anexo 3. Cuestionario realizado a colaboradores de la empresa



CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

El objetivo del presente cuestionario es obtener información sobre el proceso de capacitación que se le brinda a los colaboradores de la empresa de comunicación y publicidad ubicada en la zona 10 del departamento de Guatemala. El siguiente cuestionario se utilizará para fines académicos, por lo que toda la información que se obtenga del presente cuestionario es confidencial y anónima. Muchas gracias por su tiempo.

Información General	
Dirigido a:	Personal Operativo y administrativo
Marque la casilla del departamento al que pertenece.	Operativo <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/>
Seleccione su antigüedad laboral (en años), dentro de la empresa	1 a 2 <input type="checkbox"/> 3 a 5 <input type="checkbox"/> Más de 6 años <input type="checkbox"/>
Marque SU rango de edad (años)	18 a 29 <input type="checkbox"/> 30 a 39 <input type="checkbox"/> 40 a 49 <input type="checkbox"/> Más de 50 <input type="checkbox"/>
Seleccione su nivel de estudio	Diversificado <input type="checkbox"/> Universidad incompleta <input type="checkbox"/> Universidad Completa. <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/>

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de capacitación laboral. Se le solicita marcar con una X en la casilla correspondiente.

Sección I: Información sobre la empresa

1. ¿Conoce el plan estratégico de la empresa?

Sí
 No

2. ¿La empresa promueve que los colaboradores mantengan su conocimiento actualizado?

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

3. Según su criterio, ¿A qué porcentaje de colaboradores de la empresa, se le provee capacitaciones?

1% al 20%
 21% al 40%
 41% al 60%
 61% al 80%
 81% al 100%

<input type="checkbox"/>

4. ¿Indique cuál es la frecuencia en la que el personal recibe dichas capacitaciones?

Mensual
 A cada dos meses
 Trimestralmente
 Semestralmente
 Lo desconoce

<input type="checkbox"/>

5. En su opinión ¿qué tan satisfecho se encuentra con el proceso actual de capacitación de su empresa? *Seleccione su nivel de satisfacción en la casilla correspondiente.*

Nada satisfecho (1)
 Poco Satisfecho (2)
 Moderadamente satisfecho (3)
 Muy satisfecho (4)
 Extremadamente satisfecho (5)

<input type="checkbox"/>

6. ¿Es de su conocimiento, si la empresa le realiza al personal un proceso de evaluación luego de recibir capacitaciones?

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

7. Si la respuesta a la pregunta No. 6 es sí, indicar ¿cuál es el proceso de evaluación que realizan? *puede marcar más de una opción si le aplica.*
- | | |
|--|--------------------------|
| Exámen sobre el contenido | <input type="checkbox"/> |
| Entrevista con talento humano | <input type="checkbox"/> |
| Poner en práctica lo aprendido | <input type="checkbox"/> |
| Compartir el conocimiento con sus Compañeros | <input type="checkbox"/> |
| Otro | |

Sección II: Información sobre el puesto de trabajo

8. ¿Recibió su descriptor del puesto donde le dieron a conocer el detalle de tareas y responsabilidades que debe de realizar?
- Sí
 No
9. ¿Le han realizado evaluación de desempeño?
- Sí
 No
10. Si la respuesta a la pregunta 9 es sí, ¿le han proporcionado los resultados de su evaluación de desempeño?
- Sí
 No
11. ¿De las siguientes opciones marcar cuál es su estilo de aprendizaje? Puede marcar con una X más de una opción
- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Visual | <input type="checkbox"/> |
| Auditivo | <input type="checkbox"/> |
| Actividades físicas (haciendo) | <input type="checkbox"/> |
| Otro | |

Sección III: Información sobre el proceso de capacitación

12. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?
- Sí
 No

13. Si la respuesta a la pregunta 12 es sí, indique el número de capacitaciones que ha recibido en el último año de labores.

- 1 a 2 (1)
- 3 a 5 (2)
- 5 a 7 (3)
- 8 a 10 (4)
- Más de 10 (5)

14. Las capacitaciones que ha recibido, ¿le han ayudado a mejorar en las funciones que realiza?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

15. ¿Qué beneficios le han generado las capacitaciones recibidas? *Puede seleccionar más de una opción.*

Mejora en su desempeño	<input type="checkbox"/>
Retroalimentación positiva del cliente interno y externo	<input type="checkbox"/>
Apertura en la comunicación interna	<input type="checkbox"/>
Adquisición de nuevo conocimiento	<input type="checkbox"/>
Mejor ambiente laboral	<input type="checkbox"/>
Conocer herramientas para hacer su trabajo	<input type="checkbox"/>
Incremento en la productividad laboral	<input type="checkbox"/>
Otro	

16. ¿Considera necesario que la empresa le ofrezca un plan de capacitación formal?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

17. ¿Qué temas de capacitación considera que le pueden ayudar a mejorar su desempeño?

Presentaciones de alto impacto	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/>	Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>
Habilidades gerenciales	<input type="checkbox"/>	Administración de proyectos	<input type="checkbox"/>
Neogociación	<input type="checkbox"/>	Diseño y animación de videos	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Motivación	<input type="checkbox"/>
Temas legales y fiscales	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

18. ¿De los temas anteriores, cuáles son los tres más importantes para usted?

19. En su opinión ¿cuáles son los factores que lo motivan a recibir una capacitación?, puede seleccionar más de una opción

Experiencia del instructor	<input type="checkbox"/>
Tiempo de la capacitación	<input type="checkbox"/>
Contenido de la capacitación	<input type="checkbox"/>
Lugar de la capacitación	<input type="checkbox"/>
Otro, especificar	

20. Al participar en una capacitación, considera relevante que usted debe evaluar la capacitación en términos de (contenido, la empresa o persona que lo dirigió, etc.). *marque la casilla según su criterio.*

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

21. ¿Después de recibir capacitaciones por parte de la empresa, usted considera que le deben de realizar evaluación sobre la capacitación recibida?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

22. ¿Considera que las capacitaciones en línea, son un medio o método útil para realizar el proceso de capacitación en su empresa?

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

23. ¿Puede indicar los beneficios que le aporta recibir capacitaciones en línea? *Puede seleccionar más de una opción.*

Acceso información internacional	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad	<input type="checkbox"/>
Ahorro en tiempo	<input type="checkbox"/>
Ejercicios prácticos	<input type="checkbox"/>
Contenidos innovadores	<input type="checkbox"/>
Otro	

24. ¿De acuerdo a su criterio considera que las capacitaciones deben ser impartidas dentro de su lugar de trabajo o fuera del mismo? e indicar el porqué de su respuesta.

¿Por qué? _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Anexo 4: Captura de pantalla de avance de curso de capacitación en línea de personal de diseño.

DOMESTIKA
Cursos ▾
Proyectos
Plus
...
Mis cursos
🔍 Buscar cursos
🔔
🛒
👤

Blender para principiantes

Curso 3: Escultura y pintura

Por Carlos Sifuentes Haro

Presentación Contenidos Comunidad

Enmascarar y ocultar

Enmascarar y ocultar – ⌚ 6 minutos, 49 segundos



🚩 Reportar problemas en los subtítulos

En ocasiones es de mucha utilidad congelar ciertas áreas de los modelos para protegerlas si no queremos que se deformen, o se pierda lo que estamos esculpiendo. Te mostraré cómo proteger esas áreas del modelo usando máscaras, así no se verán afectadas por los pinceles. Además, aprenderás a usar máscaras de tipo pincel, selección rectangular y selección estilo libre.

