



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Artes Gestión Industrial

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE
OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE MICROFINANZAS UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA, UTILIZANDO LAS COMPETENCIAS LABORALES**

Lic. Esdras Armando Barrios Esteban
Asesorado por el M.A. Ing. Arnaldo Alvarado

Guatemala, octubre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE MICROFINANZAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, UTILIZANDO LAS COMPETENCIAS LABORALES.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LIC. ESDRAS ARMANDO BARRIOS ESTEBAN
ASESORADO POR EL M.A. ING. ARNALDO ALVARADO CIFUENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

MAESTRO EN GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Inga. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Mtra. Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
DIRECTOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
EXAMINADORA	Dra. Aura Marina Rodríguez Pérez
SECRETARIO	Mtro. Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE MICROFINANZAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, UTILIZANDO LAS COMPETENCIAS LABORALES

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, el 23 de enero de 2020.

Lic. Esdras Armando Barrios Esteban



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101 - 24189102

DTG. 533.2021.

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE MICROFINANZAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, UTILIZANDO LAS COMPETENCIAS LABORALES**, presentado por el Ingeniero: **Licenciado Esdras Armando Barrios Esteban**, estudiante de la **Maestría en Artes en Gestión Industrial**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, octubre de 2021.

AACE/cc



Guatemala, octubre de 2021

LNG.EEP.OI.029.2021

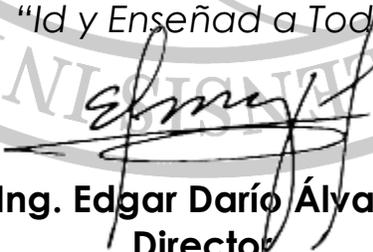
En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE MICROFINANZAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, UTILIZANDO LAS COMPETENCIAS LABORALES”

presentado por **Esdras Armando Barrios Esteban** quien se identifica con carné **999001796** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”


Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director



**Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería**

Guatemala, 13 de enero de 2021

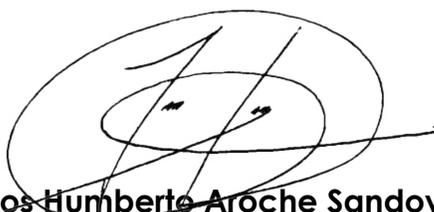
Maestro
Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Presente.

Estimado Mtro. Álvarez:

Por este medio le informo que he revisado y aprobado el informe final del trabajo de graduación titulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE MICROFINANZAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, UTILIZANDO LAS COMPETENCIAS LABORALES.”** Del estudiante Esdras Armando Barrios Esteban, del programa de Maestría en **Artes en Gestión Industrial**.

Con base en la evaluación realizada hago constar la originalidad, calidad, validez, pertinencia y coherencia según lo establecido en el *Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobados por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014*. Cumpliendo tanto en su estructura como en su contenido, por lo cual el protocolo evaluado cuenta con mi aprobación.

“Id y Enseñad a Todos”



M.A. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Gestión Industrial
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería

Guatemala octubre de 2020

Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director de Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gestión Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Álvarez:

Por este medio hago de su conocimiento que luego de las revisiones correspondientes doy por **APROBADO**, en mi calidad de asesor, el trabajo de informe final denominado **“Diseño de un programa de capacitación para el personal del área de operaciones de una empresa de microfinanzas ubicada en la ciudad de Guatemala, utilizando las competencias laborales”** realizado por el estudiante **Esdras Armando Barrios Esteban**, quien se identifica con carné número: **999001796**.

Agradeciendo su atención y apoyo a la presente, quedo a la orden ante cualquier duda que pueda surgir.

Sin otro particular, me suscribo, atentamente.



Ing. Arnaldo Alvarado Cifuentes
Colegiado activo No. 6807

Arnaldo Alvarado Cifuentes
INGENIERO INDUSTRIAL
COL. 6807

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por permítame culminar una meta profesional más, dándome sabiduría, fe, perseverancia y fuerzas para no desmayar y seguir adelante.
- Mis padres** Armando Luis Barrios López y Ana Lidia Esteban López por su apoyo, comprensión y amor en este camino para alcanzar el éxito y por el ejemplo de siempre luchar a pesar de las circunstancias y adversidades.
- Mis hermanos** Lilian Eugenia, Luis Eliseo y Eddy Esaú Barrios Esteban por su compañía en las buenas y en las malas, por compartir momentos de alegrías y tristezas. A mi hermano Abdías Jeriel Barrios Esteban, un abrazo al cielo.
- Mi novia** Nancy Aracely Güix López por todo el apoyo brindado a lo largo de este camino, por las palabras de aliento cuando más las necesitaba, por su compañía que me hace bien y por todos los momentos vividos.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la casa de estudios que me ha llevado a alcanzar estos objetivos concediéndome el privilegio de formarme en este camino académico.
Mi asesor de tesis	Mtro. Ingeniero Arnaldo Ademar Alvarado Cifuentes, por todo su apoyo y acompañamiento en la realización de este trabajo y por ser ejemplo de esfuerzo, trabajo y superación profesional.
Facultad de Ingeniería	Por su invaluable aporte a mi crecimiento profesional y por permitirme formar parte de esta maestría.
Mis compañeros de estudio	Por su apoyo y alianza en el acompañamiento hasta alcanzar este objetivo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN	IX
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	XI
OBJETIVOS	XIII
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Las microfinanzas en Guatemala.....	1
1.2. Referencias históricas la capacitación	2
1.2.1. La Revolución Industrial.....	4
1.3. Evolución de la capacitación	5
1.4. La andragogía utilizada en la capacitación.....	6
1.5. Pasos para la elaboración de un plan de capacitación.....	7
1.5.1. Evaluación del desempeño por competencias	7
1.5.2. Definición y clasificación de la capacitación	9
1.6. La planeación estratégica y la capacitación	9
1.6.1. Definición y búsqueda de sentido de la capacitación	10
1.6.2. Establecimiento de objetivos y metas	10

1.6.3.	Diagnóstico situacional de la organización	11
1.7.	Estructura de un modelo o proceso de capacitación	12
1.8.	Beneficios de la capacitación	14
1.9.	Las competencias laborales	14
1.9.1.	Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento.....	16
1.9.2.	Tipos de competencias.....	17
1.9.3.	Desarrollo de competencias.....	18
2.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	21
3.1.	Identificación del desempeño laboral.....	21
3.1.1.	Desempeño laboral.....	21
3.1.2.	Evaluación del desempeño 180°	22
3.2.	Definición de competencias para el puesto de operaciones ...	27
3.2.1.	Clasificación de competencias.....	28
3.2.2.	Guía de clasificación de competencias	28
3.3.	Programa de capacitación para el personal de operaciones...	32
3.3.1.	Análisis del promedio del desempeño laboral.....	33
3.3.2.	Análisis del desempeño laboral por área específica	34
3.4.	Evaluación de las ventajas de la utilización de un programa de capacitación con base a las competencias laborales	36