RESUMEN DE DOMESTIKA BASICS

CURSO 1: INTRODUCCIÓN E INTERFAZ ✓

- U1 Bienvenida ✓
- U2 Qué es Blender y cómo obten... ✓
- U3 Interface 1 (Splash Screen, To... ✓
- U4 Interface 2 (Espacios Trabajo... ✓
- U5 Overlays (Opciones de visuali... ✓
- U6 Navegación con mouse, tecla... ✓
- U7 Selección y transformación ✓
- U8 Qué son los Addons y los tem... ✓
- U9 ¡A practicar! ✓

CURSO 2: CREACIÓN Y EDICIÓN DE OBJETOS ✓

- U1 Objetos ✓
- U2 Outliner y colecciones ✓
- U3 Edición de geometría por vért... ✓
- U4 Edición de geometría por bor... ✓
- U5 Edición de geometría por caras ✓
- U6 Modificadores ✓
- U7 ¡A practicar! ✓

CURSO 3: ESCULTURA Y PINTURA ✓

- U1 Brochas básicas ✓
- U2 Brochas secundarias ✓
- U3 Brochas de deformación ✓
- U4 Brochas especiales utilitarias ✓
- U5 Enmascarar y ocultar ✓

✓ Marcar esta unidad como terminada

[Siguiente unidad →](#)

Nota: Información proporcionada por la unidad de análisis (2022)

Anexo 5: Plan de capacitación para los colaboradores del área operativa y administrativa de la empresa de servicios de comunicación y publicidad.

1. Presentación:

El plan de capacitación está conformado por varias fases que son necesarias para realizar el proceso de aprendizaje a través de capacitaciones para el personal, teniendo como resultado la mejora de habilidades, conocimientos y actitudes, así como otros beneficios que se generan en equipos motivados, comprometidos etc., gracias al proceso de capacitación. Para la empresa de servicios de comunicación y publicidad es relevante contar con capital humano que posea conocimientos y habilidades que les permita ejecutar las funciones de trabajo que les han sido asignadas, puesto que las cuales son importantes para realizar los servicios y materiales que la empresa debe proporcionar a sus clientes.

Para la realización del plan de capacitación para el personal de la empresa, previamente fue realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación, es una de las fases importantes porque es a través de esta herramienta que se obtienen insumos para la elaboración del plan de capacitación y ayuda a determinar o dar prioridad a aquellas habilidades que son necesarias a ser cubiertas en el personal de la empresa.

Se ha diseñado el plan de capacitación para los colaboradores de las áreas operativa y administrativa de la empresa, para el período de julio 2022 a junio 2023. Se hace necesario resaltar que el Plan de capacitación se ha diseñado para que todos los colaboradores de la empresa puedan tener un proceso de aprendizaje continuo y que cubra las necesidades de las mejoras en habilidades y conocimiento, específicamente en habilidades técnicas las cuales son prioridad para la empresa que los colaboradores puedan desarrollar y aplicar en sus puestos de trabajo, así como el prepararlos y estar actualizados en las tendencias de herramientas necesarias en la industria publicitaria. Para ellos se están utilizando plataformas que ofrecen cursos masivos en línea y abiertos

(MOOC), a los cuales los participantes pueden tener acceso en cualquier momento y en cualquier lugar.

2. Justificación del plan de capacitación:

Brindar a los colaboradores un proceso formal de aprendizaje, para generar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, que pueda ayudar y alinearse con el pilar estratégico que tiene la empresa, el cual se enfoca en mantener a sus colaboradores actualizados en todo lo relacionado a comunicación y publicidad, ya que es un valor diferenciador que ofrece la empresa a sus clientes en generar materiales y contenidos actualizados. La capacitación genera beneficios a los colaboradores, no solamente en el aprendizaje, sino en realizar un mejor desempeño, prepararse para ser promovidos, generan equipos comprometidos y motivados con la empresa, entre otros beneficios.

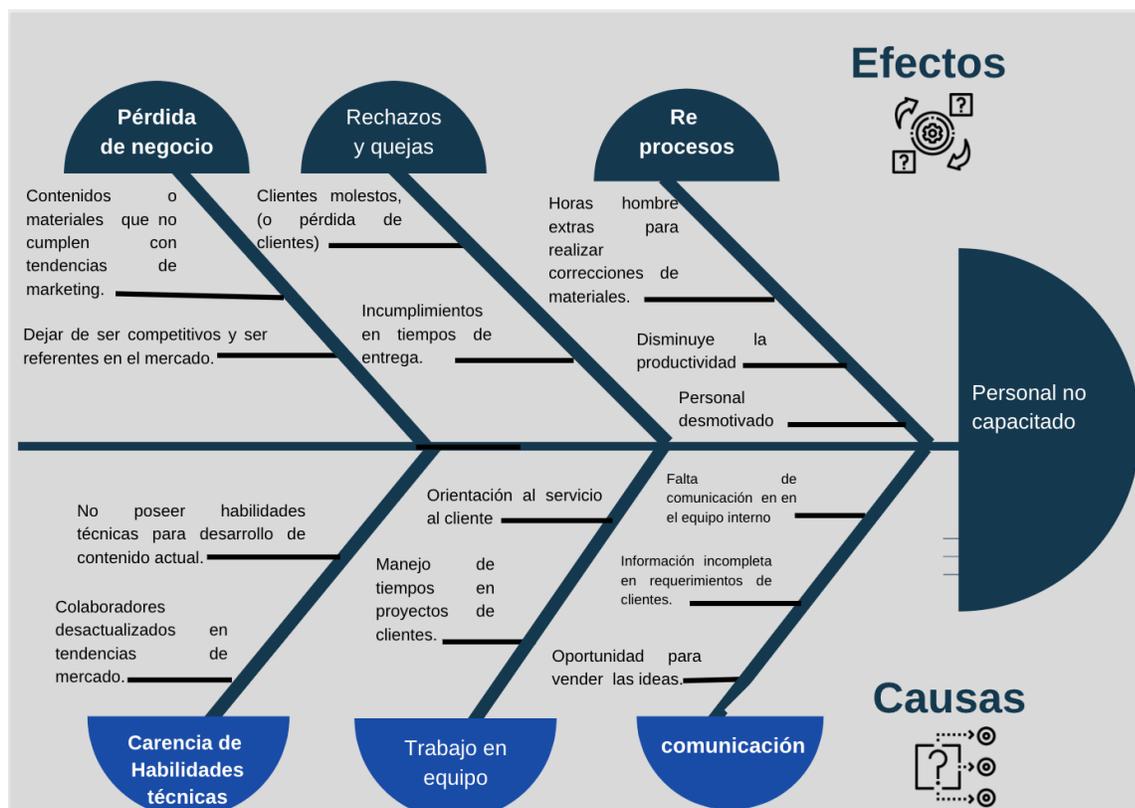
El plan de capacitación está enfocado en dar visibilidad a la empresa sobre los resultados que se deben de gestionar y también busca que todos los colaboradores tengan conocimiento sobre su proceso de aprendizaje y que los motive para realizar los cursos que han sido planificados dentro del plan de capacitación.

3. Diagnóstico de necesidades de capacitación

De acuerdo a las entrevistas realizadas con el director general y la jefe administrativa, así como la información recopilada en el cuestionario que se trasladó a los colaboradores, se determinó que hay ciertas necesidades en habilidades técnicas, que son necesarias y prioritarias a recibir en el corto y mediano plazo, esto debido a situaciones que la empresa ha estado experimentando, tal y como se refleja en el Diagrama de Causa y efecto relacionado al proceso de capacitación que posee la empresa, según Figura No. 1 en el cual se destaca, que la empresa en la actualidad experimenta de quejas del cliente, re procesos, rechazos de materiales, etc. (ver en la siguiente página)

Figura No. 1

Diagrama de Causa y Efecto del Personal no Capacitado en la Empresa de Comunicación y publicidad.



Nota: elaboración propia (2022)

Las técnicas utilizadas para realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación para el personal de la empresa, han sido los siguientes: a) Observación, b) retroalimentación interna de compañeros de trabajo y director general y c) la retroalimentación del cliente externo.

En Tabla No. 1, se presenta el DNC realizado en el cual se incluye a las áreas operativas y administrativas, pero haciendo una separación por especialización que integran subdivisiones, en donde se comparte las respectivas necesidades de capacitación para el personal operativo y administrativo, las cuales servirán de insumo para realizar el diseño del plan de capacitación para los colaboradores de la empresa.

Tabla No. 1

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Para Personal de Áreas Operativa y Administrativa

Fecha de realización: 12 de julio de 2022

Área	Subdivisión	Objetivo de la división	Necesidades de capacitación	Tipo de Necesidad			Posiciones para capacitar
				Alta	Media	Baja	
Operativa	Estrategia	Definir la estrategia de comunicación para las diferentes campañas, haciendo uso de datos y estudios relacionados a los consumidores, provee insumos para realizar la creatividad de las campañas publicitarias.	1. Investigación de mercados	√			Planner estratégico
			2. Creatividad e innovación	√			
			3. Estrategia	√			
Operativa	Creatividad	Desarrollar conceptos alineados al brief (requerimientos del cliente), tomando como base la estrategia definida para crear campañas de publicidad y realizar las propuestas a los clientes.	1. Creatividad e innovación	√			Creativos
			2. Presentaciones de alto impacto	√			

Área	Subdivisión	Objetivo de la división	Necesidades de capacitación	Tipo de Necesidad			Posiciones para capacitar
				Alta	Media	Baja	
			3. Storytelling (narración de historias).	✓			
Operativa	Diseño	Definir la línea gráfica de los materiales de la campaña, así como los contenidos para todos los medios de comunicación que sean necesarios para la campaña.	1. Animación 2D y 3D	✓			Diseñadores digitales
			2. Creatividad e innovación	✓			
			3. Presentaciones de alto impacto	✓			
Operativa	Project Management	Coordina y dirige todos los proyectos, desde el requerimiento del cliente, dando seguimiento a las fases de la ejecución hasta garantizar la entrega al cliente.	1. Negociación	✓			Project managers
			2. Presentaciones de alto impacto	✓			

Área	Subdivisión	Objetivo de la división	Necesidades de capacitación	Tipo de Necesidad			Posiciones para capacitar
				Alta	Media	Baja	
			3. Gestión de proyectos	✓			
Operativa	Medios	Define la estrategia de colocación de medios de las campañas publicitarias, realizando las negociaciones correspondientes con los medios de comunicación.	1. Negociación	✓			Supervisora de medios y compradores de medios
			2. Presentaciones de alto impacto		✓		
			3. Creatividad e innovación	✓			
Administrativa	Dirección General	Dirigir la empresa, realizar el plan estratégico y gestionar para el logro de las metas de empresa. Es el que lidera la relación con los clientes y nuevos negocios.	1. Innovación	✓			Director general
			2. Estrategia digital	✓			
			3. Estrategia empresarial	✓			
Administrativa	Administración	Administrar todos los recursos de la empresa (gestión del talento humano, servicios internos a todo el personal y la gestión de procesos.	1. Gestión del talento y sus procesos relacionados	✓			Jefe Administrativo y Asistente Administrativo

Área	Subdivisión	Objetivo de la división	Necesidades de capacitación	Tipo de Necesidad			Posiciones para capacitar
				Alta	Media	Baja	
Administrativa	Contabilidad	Administrar y ejecutar los procesos contables, para brindar información confiable y verídica a todo para la toma de decisiones por parte de la Dirección general y asegurar el cumplimiento fiscal de la empresa.	1. Temas contables y actualización fiscal	√			Contador general y facturación

Nota: elaboración propia (2022)

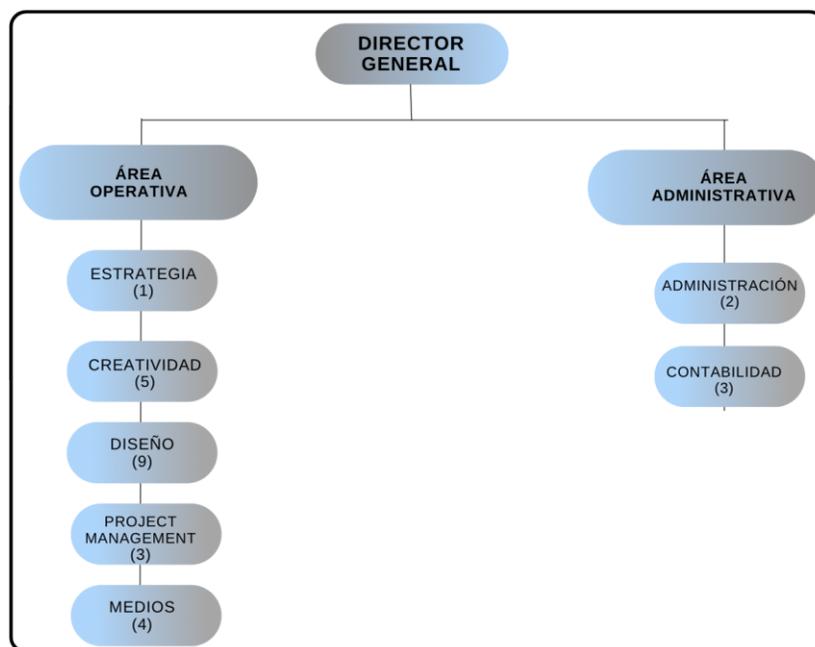
También como parte de las necesidades de capacitación para el personal se detectaron dos competencias importantes a fortalecer como lo son: trabajo en equipo y comunicación, ya que ambas competencias son importantes a fortalecer, prioritarias puesto que al realizar la empresa prestación de servicios en comunicación y publicidad, es el talento humano el recurso más importante para generar sinergia, compromiso, estar motivados y preparados para generar resultado en equipo para la empresa de comunicación y publicidad.

4. Alcance:

El plan de capacitación es para todos los colaboradores de la empresa, y para el diseño del plan de capacitación se realizó una subdivisión de las áreas operativa y administrativa la cual fue validada con el director general de la empresa, ya que las necesidades de capacitación para el personal del área operativa tienen un enfoque relacionado a las habilidades técnicas, aunque también es necesario para integrar al equipo que puedan adquirir habilidades como trabajo en equipo y comunicación por la interacción que tienen; ahora bien, para el personal administrativo también hay necesidades específicas de capacitación, por su especialidad de trabajo que realizan, también se están planificando capacitaciones enfocadas a mejorar las habilidades de comunicación y trabajo en equipo que son habilidades necesarias que adquieran los colaboradores a nivel transversal en la empresa. La subdivisión mencionada anteriormente se refleja en la siguiente Figura No. 2:

Figura No. 2

Sub División de Áreas Operativa y Administrativa de la Empresa



Nota: elaboración propia (2022)

5. Objetivo General:

Desarrollar y fortalecer habilidades y conocimientos a través del proceso de capacitación para los colaboradores de la empresa de comunicación y publicidad durante julio 2022 a junio 2023.

6. Objetivos específicos

- 6.1. Disminuir las carencias actuales de habilidades y conocimientos en los colaboradores de la empresa.
- 6.2. Promover la aplicación de las nuevas habilidades y el conocimiento adquirido para mejorar la productividad laboral.
- 6.3. Establecer indicadores de gestión del proceso de capacitación que permitan generar información respecto al impacto de los resultados de las capacitaciones.

7. Meta de aprendizaje

Se establece una meta de aprendizaje, la cual debe motivar para que en la empresa se pueda gestionar integralmente y juntos lograr que al menos el 90% de los colaboradores logren realizar las capacitaciones que se definen en el plan de capacitación.

8. Metodología:

El plan de capacitación se realizará a través de aprendizaje en línea (e-learning) para la mayoría de las áreas serán utilizadas plataformas de aprendizaje o cursos masivos en línea y abiertos (MOOC) en modalidad asincrónica, ya que de esta forma los colaboradores podrán organizar su tiempo, ya que estas plataformas ofrecen el acceso en cualquier lugar, en cualquier momento lo cual permite que los colaboradores puedan planificar, organizar y realizar su proceso de aprendizaje con cierta flexibilidad en

horarios que mejor les convenga. En las plataformas podrán encontrar contenidos dinámicos, activos, interactivos, para que los colaboradores puedan motivarse a realizar las actividades de cada curso de capacitación. Para el área administrativa específicamente para la posición de la jefe administrativa si se está proponiendo un curso totalmente sincrónico, es decir es una conferencia en la cual estará interactuando con el facilitador del curso de capacitación.