4.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	43
	CONCLUSIONES	47
	RECOMENDACIONES	49
	REFERENCIAS.....	51
	APÉNDICES.....	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organizaciones participantes en las microfinanzas.....	1
2.	Modelo FODA.....	11
3.	Competencias laborales	16
4.	Sensibilidad a lineamientos, relaciones interpersonales y la orientación al servicio.....	24
5.	Resultados áreas del desempeño: organización, negociación e iniciativa.....	25
6.	Resultados áreas del desempeño: enfoque a ventas, enfoque a la calidad y el dinamismo.....	26
7.	Resultados áreas del desempeño: comunicación oral, aprendizaje y análisis de problemas.....	27
8.	Jerarquía de competencias para el puesto de operaciones.....	31
9.	Área del desempeño: iniciativa.....	35
10.	Área del desempeño: enfoque a ventas	35
11.	Área del desempeño: análisis de problemas.....	36
12.	Mejora del desempeño en la realización de funciones	39
13.	Relación del desempeño laboral con el nivel de la capacitación recibida.....	40
14.	Motivación generada por la capacitación.....	41

TABLAS

I.	Operativización de variables.....	XVI
II.	Requisitos para implementar evaluación de desempeño	8
III.	Modelo de capacitación.....	13
IV.	Áreas del desempeño	22
V.	Promedio del desempeño laboral.....	24
VI.	Guía de clasificación de competencias por actividades del puesto de operaciones	29
VII.	Propuesta de programa de capacitación	32
VIII.	Clasificación del desempeño laboral por promedios.....	34
IX.	Verificación de ventajas	38

GLOSARIO

Análisis	Estudio minucioso de un asunto.
Andragogía	Disciplina centrada en aplicación de técnicas orientadas en el aprendizaje de los adultos.
Capacitación	Proceso educativo corto por el que se adquieren conocimientos y habilidades técnicas para lograr metas.
Competencia laboral	Capacidad productiva de un individuo medida en términos de desempeño.
Competitividad	Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores.
Desempeño laboral	Rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
Gestión	Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir Implícita u obligatoria.

Indicador	Mediciones cuantificables, acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización.
Microfinanzas	Conjunto de servicios de tipo financiero dirigidos a grupos de población caracterizados por atravesar situaciones adversas desde el punto de vista económico.
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transformaran elementos de entrada en resultados.
Requisitos	Necesidad o expectativa establecida, generalmente y administrar un negocio o una empresa.
Retención de personal	Proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado
Satisfacción	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos o necesidades.

RESUMEN

En este estudio se describe el proceso del diseño de un programa de capacitación con base a las competencias laborales para el personal de operaciones de una empresa de microfinanzas, los resultados alcanzados y el análisis de los resultados.

El objetivo general del estudio fue el diseñar un programa de capacitación estructurado en base a competencias laborales para el personal de operaciones de la empresa de microfinanzas para la mejora de su desempeño laboral.

El problema que se identificó fue el brindar capacitaciones estructuradas y eficientes a los empleados, a través de la satisfacción de demandas y necesidades específicas de las personas y de los puestos de trabajo. Para la investigación el enfoque utilizado fue mixto, diseño no experimental, alcance y tipo descriptivo.

La investigación se desarrolló en 4 fases: en la primera se realizó la revisión documental; en la segunda se realizó el análisis de la evaluación del desempeño laboral del personal; en la tercera se clasificaron las competencias laborales para el puesto de operaciones de la empresa de microfinanzas; y en la cuarta se determinaron las ventajas de la utilización de un programa de capacitación diseñado para el personal de operaciones de una empresa de microfinanzas con base a las competencias laborales.

Al final de la investigación se determinó el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones, se logró la identificación de las

competencias específicas para el puesto de operaciones quedando en evidencia los temas específicos para realizar el programa de capacitación para el personal y se determinaron las ventajas de la utilización de estos programas de capacitación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Brindar capacitaciones estructuradas y eficientes a los empleados, a través de la satisfacción de demandas y necesidades específicas de las personas y de los puestos de trabajo.

- Descripción del problema

La empresa donde se realizó el estudio se dedica a las microfinanzas, funcionando en todo el país, teniendo 400 empleados en el Área de Operaciones a nivel nacional, la empresa se enfrentaba al problema de brindar capacitaciones estructuradas y eficientes a los empleados, a través de la satisfacción de demandas y necesidades específicas de las personas y de los puestos de trabajo, esto derivado de la falta de un plan de capacitación basado en competencias.

El tener un proceso sistematizado de capacitación mejora los niveles de motivación de los trabajadores, aumenta la fidelización del personal y hace más eficaz la gestión de recursos humanos. Permite tener un mejor control del presupuesto del departamento.

- Formulación del problema

- Pregunta central

- ¿Cómo el brindar capacitaciones estructuradas y eficientes al personal de operaciones de una empresa de microfinanzas puede mejorar su desempeño al estar diseñado con base a las competencias laborales?
- Preguntas de investigación
 - ¿Cómo identificar el desempeño del personal de operaciones de una empresa de microfinanzas?
 - ¿Cómo definir las competencias laborales para el puesto de operaciones de una empresa de microfinanzas?
 - ¿Cómo evaluar los resultados que tienen las competencias laborales aplicadas a un plan de capacitación para la mejora del desempeño del personal de operaciones de una empresa de microfinanzas?

OBJETIVOS

General

Diseñar un programa de capacitación estructurado en base a competencias laborales para el personal de operaciones de la empresa de microfinanzas para la mejora de su desempeño laboral.

Específicos

1. Identificar el desempeño laboral del personal de operaciones de la empresa de microfinanzas.
2. Definir las competencias laborales y el programa de capacitación para el puesto de operaciones de la empresa.
3. Evaluar las ventajas de la utilización del programa de capacitación diseñado para el personal de operaciones de la empresa basado en las competencias laborales del puesto.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

Para la investigación el enfoque utilizado fue mixto (cuantitativo-cualitativo) debido a que se manejan variables numéricas, se utiliza la observación para la explicación de la problemática de capacitación existente en la empresa y se toma como base el punto de vista holístico que considera a todos los elementos que lo conforman para realizar el análisis. Se abordó este tema dentro de un alcance de investigación descriptivo, porque se dan a conocer las características observables de la unidad de análisis su diseño fue transversal ya que se captaron los detalles en el momento en que se desarrolló la investigación.

Fue una investigación no experimental puesto que no se controlaron las variables ni el ambiente, se obtuvieron los datos durante el desarrollo de la investigación de forma prospectiva verificando las causas y las consecuencias observadas y reportadas por el investigador. Los alcances que tenía la investigación consideraban aspectos como el desempeño laboral, el análisis del puesto de operaciones y sus competencias, el diagnóstico de necesidades de capacitación y la definición de las ventajas del programa de capacitación.

La muestra que se tomó fue de 195 personas del área de operaciones de un total de 400 empleados distribuidos en 80 agencias en todo el país quienes realizan las mismas funciones en la misma posición.

Las variables utilizadas fueron la evaluación del desempeño y la clasificación de competencias laborales. Dentro de los indicadores que fueron utilizados están las áreas del desempeño que comprendieron aspectos como la sensibilidad a lineamientos, relaciones interpersonales, orientación al servicio,

organización, negociación, iniciativa, enfoque a ventas, enfoque a la calidad, dinamismo, comunicación oral, aprendizaje y análisis de problemas, también se consideraron las actividades específicas para el puesto.

El resumen y detalle de las variables y los indicadores utilizados se muestran en la tabla siguiente.

Tabla I. **Operativización de variables**

Objetivo	Variable	Tipo Variable	Indicador	Técnicas
Identificar el desempeño laboral del personal de operaciones de una empresa de microfinanzas	Evaluación del desempeño	Cuantitativa / Cualitativa	Áreas del desempeño	Evaluación de desempeño 180°
Definir las competencias laborales para el puesto de operaciones de una empresa de microfinanzas	Clasificación competencias laborales	Cuantitativa	Actividades específicas del puesto	Guía de clasificación de competencias
Evaluar las ventajas de la utilización del programa de capacitación diseñado para el personal de operaciones de la empresa basado en las competencias laborales del puesto.	Clasificación de las ventajas de capacitación	Cualitativa	Ventajas	Diagnóstico de necesidades de capacitación

Fuente: elaboración propia.

Se ejecutaron cuatro fases: en la primera se realizó la revisión documental; en la segunda se realizó el análisis de la evaluación del desempeño laboral del personal; en la tercera se clasificaron las competencias laborales para el puesto de operaciones de la empresa de microfinanzas; y en la cuarta se determinaron las ventajas de la utilización de un programa de capacitación diseñado para el personal de operaciones de una empresa de microfinanzas con base a las competencias laborales.

INTRODUCCIÓN

Los cambios en la industria y la competitividad existentes en el mercado exigen de sus dirigentes y del personal en general, una serie de habilidades y aptitudes nuevas para evitar el estancamiento administrativo y ejecutorio de los procesos que poseen.

Surge entonces la necesidad realizar este trabajo como sistematización de los procesos de capacitación para brindar profesionalización y especialización a las personas en los puestos de trabajo con el fin de generar conocimientos, capacidades, competencias y destrezas para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades que permitan desempeñar las labores propias en el desarrollo de funciones y tareas referentes con el puesto a ejercer.

La problemática que atraviesa la empresa de microfinanzas en donde se realizó este trabajo se centra en la necesidad de brindar capacitaciones estructuradas y eficientes a los empleados, a través de la satisfacción de demandas y necesidades específicas de las personas y de los puestos de trabajo, para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta.

El marco metodológico se desarrolló en fases, cada fase responde a un objetivo específico, están ordenadas de tal forma que la fase siguiente se apoye en la anterior y, por lo tanto, se tenga un orden lógico en la resolución del problema. La concretización sistemática de cada una de las fases conduce a ensayar la solución planteada.

Para lograrlo, el enfoque utilizado fue mixto con diseño no experimental puesto que no se controlaron las variables ni el ambiente, utilizando una muestra de 195 personas. Se realizó una investigación documental previa sobre las competencias laborales en el ámbito de las microfinanzas, específicamente en el área de operaciones, además de un análisis de la evaluación del desempeño laboral del personal, donde también se clasificó las competencias laborales del puesto de operaciones y por último determinaron las ventajas que tiene la utilización de un programa de capacitación diseñado con base a las competencias laborales del puesto.

La capacitación es una oportunidad de mejoramiento personal que beneficia sin duda a la empresa porque así tiene colaboradores con más pericia y capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas para bien de la empresa, los clientes y los demás interesados. La persona que asume la capacitación como una oportunidad crea valor alrededor de sí mismo, desarrolla habilidades que los hace mejores colaboradores, pero sobre todo mejores seres humanos.

En el primer capítulo se muestra el marco teórico, este se basa en una revisión de la teoría que tiene relación con la descripción general del giro del negocio donde se llevó a cabo la investigación, también se trata el tema de capacitación por medio de una reseña histórica, describiendo los cambios que ha tenido la capacitación en cuanto a la adaptación en las nuevas formas de desarrollo del personal, como se elabora un programa y que beneficios se tienen. También se hace una descripción del tema de competencias laborales y de cómo repercute en la eficiencia del personal.

En el capítulo dos se describe la forma en que se desarrolla la investigación, las limitantes, contratiempos y problemas que se encontraron dentro del

desarrollo de la investigación, como también, el proceso paso a paso de la aplicación de las diferentes fases.

En el capítulo tres se presentan los resultados del análisis situacional, los resultados de la aplicación de la evaluación 180°, la jerarquización de las competencias laborales para el puesto de operaciones y las ventajas de utilizar un programa de capacitación diseñado con base a las competencias laborales encontradas.

En el capítulo cuatro se presenta la discusión de los resultados realizando un análisis interno y externo de la investigación con lo cual se realizaron las conclusiones y recomendaciones finales como aportes para futuras investigaciones.