El diseño de los contenidos de capacitación se tomó en cuenta que en la empresa la mayoría de los colaboradores tienen estilos de aprendizaje visual y auditivo, por lo que en la mayoría de plataformas, presentan contenidos que deben de conocer y que luego pueden aplicar el conocimiento en la realización de proyectos finales necesarios para completar el curso definido.

9. Políticas generales del plan de capacitación:

Para realizar los cursos de capacitación en línea, que se incluyen en el plan de capacitación sugiere realizar y llevar a cabo el seguimiento de parte de la administración de la empresa a lo siguiente:

- a) El gestor de talento humano debe de realizar un proceso de socialización del plan de capacitación, con el objetivo de motivar y mantener comunicado a todos los colaboradores sobre el proceso de aprendizaje que está por iniciar en la empresa.
- b) Los participantes deben contar con una conexión adecuada de internet, para ello la empresa les provee un beneficio mensual de conexión a internet.
- c) El dispositivo debe estar en buenas condiciones y se recomienda el uso de la computadora que la empresa les ha proporcionado.
- d) Para el caso del personal de diseño las computadoras deben de tener instalado la aplicación de blender, (es una aplicación de código abierto) a través de la cual se

puede realizar videos, animaciones y creación de gráficos, es una plataforma gratuita.

- e) El participante es el responsable de definir el tiempo en que pueda realizar los cursos asignados y realizar cada una de las actividades que corresponden al curso.
- f) Para los cursos que se realizan a través de plataformas (*MOOC*) como: *Coursera*, *EDX*, *Domestika*, *Chreana* y *G-talent*, el acceso es durante las 24 horas del día, sin embargo, se debe de apegar al horario de trabajo que la empresa tenga establecido, los colaboradores deben realizar los cursos de capacitación durante un espacio de su jornada laboral, o en momentos donde puedan concentrarse para aprovechar al máximo los contenidos de los cursos.
- g) En cada curso que se incluye dentro del plan de capacitación, posee marcos conceptuales, videos, ejercicios y en algunos casos proyectos finales que deben de realizar los participantes, también se incluye certificados extendidos por las plataformas de aprendizaje.
- h) Los colaboradores al finalizar el curso, debe compartir al jefe administrativo, una copia del certificado del curso, o en los casos que no se tiene certificado una captura de la evidencia del curso finalizado.
- i) Los gestores del talento humano en la empresa, deben de asegurar que los cursos sean realizados en el tiempo que se defina, por lo que se vuelve un rol importante a realizar para llevar a cabo la ejecución del plan de capacitación.

10. Proceso de comunicación

El éxito de la implementación de cualquier proceso y sobre todo en aquellos procesos relacionados con personas, se debe garantizar que el equipo de trabajo conozca sobre el plan de capacitación que se implementará en la empresa, ya que esto permitirá que

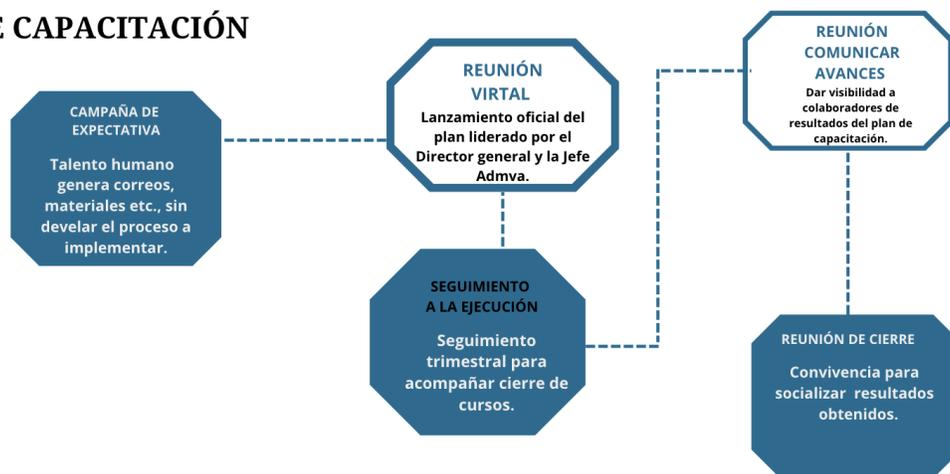
puedan conocer los objetivos que se pretenden alcanzar, las habilidades o conocimientos que los colaboradores estarán adquiriendo, el desarrollo personal que tendrán, el cronograma definido, el tema de cronograma es necesario que los colaboradores tengan la visibilidad para organizar su trabajo incluyendo los cursos que se están definiendo dentro de su programa de trabajo. El rol de la jefe administrativa se convierte en un agente importante para comunicar los beneficios para el personal y para gestionar integralmente el proceso de capacitación estructurado y formal en la empresa.

Se comparte el proceso sugerido de comunicación interna para el lanzamiento del plan de capacitación, de acuerdo con la Figura No. 3:

Figura No. 3

Propuesta de Comunicación Interna Lanzamiento Plan de Capacitación

COMUNICACIÓN INTERNA LANZAMIENTO PLAN DE CAPACITACIÓN



Nota: elaboración propia (2022)

11. Plan de capacitación

En el diseño del plan de capacitación se ha definido que se realizará por las divisiones de las áreas operativa y administrativa y se incluye los temas de capacitación, así como el objetivo específico que se desea alcanzar, la metodología a utilizar, el tiempo de capacitación y la fecha que se planifica realizar el curso de capacitación, se planifica que en el año de capacitación se inviertan 739 horas hombre de capacitación, el detalle se refleja en la tabla 2.

Tabla No. 2

Plan de Capacitación Para los Colaboradores de la Empresa de Servicios de Comunicación y Publicidad

Sub División o grupo objetivo	Tema de capacitación	Objetivo específico	Metodología	Plataforma	Tiempo del tema de capacitación	Fecha de realización
ÁREA OPERATIVA						
Estrategia	Estrategia e investigación para marcas y proyectos personales	Desarrollar la capacidad de analizar, investigar y conocer nuevas formas de entender al consumidor.	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.org	1.32 (horas y minutos)	Septiembre 2022
Estrategia	Creatividad para todos los públicos	Explorar formas de crear ideas y eliminar los bloqueos mentales para realizar la conceptualización de campañas publicitarias.	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.org	4.39 (Horas y minutos)	Noviembre 2022 - Febrero 2023

Sub División o grupo objetivo	Tema de capacitación	Objetivo específico	Metodología	Plataforma	Tiempo del tema de capacitación	Fecha de realización
Estrategia	Innovación para marcas: Desarrolla estrategias creativas	Desarrollar estrategias innovadoras y creativas para crear campañas publicitarias relevantes.	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.org	2.14 (horas y minutos)	Abril-Mayo 2023
Creatividad	Innovación para marcas: Desarrolla estrategias creativas	Desarrollar estrategias innovadoras y creativas para crear campañas publicitarias relevantes.	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.org	2.14 (horas y minutos)	Agosto 2022
Creatividad	Creatividad publicitaria para todos los públicos	Explorar formas de crear ideas y eliminar los bloqueos mentales para realizar la conceptualización de campañas publicitarias.	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.org	4.39 (Horas y minutos)	Septiembre - Noviembre 2022
Creatividad	Diseña presentaciones efectivas	Aprender y adoptar técnicas que ayuden a cautivar a su público objetivo.	Aprendizaje en línea asincrónico	Crheana.com	2.51 (horas y minutos)	Enero-2023
Creatividad	Certificado de Storytelling: comunicación y liderazgo	Proporcionar herramientas que permitan a los colaboradores vender sus ideas.	Aprendizaje en línea asincrónico	Udemy.com	5 horas	Febrero-marzo 2023