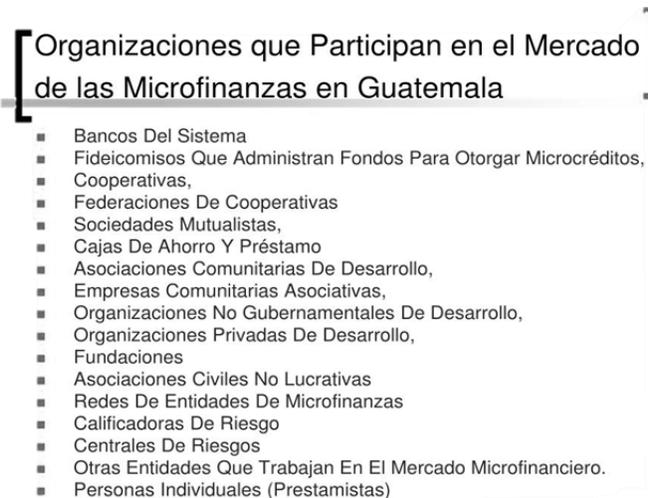
1. MARCO TEÓRICO

1.1. Las microfinanzas en Guatemala

Las instituciones que se desarrollan en el ámbito de las microfinanzas, y que funcionan en el país, se dividen en dos categorías:

Reguladas y no reguladas. Las primeras incluyen a los bancos que, son supervisadas por la Superintendencia de Bancos, y que como parte de su estrategia han incursionado en este segmento de mercado. Las entidades que se categorizan como no reguladas funcionan como Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero, y como Cooperativas de Ahorro y Crédito. (Gutiérrez, 2009.)

Figura 1. **Organizaciones participantes en las microfinanzas**



Fuente: Pira, F. (2009). *Características Deseables para un Marco Regulatorio de las Microfinanzas para Guatemala.*

De contexto histórico, las entidades bancarias son quienes acaparan cerca de la mitad de la demanda. La intervención que han tenido los bancos en este rubro es relativamente nueva. A principios del 2000, en Guatemala solo un banco de capital público-privado, con orientación al desarrollo, otorgaba microcréditos. Las tácticas lógicas de competitividad en el ámbito de las microfinanzas han obligado a los bancos comerciales que incursionen en este mercado.

El índice de liquidez que tienen las cooperativas es un poco mayor que el de los bancos, pero es mucho menor al de las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero. Estas organizaciones son la fuente principal de financiamiento de microcrédito en número de clientes. Alcanzan el 50 % de los préstamos otorgados en el país.

1.2. Referencias históricas la capacitación

Al hacer una búsqueda histórica de lo que significó la capacitación, Craig (citado en Martínez, 2015). Indica que muchas de las civilizaciones antiguas han formado parte de cada una de ellas y esto es natural debido a la necesidad de sobrevivencia, dependiendo de la capacidad que tuvo hombre de inventar sus armas, instrumentos de trabajo, vivienda, ropa y lenguaje, esto se convirtió en un factor definitivo para el desarrollo de la civilización

Se vuelve importante el entrenamiento en esta etapa ya que se tuvo que pasar y transmitir a otros los conocimientos y habilidades adquiridos al tropezarse y tener que enfrentar diversas circunstancias con el uso, fabricación y manejo de los nuevos inventos de sobrevivencia (Martínez, 2015), con esto se logró administrar un proceso de desarrollo que se conoce como “entrenamiento”.

Luego, en la colectividad antigua, según Martínez (2015) la educación técnica era natural e intuitiva, los miembros participaban en las actividades, con lo que conseguían y desarrollaban habilidades. También existía el igualitarismo y la integralidad en donde toda la comunidad participaba dependiendo de la división natural del trabajo. De esta manera, Mitnik y Coria (2012), mencionan que puede considerarse el entrenamiento en el trabajo como una primera etapa de capacitación.

Más adelante, con la dispersión de la colectividad antigua, vino la Edad Media, y con ella la división del trabajo manual con el intelectual, esto propició que se considerara que las personas que realizaban la mayoría de los oficios como los trabajos realizados por mano de obra esclava eran de baja categoría social. Con este tipo de esclavitud en la realización de trabajos manuales se alcanzó un desarrollo en la artesanía y la comercialización de ellas, exigiendo así una alta especialización para el desarrollo de este trabajo que, a pesar de que eran necesarias para el mantenimiento del comercio, seguían siendo vistas como denigrantes. (Mitnik y Coria, 2012).

Con el progreso de las urbes en Europa, aparecen los gremios, que se conformaron como sociedades económicas donde se convocaban artesanos pertenecientes a un mismo trabajo, estos grupos a decir de Becerra y Breijo (2017), tenían el objetivo de alcanzar un equilibrio entre la demanda de labores y el número de obradores activos, con lo que se aseguraba el trabajo a sus asociados, su economía y los sistemas de aprendizaje controlando toda la actividad artesanal y evitaban la competencia, facilitaban las materias primas a todos sus componentes a los mismos precios y fijaban el tipo y cantidad de productos.

En este sentido Tejeda (2005), menciona que la capacitación se estableció como una manera para controlar y proteger los secretos de los distintos oficios protegiendo así los intereses económicos y el status social de los artesanos y comerciantes. Fue así que surgieron los primeros monopolios transmitiendo únicamente a sus familiares los secretos del trabajo, constituyéndose como parte de las dinastías la capacidad de realizar un trabajo en específico y se propició la alianza entre familias para complementar los trabajos realizados.

1.2.1. La Revolución Industrial

La Revolución Industrial favoreció que la industria de los textiles se realizara de forma mecánica. Desarrollando procesos del hierro llegada el ferrocarril y con ellos se logra mejorar las rutas de transporte expandiendo el comercio a otros lugares.

En el tema de capacitación durante la revolución industrial, con el aumento de producción y la reducción de tiempo, además de la fabricación en serie, se pedía a las personas se especializarán en una sola parte de la producción, entrenándose en una tarea específica y no en todas las actividades de fabricación.

La especialización que se tenía al entrenar a las personas en una sola tarea llevó a los empresarios a un cambio en los objetivos y métodos que a su vez se tradujo en una gran demanda en la mano de obra capacitada para el manejo de maquinaria nueva. (Tejeda, 2005.)

Durante el desarrollo tecnológico a las personas se les exigía mayores capacidades en temas de adaptación y transformación del entorno, también con

mayores conocimientos técnicos, integración a diversas funciones o bien capacidades de interpretación de la teoría llevada a la práctica.

Posteriormente, durante la segunda guerra mundial, se entrenaba a las personas en diversas actividades, entre ellas las bélicas, los hombres jóvenes o en edad productiva eran enviados a la guerra teniendo que desarrollar nuevas capacidades, la participación de la mujer en la industria comenzó a ser notoria en esta etapa dado que los hombres se encontraban en la guerra.

1.3. Evolución de la capacitación

Los modelos y sistemas de capacitación han ido evolucionando en Latinoamérica de una forma diversa a partir de un modelo común cuyo fin era el adquirir y utilizar habilidades pertinentes por parte de la fuerza laboral, teniendo programas de capacitación de escaso rendimiento y poca capacidad de creatividad e innovación. Experimentar e innovar en los servicios de capacitación ha sido posible únicamente en los pocos países en donde la capacitación ha evolucionado debido a la inversión que han realizado.

La percepción que tienen los países donde ha evolucionado la capacitación no ha sido la esperada, ya que, a pesar de esos cambios en innovación y experimento, se percibe que, según Reynoso (2007), el rendimiento funcional que han tenido estos sistemas de capacitación es insuficiente y de que los productos ofrecidos por estos no son relevantes ni oportunos en términos de las habilidades requeridas, esto conlleva a que el impacto sobre los salarios y sobre la capacidad de empleo de una parte de la población de la región sea muy poco.

La inversión social que estos países realizan en capacitación y educación tienen mayor prioridad puesto que ambos constituyen una alianza para el

desarrollo económico del país. Respecto a esto Stark y Wang (2002) indican que la razón de por qué ciertos países permanecen en un estado de pobreza, es debido a la deficiencia de capital humano, estas aseveraciones reafirman lo importante que es entender los fenómenos que afectan la adquisición de talento humano.

1.4. La andragogía utilizada en la capacitación

Tomando en consideración que la capacitación debe de ser un aprendizaje a través de la práctica es necesario que en las organizaciones modernas este aprendizaje debe de entenderse como una forma de educación con la que se logra una cultura de identidad, que se fundamenta en el soporte a la calidad y la productividad en la empresa.

Es así como al considerar la capacitación como aprendizaje a través de la práctica se logra asociar con la definición citada por Chacón (2012), donde “Alexander Kapp retoma el modelo platónico de educación y acuña el término Andragogía” (p. 18). Este término, a decir de González (2004). Recoge los aspectos socioculturales del adulto para que se integre al ambiente donde se desempeña utilizando efectivamente lo que ha aprendido.

En los años 60’s Knowles desarrollaba sus fundamentos teóricos sobre la andragógica en Estados Unidos, con el desarrollo de esta nueva teoría logró introducir los términos horizontalidad y participación. Para Torres (2000), Knowles entendía la horizontalidad como la capacidad que tiene el aprendiz y quien enseña con definir y seleccionar cuando, qué aprender, y cómo hacerlo; y para lograr una meta previamente definida es necesario que el aprendiz participe en una intervención activa.

1.5. Pasos para la elaboración de un plan de capacitación

Muchos han sido los estudios que se han realizado en el tema de la efectividad de la capacitación, de ellos se consideran como esenciales los siguientes pasos para elaborar un plan de capacitación que sea efectivo y que vaya alineado con los objetivos organizaciones. De esta cuenta se pretende ordenar y estandarizar procedimientos que ayuden a mejorar procesos definidos.

1.5.1. Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño es una herramienta muy versátil ya que su uso puede realizarse tanto al inicio de la capacitación como al final de esta. La evaluación del desempeño es la apreciación que se tiene sobre el rendimiento de un empleado a partir de la premisa que no todas las personas poseen las competencias necesarias ni están interesadas en realizar las distintas clases de tareas.

Para lograr esta influencia positiva en el desarrollo de competencias y en el mejoramiento de la motivación no son suficientes, aunque necesarias, las evaluaciones que se realizan de forma informal o mediante del uso exclusivo de la observación.

Al contar con un método de retroalimentación formal se puede detectar a los empleados que son eficientes y eficaces poniendo en evidencia aquellos aspectos que no han sido considerados con anterioridad como los procesos equivocados de selección, capacitación y orientación, pero también puede evidenciar errores en el propio puesto que no han sido considerados en todas sus facetas como el diseño del puesto, desafíos tanto internos como externos, cumplimientos, alineación, entre otras.

Para la detectar en el personal las necesidades de capacitación es importante utilizar un método de diagnóstico como lo es una evaluación del desempeño, esta puede ayudar a identificar personas clave, las competencias de las personas evaluadas, la ubicación de la persona en un puesto adecuado, la retroalimentación para una autoevaluación del rendimiento y la toma de decisiones sobre los salarios.

Según Capuano (2004), para implementar una evaluación del desempeño por competencias debe de enfocarse identificando elementos relacionados con el desempeño para medirlos y brindar retroalimentación necesaria, para ello es necesario seguir los siguientes:

Tabla II. **Requisitos para implementar evaluación de desempeño**

Intención de hacer la evaluación de desempeño
Análisis de sistemas posibles
Confección del diccionario de competencias
Diseño de la evaluación
Comunicación
Entrenamiento a los involucrados
Tiempo de evaluación
Contenidos de la evaluación
Análisis del sistema
Feedback y seguimiento continuo

Fuente: Capuano. (2004). *Evaluación del desempeño por competencias*.

1.5.2. Definición y clasificación de la capacitación

Definir y clasificar la capacitación es un paso importante durante del DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), esto permitirá una mejor coordinación y planeación de esta, para García (2010) la definición de cada una se da de la siguiente manera:

- **Capacitación:** se define como una forma sistemática de proporcionar conocimientos, está planeada para desarrollar habilidades y aptitudes de manera continua de aplicación para todas aquellas personas que ocupen un puesto de trabajo.
- **Desarrollo:** se utiliza para proporcionar conocimientos específicos a las personas que desempeñan un trabajo en específico para prepararlo en asumir responsabilidades y promociones futuras que mejoren su desarrollo integral.
- **Entrenamiento:** es la ejecución de los conocimientos adquiridos en las etapas anteriores.

1.6. La planeación estratégica y la capacitación

Al hablar de planeación estratégica es necesaria separar ambos términos, la planeación por sí sola hacer referencia a un plan unificado e integral, diseñado con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales se cumplan y sean alcanzados, que sea comprensible por todos los miembros del equipo con el fin de que se integren en el alcance de objetivos y metas, cumpliendo con las políticas de la organización que a su vez establezca parámetros y planes de acción para el logro de objetivos. Por aparte, la estrategia ayuda a poner en orden el plan, asignado los recursos adecuados, siendo viable y original, anticipándose a cualquier cambio en el entorno estableciendo condiciones para su ejecución.

Entendiendo ya lo que significa la planeación estratégica, la capacitación debe de considerarse como parte de ella con ello se lograría, al desarrollar un plan de capacitación, asignar adecuadamente los recursos teniendo una planeación integral, teniendo claros los motivos que llevan a impartir una capacitación.

1.6.1. Definición y búsqueda de sentido de la capacitación

Al haber desarrollado la capacitación como una planificación estratégica es necesario que se tenga la misión y visión de la capacitación que se va a realizar en donde se pueda observar con claridad por qué existe la capacitación dentro de la organización.