Sub División o grupo objetivo	Tema de capacitación	Objetivo específico	Metodología	Plataforma	Tiempo del tema de capacitación	Fecha de realización
Diseño Digital	Blender para principiantes	Conocer las funciones del programa para realizar contenidos animados.	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.com	7.36 (horas y minutos)	Julio-septiembre 2022
Diseño Digital	Creación de personajes kawaii en 3D Blender	Aprender a utilizar el software de Blender para crear personajes animados para contenidos de redes sociales	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.com	3.23 (horas y minutos)	Octubre-noviembre 2022
Diseño Digital	Innovación para marcas: Desarrolla estrategias creativas	Desarrollar estrategias innovadoras y creativas para crear campañas publicitarias relevantes.	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.org	2.14 (horas y minutos)	Enero-Febrero 2023
Diseño Digital	Creatividad publicitaria para todos los públicos	Explorar formas de crear ideas y eliminar los bloqueos mentales para realizar la conceptualización de campañas publicitarias.	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.org	4.39 (Horas y minutos)	Marzo-Mayo 2023
Diseño Digital	Diseña presentaciones efectivas	Aprender y adoptar técnicas que ayuden a cautivar a su público objetivo.	Aprendizaje en línea asincrónico	Crheana.com	2.51 (horas y minutos)	Mayo-junio 2023
Project Management	Negociación Creativa - El Modelo de	Desarrollar habilidades relacionadas a generar	Aprendizaje en línea asincrónico	Udemy.com	3 horas	Agosto-octubre 2022

Sub División o grupo objetivo	Tema de capacitación	Objetivo específico	Metodología	Plataforma	Tiempo del tema de capacitación	Fecha de realización
	Negociación de Harvard	acuerdos positivos para clientes internos y externos.				
Project Management	Diseña presentaciones efectivas	Aprender y adoptar técnicas que ayuden a cautivar a su público objetivo.	Aprendizaje en línea asincrónico	Crheana.com	2.51 (horas y minutos)	Enero-Febrero 2023
Project Management	Especialización en gestión de proyectos	Conocer y gestionar a profundidad las fases de un proyecto desde su inicio hasta el cierre.	Aprendizaje en línea asincrónico	Udemy.com	35.5 (horas y minutos)	Marzo a junio 2023
Medios	Negociación Creativa - El Modelo de Negociación de Harvard	Desarrollar habilidades relacionadas a generar acuerdos positivos para clientes internos y externos.	Aprendizaje en línea asincrónico	Udemy.com	3 horas	Agosto-Octubre 2022
Medios	Diseña presentaciones efectivas	Aprender y adoptar técnicas que ayuden a cautivar a su público objetivo.	Aprendizaje en línea asincrónico	Crheana.com	2.51 (horas y minutos)	Enero-Febrero 2023
Medios	Creatividad publicitaria para todos los públicos	Explorar formas de crear ideas y eliminar los bloqueos mentales para realizar la conceptualización de campañas publicitarias.	Aprendizaje en línea asincrónico	Domestika.org	4.39 (Horas y minutos)	Marzo-Mayo 2023

Sub División o grupo objetivo	Tema de capacitación	Objetivo específico	Metodología	Plataforma	Tiempo del tema de capacitación	Fecha de realización
ÁREA ADMINISTRATIVA						
Dirección general	Estrategia aplicada a negocios	Conocer herramientas que apoyen en mejorar la habilidad de diseñar estrategias y diseñar planes de negocios.	Aprendizaje en línea asincrónico	Edx.org	28 horas	Octubre- Noviembre 2022
Dirección general	Programa especializado: Planificación y estrategia de marketing digital	Conocer, desarrollar e implementar estrategias digitales y conocimiento de las tendencias de marketing digital	Aprendizaje en línea asincrónico	Coursera.org	60 horas	Febrero-Abril 2023
Dirección general	Innovación y creatividad organizacional	Conocer metodologías promover el pensamiento divergente (ideas creativas a través del proceso de exploración) y toma de riesgos	Aprendizaje en línea asincrónico	Edx.org	32 horas	Mayo-junio 2023
Administración	Gestión Humana	Desarrollar la visión estratégica del área que administra el talento humano.	Aprendizaje en línea asincrónico	g-talent.net	10.20 (horas y minutos)	Septiembre- noviembre 2022
Administración	Incorporación estratégica del talento*	Conocer estrategias o técnicas para atraer y retener el talento humano.	Aprendizaje en línea sincrónico	AGH de Guatemala	6 horas	Pendiente de definir

Sub División o grupo objetivo	Tema de capacitación	Objetivo específico	Metodología	Plataforma	Tiempo del tema de capacitación	Fecha de realización
Contabilidad	Diplomado de ISR	Brindar conocimientos sólidos y actualizados sobre el impuesto sobre la renta.	Aprendizaje en línea sincrónico	Sat.gob.gt	6 semanas	Febrero-Marzo 2023
Operativa y Administrativa	Trabajo en equipo	Conocer herramientas y técnicas que permitan ayudar la responsabilidad individual y su impacto en el trabajo colaborativo.	Aprendizaje en línea asincrónico	Udemy.com	1.5 horas	Febrero 2023
Operativa y Administrativa	Comunicación asertiva	Desarrollar el proceso de comunicación utilizando técnicas que ayuden a potencializar la interacción con los miembros del equipo.	Aprendizaje en línea asincrónico	Chreana.org	1.35 (Horas y minutos)	Junio 2023

Nota: elaboración propia (2022)

Para el curso propuesto de incorporación estratégica del talento, se ha definido que sea un curso de capacitación específicamente para la Jefe Administrativa, ya que es esa posición la que realiza la administración del recurso humano en la empresa. Para las plataformas que se están definiendo en el plan de capacitación, revisar en la Tabla No. 9 en el que se comparte información general de cada una de las plataformas.

12. Matriz de habilidades y competencias

De acuerdo con el plan de capacitación definido anteriormente, se plantean las habilidades o competencias que se esperan puedan mejorar o desarrollar los colaboradores de la empresa de comunicación y publicidad puedan desarrollar una vez han recibido los cursos de capacitación (ver Tabla No. 3).

Tabla No. 3

Matriz de habilidades y Competencias a Mejorar o Desarrollar por los Colaboradores de la Empresa de Comunicación y Publicidad.

Subdivisión o Grupo objetivo	Participantes	Curso	Habilidad o competencia
Área operativa			
Estrategia	Planner estratégico	Estrategia e investigación para marcas y proyectos personales.	Habilidad de pensamiento crítico y estratégico para explorar y buscar las mejores estrategias para realizar el desarrollo de campañas creativas para marcas.
Estrategia, creatividad, diseño digital y medios	Planner estratégico, creativos, diseñadores digitales, supervisora de medios y	Creatividad para todos los públicos.	Habilidad de redacción y desarrollo de ideas, plasmar las ideas en generación de propuestas de campañas publicitarias.

	compradores de medios		
Estrategia, creatividad y diseño digital	Estrategia, creativos y diseñadores digitales	Innovación para marcas: Desarrolla estrategias creativas.	Imaginación, flexibilidad, y crear marcas innovadoras.
Creatividad, diseñadores digitales Project management y Medios	Creativos, project managers, supervisora de medios y compradores de medios	Diseña presentaciones efectivas.	Habilidad de comunicar y convencer con mensajes efectivos enfocados al grupo objetivo de las marcas.
Creatividad	Creativos	Certificado de Storytelling: comunicación y liderazgo	Habilidad para explorar e inspirar utilizando el método experiencial de la persona.
Diseño digital	Diseñadores digitales	Blender para principiantes	Habilidad para aprender a usar el software y realizar animaciones en Blender.
Diseño digital	Diseñadores digitales	Creación de personajes kawaii en 3D blender	Habilidad para crear personajes animados en 3D.