Los valores son otro punto clave en la búsqueda de sentido de la capacitación ya que es ahí donde se rige y se norma el sistema de capacitación, estos principios y valores ayudaran a regular la intención de la capacitación y que esta no se desvíe tanto de la misión y visión como también de los valores establecidos con anterioridad. Es decir, el conjunto de misión, visión y valores de la capacitación forman la filosofía de cómo se quiere que se realice la capacitación dentro de la organización.

1.6.2. Establecimiento de objetivos y metas

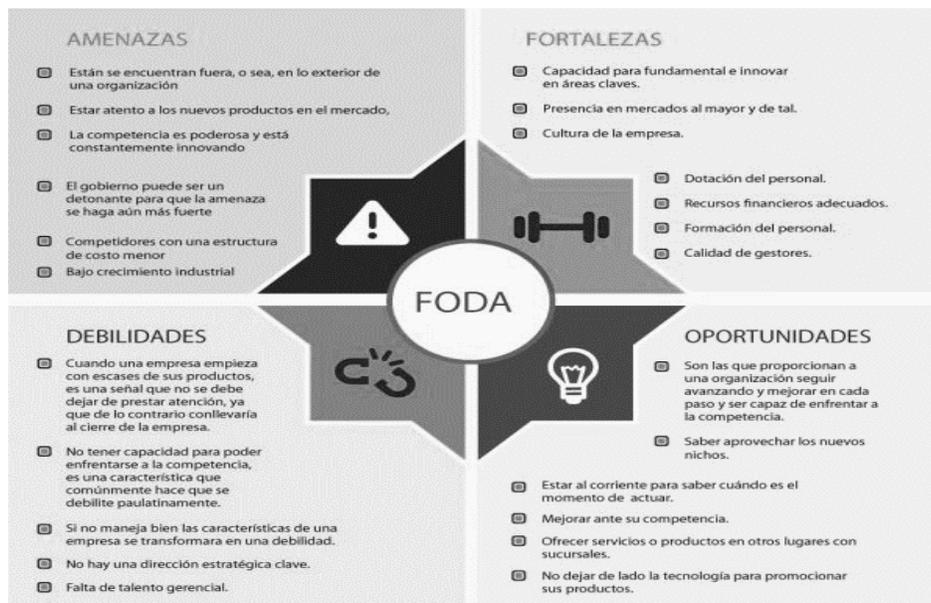
Entendiendo entonces la capacitación como una filosofía y procurando que ésta no se desvíe, es necesario el establecimiento de objetivos claros y retadores pero que al mismo tiempo sean alcanzables y medibles, como lo indica la metodología SMART. Lógicamente deben de estar alineados con los objetivos generales de la empresa, esto quiere decir que la capacitación estructurada como un plan estratégico, debe de estar siempre bajo la planificación estratégica

integral de la compañía, tendrán que coincidir y apoyarse mutuamente comunicado y compartiendo con el personal involucrado el compromiso para el logro de esos objetivos, tanto como lo de la capacitación como los de la compañía.

1.6.3. Diagnóstico situacional de la organización

Al haber determinado las acciones con las que se pretende lograr el éxito de la capacitación, se necesita realizar un análisis FODA de la empresa para determinar aquellos aspectos que puedan influir en la capacitación, también es necesario realizar otro análisis FODA en el sistema mismo de capacitación, para identificar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema y del entorno en que se vaya a impartir la capacitación.

Figura 2. Modelo FODA



Fuente: Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>

1.7. Estructura de un modelo o proceso de capacitación

El logro efectivo de la capacitación dependerá del cumplimiento de las funciones específicas para la que fue hecha, en este sentido la capacitación tiene como fin último el formar y educar de forma sistemática a los trabajadores.

Para lograrlo deberá de elegir el mejor modelo que se adapte a las necesidades específicas de capacitación para garantizar que los empleados obtengan las competencias necesarias para desarrollar su trabajo. Es por ello que la capacitación requiere de una planeación exhaustiva y de una preparación minuciosa de los pasos que la deben integrar, por tal razón, al hablar de proceso se debería pensar en algo estrictamente sistémico, coordinado, o algún de algún modelo existente, entre otros.

En la opinión de Arias y Heredia (2006,) “un modelo de sistema funcional de capacitación puede ser el denominado Sistema AG” (p. 511), este sistema se fundamenta en un número determinado de pasos que garantizan la efectividad de la capacitación, comienza con un análisis situacional de la organización, este modelo es un poco confuso, sin embargo, cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen los distintos modelos de capacitación.

Para Chiavenato (2007) quien estableció parámetros y sentó bases para la adecuada capacitación, “uno de los mejores modelos en donde queda de manifiesto las etapas descritas y que muestra cualidades que se vuelven necesarias para hacer eficiente la capacitación, al mismo tiempo que muestran un ordenamiento lógico en su estructura” (p. 389), se muestra en la siguiente tabla:

Tabla III. **Modelo de capacitación**

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)
2. Desarrollo de planes y programas
3. Impartición o ejecución de la capacitación
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados

Fuente: Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*.

Dentro de la estructuración del modelo de capacitación es necesario mencionar que existe estándares de calidad en cuanto al tema de la capacitación, esto se debe a que la capacitación juega un papel importante en el proceso de la calidad, ya que de ello depende el aseguramiento de los estándares que deben de cumplir los productos, las de normas ISO 10015, que son un anexo de las normas ISO 9000, hacen referencia al ciclo de Deming el cual establece que toda actividad sistematizada se debe: Planear, Hacer, Verificar y Actuar; en dicha norma se definen los lineamiento a seguir para que un sistema de formación y desarrollo de los recursos humanos para la calidad cuente con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y evaluar.

Se consideraron tres modelos que de alguna forma coinciden en los cuatro pasos básicos señalados en el ciclo de Deming, nombrados de otra manera para ser más específicos, el modelo de Chiavenato, se complementó con las normas ISO 10015, que indica parámetros de la gestión de la calidad, para señalar con precisión las cuatro etapas del ciclo Deming garantizando la calidad de los procesos productivos, como la capacitación, y por efecto, la calidad de los productos logrando con ello en ciclo completo, dejando espacio para la retroalimentación.

1.8. Beneficios de la capacitación

Para conseguir beneficios durante la capacitación debe haber cumplido con los siguientes pasos: haber sido estructurada bajo un modelo preciso, haber tenido una planificación estratégica desarrollada bajo una búsqueda de sentido en donde los objetivos y metas hayan sido definidos con claridad basándose en el diagnóstico situacional de la empresa.

Como lo dice Mitchell (citado por Bermúdez 2015), señala que los beneficios que se obtienen al implementar un programa de capacitación muy bien estructurado y fundamentado pueden ser:

- Se fomenta la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve la confianza, el asertividad y el desarrollo.
- Existe una contribución efectiva en el manejo de conflictos
- Existe una relación significativa con el desarrollo de líderes
- Mejora la comunicación.
- Los empleados se sienten más satisfechos en el puesto de trabajo.
- Promueve el alcance de metas individuales.

1.9. Las competencias laborales

Uno de los instrumento utilizado comúnmente en el desarrollo de una capacitación es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que puede haber sido enmarcado bajo la teoría de Competencias que contribuye de forma efectiva al logro de los objetivos de la organización ya que las competencias, según Pérez, Rodríguez y Gonzales (citados por Sánchez, Jiménez y Rueda 2015), indican que las competencias conforman un aspecto en la operación en donde queda en evidencia el vínculo existente entre la capacidad

individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituyen una nueva opción para mejorar el rendimiento de las personas y de la organización; esto es el propósito de la Gestión por Competencias.

Según Echeverría (citado por Salazar, Carrasco, Correa, Carrillo, y Velasteguí, 2018), las competencias se clasifican según los comportamientos individuales y la forma de aprendizaje de los colaboradores en las organizaciones, identificar al talento humano forma parte de la gestión por competencias.

La competencia laboral, es una cualidad propia de la persona, que debe de contar con un nivel de calidad aceptable que se desarrolla en un ambiente de trabajo apropiado. Entendiendo esto de esta manera podemos decir que un individuo puede tener las competencias necesarias para realizar un trabajo en específico, pero no puede desarrollarse bien y hacer un trabajo de calidad en otro, o más claro aún, puede para trabajar en un ambiente laboral como lo es una oficina rodeada de mucha gente al lado y no se eficiente si se encuentra trabajando en la calle o en un lugar donde no tenga compañeros de trabajo.

Es por eso que el ambiente laboral está constituido por aquellas circunstancias que son ajenas al trabajador y que de cierta manera pueden influir en su desempeño, algunos ejemplos pueden ser la estructura de la organización, el entorno físico, el ambiente sociolaboral y las condiciones tecnológicas que enmarcan su trabajo.

En este sentido, el desempeño debe entenderse como el comportamiento humano considerado en un marco determinado de normas y objetivos propios de una organización.

1.9.1. Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento

Las competencias de una persona pueden ser analizadas desde distintos puntos de vista, esto dependerá de los factores que la determinan, considerando lo anterior, una clasificación bastante útil de dichos factores llamados comúnmente competencias considera los siguientes:

Figura 3. Competencias laborales



Fuente: Holguino, Y. (2016). *Competitividad Laboral*.

Estas habilidades se van desarrollando a través de la experiencia y los conocimientos adquiridos a través de diversas situaciones que dependen de la persona y de su nivel de desarrollo.

Las competencias laborales están estrechamente relacionadas con el desempeño laboral o logro de resultados con base en las normas de calidad descritas, dependiendo de su nivel de desempeño se pueden clasificar las competencias como básico, intermedio o experto. También dependen de los atributos o características individuales como el ser, hacer y aprender

1.9.2. Tipos de competencias

Además de la clasificación de las competencias según los factores del comportamiento, también se pueden clasificar en genéricas y específicas. Por una parte, las competencias genéricas se consideran dentro de un conjunto o grupo de actividades, mientras que las competencias específicas se consideran con relación a funciones o tareas determinadas.

También pueden considerarse las competencias genéricas como competencias directivas ya que pueden estudiarse a partir del análisis de una función directiva, que a su vez se pueden sub-clasificar en competencias estratégicas e intratégicas. Esta sub-clasificación se realiza tomando en consideración el modelo antropológico de Pérez López (1998), según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se denomina intratécnica.

- Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
- Las competencias directivas intratécnicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el «coaching» y el trabajo en equipo.

1.9.3. Desarrollo de competencias

El desarrollo de competencias en las organizaciones es uno de los más sonados en la última década, esto hace pensar que el interés de las organizaciones es mucho más justificado para comprometerse con sus empleados con desarrollarlas, ya que es precisamente el desarrollo la vía para convertir las competencias requeridas, ya diagnosticadas, en un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa.

Es por ello que debe incluirse un plan de desarrollo de competencias en las organizaciones sin confundir el termino con el de formación, esto, porque por su parte, la formación se centra en la transmisión de conocimientos, mientras que el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del proceso del diseño de un programa de capacitación para el personal del área de operaciones de una empresa de microfinanzas ubicada en la ciudad de Guatemala, en el que se utilizaron las competencias laborales, el esquema se desarrolló con base en la identificación del desempeño de los trabajadores del área de operaciones, la clasificación de las competencias para el puesto operativo y la evaluación de las ventajas de la utilización de un programa de capacitaciones con base en las competencias laborales.

Para el desarrollo de la investigación se realizó la revisión documental en fuentes primarias y secundarias, además de la observación participativa la cual constituyó la base para la realización del trabajo de investigación.

Luego, se hizo el diagnóstico del desempeño de los trabajadores especificando áreas a evaluar, para lo cual se realizó una evaluación del desempeño 180°, donde los trabajadores eran evaluados por sus jefes inmediatos y por sus compañeros (pares), la temporalidad de la aplicación de la evaluación y el análisis de los datos abarcó 4 meses, después se realizó la jerarquización de las competencias específicas del puesto donde participaron los gerentes y jefes para determinar, según actividades propuestas, cuáles eran las competencias que tiene el puesto de operaciones.

Posteriormente se realizó un análisis de las ventajas que tiene la utilización de un programa de capacitación que esté diseñado con base a las competencias laborales, para ello se realizó una encuesta para determinar estas ventajas y

compararlas con los resultados obtenidos con la aplicación de la evaluación del desempeño y la jerarquización de las competencias.

Se realizaron gráficas en cada una de las fases para demostrar los cambios obtenidos en cada etapa e identificar con mayor facilidad el resultado de la metodología y poner en evidencia las diferencias resultantes de la aplicabilidad de los instrumentos.

Para presentar estos resultados se tabuló la información en 1 mes para posteriormente elaborar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Durante el desarrollo de la investigación, y para el proceso de diseño de un programa de capacitación para el personal de operaciones, se contó con una serie de pasos metodológicamente estructurados que se consideraron relevantes para el logro de objetivos, es por eso que se diseñó un instrumento para cada uno de esos objetivos propuestos presentando los siguientes resultados.