Project Management y medios	Project managers, supervisora de medios y compradores de medios	Negociación creativa – El modelo de negociación de Harvard	Habilidad para negociar y lograr definir acuerdos con beneficios para los involucrados.
Project Management	Project managers	Gestión de proyectos	Habilidad para gestionar proyectos desde el inicio hasta el cierre de un proyecto, así como adquirir herramientas para realizar toda la gestión de un proyecto de forma exitosa.
ÁREA ADMINISTRATIVA			
Dirección general	Director General	Estrategia de negocios	Habilidad para la toma de decisiones, manejo y accionar ante crisis.
Dirección general	Director General	Programa especializado: Planificación y estrategia de marketing digital	Habilidad para adaptarse al cambio y transformación ante mercados evolutivos.
Dirección general	Director General	Innovación y creatividad organizacional	Habilidad para sintetizar ideas, toma de riesgos, y

			desarrollar el pensamiento crítico.
Administración	Jefe administrativo, asistente administrativo	Gestión humana	Habilidad para desarrollar la visión estratégica como gestor del talento.
Administración/jefe Administrativa	Jefe Administrativo	Incorporación de talento	Habilidad para desarrollar la planeación y conocer herramientas respecto al proceso de incorporación del talento.
Contabilidad	Contador general y facturación	Diplomado de ISR	Conocimiento sobre la correcta aplicación de la ley del Impuesto sobre la renta.
Todo el personal		Trabajo en equipo	Competencia de trabajo en equipo, para fomentar la cooperación y cohesión del trabajo en equipo.
Todo el personal		Comunicación	Habilidades de comunicación asertiva, en los diferentes entornos que se encuentre.

Nota: elaboración propia (2022)

13. Matriz de cursos de capacitación para el personal del área operativa

En la siguiente matriz (Tabla No. 4), se presenta el resumen de los cursos de capacitación para los colaboradores del área operativa contenidos en el plan de capacitación.

Tabla No. 4

Cursos de Capacitación para el Área Operativa

Área	Sub-División	Estrategia e investigación para marcas y proyectos	Creatividad publicitaria para todos los públicos	Innovación para marcas: Desarrolla estrategias	Diseña presentaciones efectivas	Certificado de Storytelling: comunicación y liderazgo	Blender para principiantes	Creación de personajes kawaii en 3D Blender	Negociación Creativa - El Modelo de Negociación de	Gestión de proyectos	Trabajo en equipo	Comunicación
Operativa	Estrategia	X	X	X							X	X
Operativa	Creatividad		X	X	X	X					X	X
Operativa	Diseño digital		X	X	X		X	X			X	X
Operativa	Project Management				X				X	X	X	X
Operativa	Medios		X		X				X		X	X

Nota: elaboración propia (2022)

14. Matriz de cursos de capacitación para el personal del área administrativa

En la siguiente matriz (Tabla No. 5), se presenta el resumen de los cursos de capacitación para los colaboradores del área operativa contenidos en el plan de capacitación.

Tabla No. 5

Cursos de Capacitación Para el Área Administrativa

Área	Sub-División	Estrategia aplicada a negocios	Programa especializado: Planificación y estrategia de marketing digital	Innovación y creatividad organizacional	Programa especializado en Recursos Humanos	Incorporación estratégica del talento	Diplomado de ISR	Trabajo en equipo	Comunicación Asertiva
Administrativa	Dirección General	X	X	X				X	X
Administrativa	Administración				X	X		X	X
Administrativa	Contabilidad						X	X	X

Nota: elaboración propia (2022)

Curso	Participantes o Grupo Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	2022						2023					
				Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Innovación y creatividad organizacional	Dirección general	01/05/23	30/06/23												
Diseña presentaciones efectivas	Diseño digital	01/06/23	30/06/23												
Comunicación asertiva	Todo el personal	01/06/23	30/06/23												
Incorporación estratégica del talento	Administración Jefe Admva.	Pendiente de definir*													

Nota: elaboración propia (2022)

Para efectos del cronograma no se tomó en cuenta el mes de diciembre, ya que el personal de la empresa únicamente labora durante, las dos primeras semanas de diciembre.

Para el curso de incorporación estratégica del talento, la empresa que se propone, aún no cuenta con el programa del año 2023.

16. Presupuesto

Se presenta el presupuesto del plan de capacitación para el personal operativo y administrativo de la empresa, para el período de julio 2022 a junio 2023. Se debe tomar en cuenta que en dicho presupuesto puede variar los valores de los cursos de capacitación (ver Tabla No. 7).

No se incluye el valor de horas hombre por parte del área que administra el personal, pero para la ejecución, seguimiento y evaluación se debe invertir, aunque no tenga una salida de efectivo, si es parte de la inversión por parte de la empresa.

Tabla No. 7

Presupuesto de Inversión Para Realizar la Capacitación Para el Personal Operativo y Administrativo de la Empresa de Comunicación y Publicidad

Subdivisión	Tema de capacitación	Plataforma	Inversión por participante	No. de participantes	Inversión total
Estrategia	Estrategia para marcas innovadoras y proyectos personales.	Domestika.org	Q. 77.92	1	Q. 77.92
Estrategia, Creatividad, Diseño digital y medios	Creatividad publicitaria para todos los públicos.	Domestika.org	Q. 77.92	19	Q. 1,480.48
Estrategia, creatividad y diseño digital	Innovación para marcas: Desarrolla estrategias creativas.	Domestika.org	Q. 77.92	15	Q. 1,168.80

Subdivisión	Tema de capacitación	Plataforma	Inversión por participante	No. de participantes	Inversión total
Creatividad, Diseño digital Project Management y Medios	Diseña presentaciones efectivas.	Crehana.com	Q. 122.07	21	Q. 2,563.47
Creatividad	Certificado de Storytelling: comunicación y liderazgo.	Udemy.com	Q. 93.52	5	Q. 467.60
Diseño Digital	Blender para principiantes.	Domestika.org	Q. 77.92	9	Q. 701.30
Diseño Digital	Creación de personajes kawaii en 3D Blender.	Domestika.org	Q. 77.92	9	Q. 701.30
Project Management y Medios	Negociación creativa – El Modelo de negociación de Harvard.	Udemy.com	Q. 109.12	7	Q. 763.85
Project Management	Gestión de proyectos.	Udemy.com	Q. 109.12	3	Q. 327.37
Dirección general	Estrategia aplicada a negocios	Edx.org	Q. 382.20	1	Q. 382.20

Subdivisión	Tema de capacitación	Plataforma	Inversión por participante	No. de participantes	Inversión total
Dirección general	Programa especializado: Planificación y estrategia de marketing digital	Coursera.org	Q. 1,146.60	1	Q. 1,146.60
Dirección general	Innovación y creatividad organizacional	Edx.org	Q. 772.20	1	Q. 772.20
Administración	Programa especializado en Recursos humanos.	g-talent.net	Q. 140.40	2	Q. 280.80
Administración	Incorporación estratégica del talento	AGH de Guatemala	Q. 750.00	1	Q. 750.00
Todo el personal	Trabajo en equipo	Udemy.com	Q. 109.12	28	Q. 3,055.42
Todo el personal	Comunicación asertiva	Chreana.com	Q. 109.12	28	Q. 3,055.42
Inversión total en capacitación para el año 2022-2023					Q. 17,694.80

Nota: elaboración propia (2022)

17. Proceso de evaluación

Se plantea el proceso de evaluación para determinar los resultados y el alcance de los objetivos planteados, desde conocer la experiencia del colaborador durante cada uno de los cursos recibidos y la calidad de los cursos recibidos, así como conocer si el colaborador ha logrado aplicar el conocimiento a su puesto de trabajo, y el cambio de comportamiento que está demostrando el colaborador en su puesto de trabajo, y por último los resultados que está generando en su desempeño que contribuyen en los resultados de la empresa.

a) Evaluación para conocer al experiencia del participante

Es necesario conocer la experiencia del colaborador durante su participación en los cursos que se han propuesto y también evaluar la calidad de los cursos que los colaboradores han recibido, es por ello por lo que se plantea la propuesta de implementar el modelo de evaluación de *Kirpatrick*, en su nivel 1 que es conocer la reacción de los colaboradores en relación a la calidad del curso recibido. Por ello es importante que al finalizar la capacitación de parte del Jefe Administrativo comparta el cuestionario a los colaboradores para que puedan dar retroalimentación al proceso de capacitación, a continuación se comparte la propuesta de evaluación de la experiencia del colaborador, (ver en la siguiente página).

Evaluación de la experiencia del colaborador Durante la capacitación recibida

Fecha:	
Tema o nombre del curso:	
Empresa o Instructor:	
Nombre del participante:	
Cargo:	
Área:	
Reporta a:	
Responsable de TH:	

Instrucciones:

Para mejorar el proceso de capacitación que se ofrece en la empresa, es necesario conocer su opinión sobre el (los) cursos o capacitaciones recibidas, si en alguna de las preguntas su respuesta es NO, favor compartir el porqué de su respuesta.

Experiencia del colaborador

¿El curso o capacitación recibida cumplió sus expectativas?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué?
¿Considera que el contenido del curso o capacitación recibido es actual y diferente?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué?
Durante el tiempo que recibió el curso, ¿se mantuvo motivado a realizar el proceso de aprendizaje?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué?
¿Considera que el conocimiento que adquirió en el curso, puede ser implementado en su puesto de trabajo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué?

Puede calificar el curso recibido a nivel integral (contenido, tiempo, ejercicios, taller, etc.)

				
Extremadamente satisfecho	Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	Nada Satisfecho
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor brindar que aspectos o factores considera importantes a mejorar en una siguiente capacitación.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

b) Evaluación para conocer la aplicación y cambios en el participante luego de recibir el curso de capacitación:

A través de la siguiente entrevista, utilizando el modelo de evaluación de capacitación de *Kirkpatrick*, se plantean evaluar los niveles de aprendizaje y comportamiento. La entrevista contiene dos secciones en las cuales se busca conocer lo siguiente: sección I: Auto evaluación del participante para que pueda explorar y reflexionar sobre lo que aprendió y el aumento de conocimiento, y la sección II: evaluación por parte del jefe inmediato para conocer si el colaborador ha logrado realizar la aplicación y transferencia de las habilidades y conocimientos que ha adquirido. Se sugiere que se pueda realizar este proceso tres meses luego de haber recibido un curso de capacitación (ver en la siguiente página).

Evaluación del proceso de capacitación

Fecha:	
Tema o nombre del curso:	
Empresa o Instructor:	
Nombre del participante:	
Cargo:	
Área:	
Reporta a:	
Responsable de TH:	

Instrucciones:

Para mejorar el proceso de capacitación que se ofrece en la empresa, es necesario conocer su opinión sobre el (los) cursos o capacitaciones recibidas.

Aprendizaje del colaborador

Sección 1: Autoevaluación por parte del colaborador

En este apartado se solicita que el colaborador pueda realizar reflexión para realizar la evaluación, para auto conocer si ha aplicado el conocimiento adquirido.

1. Ha experimentado aplicar el conocimiento adquirido en su puesto de trabajo.	
2. Puede indicar la mejora en su desempeño de trabajo luego de haber recibido el curso o capacitación	
3. ¿Ha recibido retroalimentación de parte de su jefe inmediato o de alguien del equipo, sobre dicha mejora?	
4. Si no ha podido aplicar el conocimiento adquirido, por favor compartir cuáles son las causas por las que no se ha podido realizar.	
5. ¿En qué ha impactado la capacitación recibida? Puede ser habilidades nuevas, conocimientos, o comportamientos.	

Sección 2: Evaluación por parte de su jefe inmediato

El objetivo de realizar esta evaluación por parte del jefe inmediato es determinar las brechas que existen entre el colaborador y el jefe inmediato respecto a la aplicación y transferencia del conocimiento adquirido.

1. El colaborador ha demostrado no solamente tener el conocimiento sino también lo ha aplicado en su trabajo, información recibida de la capacitación.
--

2. Desde su punto de vista, ¿ha mejorado el desempeño de su colaborador, luego el haber recibido capacitación? y ¿cómo lo ha medido?
3. Si el colaborador aún no ha logrado aplicar el conocimiento adquirido, ¿Cuáles son los factores que cree que están afectando para que no pueda aplicar dicho conocimiento?
4. ¿El colaborador ha transferido su conocimiento a otros compañeros de trabajo?
5. ¿Le ha brindado retroalimentación a su colaborador, respecto a la aplicación del nuevo conocimiento adquirido en la capacitación?
6. ¿Ha notado cambios en el comportamiento del colaborador? Luego de haber recibido capacitación.
7. ¿Cómo ha evaluado la mejora de desempeño de su colaborador?
8. ¿Puede compartir si se han minimizados las quejas de clientes externos?
9. ¿Se han disminuido los re procesos de trabajo?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

18. Seguimiento al proceso de capacitación

Se define el realizar un proceso de control y seguimiento, que pueda dar visibilidad a la empresa sobre los avances que se ha tenido por parte de los participantes. También esto ayudará a determinar mejoras en cuanto a tiempos que son necesarias a realizar y asegurarse que este proceso de seguimiento y control sea gestionado por el área administrativa de forma mensual, el documento de seguimiento es el que aparece a continuación, en la Tabla No. 8.

Tabla No. 8

Control de Seguimiento a las Capacitaciones del Personal de la Empresa de Comunicación y Publicidad.

Fecha	Nombre del participante	Área a la que pertenece	Curso de capacitación	Fecha de finalización	Certificado o evidencia

Nota: elaboración propia (2022)

18. Indicadores de gestión de capacitación

La empresa debe conocer los resultados que ha generado la capacitación que se ha brindado para los colaboradores de la empresa. Es relevante conocer el impacto que el implementar el plan de capacitación ha generado en resultados cuantitativos y cualitativos para la empresa, para ello se sugiere comenzar con tres indicadores, siendo esto los siguientes:

a) Indicador 1 - Tasa de capacitaciones

Figura No. 4

Indicador Tasa de Capacitación



Nota: elaboración propia (2022)

b) Indicador 2 - Porcentaje de rechazos de clientes

Figura No. 5

Indicador Porcentaje de Rechazos de Clientes



Nota: elaboración propia (2022)

c) Indicador 3 - Horas de capacitación

Figura No. 6

Indicador Horas de Capacitación



Nota: elaboración propia (2022)

19. Información de los Cursos de Capacitación con los Links de Acceso

Se realiza un listado de los links de acceso a las diferentes plataformas de aprendizaje (MOOC) que se establecen en cada uno de los cursos del plan de capacitación de la empresa de comunicación y publicidad.

Tabla No. 9

Plataformas de Cursos de Capacitación, Integrados en el Plan de Capacitación para los Colaboradores de la Empresa de Comunicación y Publicidad.

No.	Nombre del curso	Plataforma	Link de acceso
1	Estrategia e investigación para marcas y proyectos personales	Domestika.org	https://www.domestika.org/es/courses/2477-estrategia-e-investigacion-para-marcas-y-proyectos-personales?
2	Creatividad publicitaria para todos los públicos	Domestika.org	https://www.domestika.org/es/courses/160-creatividad-publicitaria-para-todos-los-publicos?qclid=Cj0KCQjwxlOXBhCrARlsAL1QFCYay9t0LIZ8r-jTHqb9LWBDQ-w9NhlbXA5uBPXdollncZ9wum_qHsoaAm1oEALw_wcB
3	Innovación para marcas: Desarrolla estrategias creativas	Domestika.org	https://www.domestika.org/es/courses/3216-innovacion-para-marcas-desarrolla-estrategias-creativas

No.	Nombre del curso	Plataforma	Link de acceso
4	Diseña presentaciones efectivas	Crehana.com	https://www.crehana.com/mx/cursos-online-comunicacion/disenapresentaciones-efectivas/
5	Certificado de Storytelling: comunicación y liderazgo	Udemy.com	https://www.udemy.com/course/storytelling-n/?utm_source=adwords&utm_medium=udemyads&utm_campaign=LongTail_la.ES_cc.LATAM&utm_term=._ag_121424002019._ad_515898216206._kw_.de_c._dm_.pl_.ti_dsa-1237025621932._li_9077182._pd_.&matchtype=&gclid=Cj0KCQjwxIOXBhCrARIsAL1QFCbnS3euqUtfhw4x-klhiOvoDerXk-U3kkLROrbH13ETym_ASUW5v1YaAgRxEALw_wcB
6	Blender para principiantes	Domestika.org	https://www.domestika.org/es/courses/1624-blender-para-principiantes
7	Creación de personajes kawaii en 3D Blender	Domestika.org	https://www.domestika.org/es/courses/3159-creacion-de-personajes-kawaii-en-3d-con-blender
8	Negociación Creativa -El modelo de	Udemy.com	https://www.udemy.com/course/guia-de-negociacion-paso-a-paso-de-novato-a-experto/

No.	Nombre del curso	Plataforma	Link de acceso
	negociación de Harvard		
9	Gestión de proyectos	Udemy.com	https://www.udemy.com/course/project-management-en-espanol-del-pmbok-v6-pmi-35-horas/
10	Estrategia aplicada a negocios	Edx.org	https://www.edx.org/es/course/estrategia-aplicada-a-negocios?index=spanish_product&queryID=0cb4feba0a5f634bb28cd361d66ba40c&position=8&linked_from=autocomplete
11	Programa especializado: Planificación y estrategia de marketing digital	Coursera.org	https://www.coursera.org/specializations/planificacion-marketing-digital
12	Innovación y creatividad organizacional	Edx.org	https://www.edx.org/es/course/innovacion-y-creatividad-organizacional
13	Programa especializado en recursos humanos	g-talent.net	https://www.g-talent.net/collections/best-selling-collection/products/programa-especializado-en-recursos-humanos?utm_source=GoogleAds&utm_medium=Busqueda&utm_campaign

No.	Nombre del curso	Plataforma	Link de acceso
			=RRHH&utm_content=Anuncio1&gclid=Cj0KCQjw54iXBhCXARIsADWpsG-mVjOX9pBjMWI0xHssadUEa_LEqx4XRm9es899MjG8GeU_knsPWEaAjq7EALw_wcB
14	Incorporación estratégica del talento	AGH Guatemala	Zoom
15	Diplomado de ISR	SAT.gob.gt	https://portal.sat.gob.gt/portal/capacitaciones/capacitacion-virtual/diplomados-virtuales-2/
16	Trabajo en equipo	Udemy.com	https://www.udemy.com/course/trabajo-en-equipo/
17	Comunicación	Crehana.com	https://www.crehana.com/bo/cursos-online-recursos-humanos/comunicacion-assertiva/?source_page=Catalog

Nota: elaboración propia (2022)

20. Información relacionada a las plataformas de aprendizaje (MOOC)

Las plataformas que se han utilizado en el plan de capacitación para los colaboradores de la empresa de comunicación y publicidad, son plataformas de cursos en línea masivos y abiertos, dichos cursos han sido diseñados y generan contenido dinámico, a continuación, se comparte información general sobre las plataformas:

1. Domestika:

Es una comunidad creativa, en donde se proveen cursos impartidos que han sido diseñados y producidos por expertos con amplia trayectoria en sector publicitario, en la cual se promueve que es un lugar donde se aprende de uno a otros en la modalidad de aprendizaje en línea con contenidos de alta calidad, en la actualidad son millones de personas las que han utilizado la plataforma para sus procesos de capacitación.

2. Chreana:

Es un startup líder en LATAM y una comunidad que ofrece cursos en línea en donde ofrece cursos prácticos se definen como una “herramienta de cambio que está transformando la educación en la región”, promueven que la educación debe generar resultados y cuentan con millones de estudiantes.

3. Udeemy:

Es una plataforma de aprendizaje en línea, enfocada a cubrir necesidades de adultos que son profesionales que constantemente desean seguir aprendiendo, posee alrededor de 155,000 cursos en línea y ofrecen varias categorías de aprendizaje y con cursos de altos contenidos.

4. Edx.org:

Fue fundada por el MIT y la Universidad de Harvard en 2012, provee cursos en línea masivos y abiertos, en donde ofrece cursos de las mejores universidades del mundo, es un referente en la iniciación de los MOOC.

5. Coursera

Es una plataforma de cursos masivos abierto en línea, también fue uno de los pioneros de los MOOC en 2012, fundada por profesores de la Universidad de Standford, provee un amplio portafolio de cursos en línea avalados por las mejores universidades del mundo y cuentan con versiones gratis y de paga, abriendo opciones a estudiantes, profesores,

profesionales que puedan aprender o especializarse en los diferentes campos de estudio.

6. G-talent.net

Es una plataforma creada para el desarrollo de las personas, en la cual ofrece cursos en línea para desarrollar habilidades actuales o futuras, ofrece cursos para las áreas de finanzas, marketing, recursos humanos, entre otros.

Anexo 6. Estructura Organizacional de la Empresa de Comunicación y publicidad.

Nota: Organigrama proporcionada por la unidad de análisis (2021)

Índice de Tablas del Trabajo Profesional de Graduación

<i>Tabla 1 Población Objeto de Estudio</i>	<i>65</i>
--	-----------

Índice de Figuras del Trabajo Profesional de Graduación

<i>Figura 1 Modelo Organizacional de Formación.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 2 Cuatro Niveles de la Evaluación de la Capacitación según el Modelo Kirkpatrick.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 3 Indicadores Básicos de Formación.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 4 Necesidad de un Plan de Capacitación Formal Según colaboradores de la empresa, pregunta No. 16 del cuestionario realizado.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 5 Nivel Actual de Satisfacción de los Colaboradores, Sobre las Capacitaciones Recibidas, Pregunta No. 5 del cuestionario realizado</i>	<i>71</i>
<i>Figura 6 Frecuencia en la que el Personal recibe Capacitaciones, Pregunta No. 4 del cuestionario realizado.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 7 Colaboradores Capacitados en la Empresa, Pregunta No. 12 del cuestionario realizado</i>	<i>74</i>
<i>Figura 8 Estilo de Aprendizaje de los Colaboradores de la Empresa de Comunicación y publicidad, Pregunta No. 11 del cuestionario realizado.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 9 Lugar para Impartir Capacitaciones de la Empresa Según los Colaboradores, Pregunta No. 24 del Cuestionario Realizado.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 10 Beneficios de Recibir Capacitaciones en Línea, Pregunta No. 23 del Cuestionario Realizado.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 11 Después de Recibir Capacitaciones en la Empresa, Debe de Realizarse un Proceso de Evaluación, Pregunta No. 21 del cuestionario realizado.....</i>	<i>84</i>

Índice de Tablas de la propuesta del Plan de Capacitación

<i>Tabla No. 1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Para Personal de Áreas Operativa y Administrativa.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla No. 2 Plan de Capacitación Para los Colaboradores de la Empresa de Servicios de Comunicación y Publicidad</i>	<i>123</i>
<i>Tabla No. 3 Matriz de habilidades y Competencias a Mejorar o Desarrollar por los Colaboradores de la Empresa de Comunicación y Publicidad.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabla No. 4 Cursos de Capacitación para el Área Operativa.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla No. 5 Cursos de Capacitación Para el Área Administrativa</i>	<i>134</i>
<i>Tabla No. 6 Cronograma del Plan de Capacitación Para los Colaboradores de la Empresa de Comunicación y Publicidad Para el Período de julio 2022 a junio 2023.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabla No. 7 Presupuesto de Inversión Para Realizar la Capacitación Para el Personal Operativo y Administrativo de la Empresa de Comunicación y Publicidad.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabla No. 8 Control de Seguimiento a las Capacitaciones del Personal de la Empresa de Comunicación y Publicidad</i>	<i>149</i>
<i>Tabla No. 9 Plataformas de Cursos de Capacitación, Integrados en el Plan de Capacitación para los Colaboradores de la Empresa de Comunicación y Publicidad.</i>	<i>153</i>

Índice de Figuras de la propuesta del Plan de Capacitación

<i>Figura No. 1 Diagrama de causa y efecto de personal no capacitado en la empresa de comunicación y publicidad.....</i>	<i>110</i>
<i>Figura No. 2 Sub División de Áreas Operativa y Administrativa de la Empresa.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura No. 3 Propuesta de Comunicación Interna Lanzamiento Plan de Capacitación</i>	<i>122</i>
<i>Figura No. 4 Indicador Tasa de Capacitación.....</i>	<i>150</i>
<i>Figura No. 5 Indicador Porcentaje de Rechazos de Clientes.....</i>	<i>151</i>
<i>Figura No. 6 Indicador Horas de Capacitación</i>	<i>152</i>