3.1. Identificación del desempeño laboral

Los cambios en la industria y la competitividad existentes en el mercado exigen de sus dirigentes y del personal en general, una serie de habilidades y aptitudes nuevas para evitar el estancamiento administrativo y ejecutorio de los procesos que poseen y una de las bases para poder tomar decisiones es el hecho de tener información verídica y actualizada.

- Objetivo 1: identificar el desempeño laboral del personal de operaciones de la empresa de microfinanzas

3.1.1. Desempeño laboral

Para detectar en el personal las necesidades de capacitación es importante utilizar un método de diagnóstico como lo es una evaluación del desempeño. El desempeño debe entenderse como el comportamiento humano considerado en un marco determinado de normas y objetivos propios de una organización. Según Capuano (2004), para implementar una evaluación del desempeño por

competencias debe de enfocarse en identificar elementos relacionados con el desempeño para medirlos y brindar retroalimentación necesaria.

3.1.2. Evaluación del desempeño 180°

Se utilizó esta técnica metodológica para medir las competencias conductuales de los colaboradores teniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias clave que requiere el puesto.

Este instrumento fue diseñado con una estructura 180° y elaborado específicamente para la identificación del desempeño laboral de los colaboradores. Se denomina 180° dado que el colaborador es evaluado por su jefe y sus pares (miembros del equipo). Los criterios de evaluación fueron distribuidos con base a las funciones específicas que realizan los empleados que ocupan un puesto en el área de operaciones.

El instrumento comprende competencias que, a criterio de los interesados, los empleados tendrían que poseer para la ejecución de sus funciones como se muestra a continuación:

Tabla IV. **Áreas del desempeño**

ÁREA DEL DESEMPEÑO	
Área	Descripción de funciones
Sensibilidad a lineamientos	Comprende, respeta y actúa conforme a la cultura y valores organizacionales. Se mantiene al pendiente de las políticas y tendencias del negocio
Relaciones interpersonales	Califique el nivel de interacción con sus compañeros de trabajo. Tiene disposición a relaciones interpersonales con apertura
Orientación al servicio	Se apresura a prever necesidades del cliente y tiene iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y servicios adecuados

Continuación tabla IV.

Organización	Utiliza adecuadamente los recursos y sus acciones son organizadas para lograr las metas en el tiempo y plazos señalados. Elabora planes de acción para el logro de metas
Negociación	Tiene habilidad para llegar a acuerdos rápidamente mediante el análisis de alternativas
Iniciativa	Emprende proyectos de manera independiente, crea alternativas que le permitan lograr los objetivos planteados en la agencia para anticiparse a los hechos. Lleva a cabo sus planes de acción independientes siguiendo las políticas y normas internas.
Enfoque a ventas	Enfrenta con entusiasmo las metas de ventas que se asignan, toma un rol proactivo. Hace uso de sus habilidades de persuasión, influyendo en las decisiones de los demás. Refleja confianza y firmeza en su actuación, siendo a la vez tenaz en los objetivos que se establece.
Enfoque a la calidad	Búsqueda de la mejora continua. Hace las cosas bien a la primera lográndolo con base a altos estándares de actuación, presta atención a los detalles, verifica los resultados, sigue los procedimientos establecidos.
Dinamismo	Responde rápidamente a las tareas asignadas, realiza varias actividades con energía.
Comunicación oral	Tiene la capacidad de transmitir ideas e información en forma clara para que sean comprendidas por las demás personas, buscando el entendimiento mutuo.
Aprendizaje	Tiene la capacidad de dominar nuevas técnicas o tareas
Análisis de problemas	Obtiene información relevante e identifica los elementos críticos de las situaciones que se le presentan con el propósito de elegir las acciones apropiadas para dar una solución

Fuente: elaboración propia.

Durante la aplicación del instrumento se utilizó una muestra de 195 personas aplicando la teoría del muestreo estadístico con un nivel de confianza del 95 % y un error estándar del 5,0 %, de esta aplicación se obtuvo el promedio del desempeño de los trabajadores que contiene todos los aspectos mencionados en la tabla VI y que corresponden a los aspectos que se consideran necesarios para el desarrollo de las funciones del puesto de operaciones como diagnóstico inicial para lograr el objetivo propuesto. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

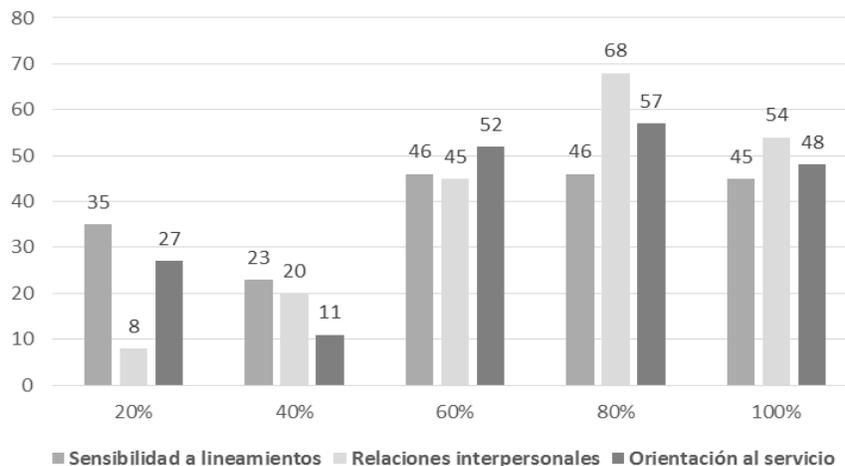
Tabla V. Promedio del desempeño laboral

Promedio del Desempeño Laboral						
INDICADOR	2	4	6	8	10	PROMEDIO
Sensibilidad a lineamientos	35	23	46	46	45	6.4
Relaciones interpersonales	8	20	45	68	54	7.4
Orientación al servicio	27	11	52	57	48	6.9
Organización	4	10	44	61	76	8.0
Negociación	18	12	50	52	63	7.3
Iniciativa	49	30	46	28	42	5.8
Enfoque a ventas	45	38	32	38	42	5.9
Enfoque a la calidad	8	14	52	53	68	7.6
Dinamismo	9	13	46	53	74	7.7
Comunicación oral	10	12	49	66	58	7.5
Aprendizaje	15	16	36	54	74	7.6
Análisis de problemas	45	31	44	36	39	5.9

Fuente: elaboración propia.

De forma individual, se obtuvieron los resultados sobre sensibilidad a lineamientos, relaciones interpersonales y la orientación al servicio.

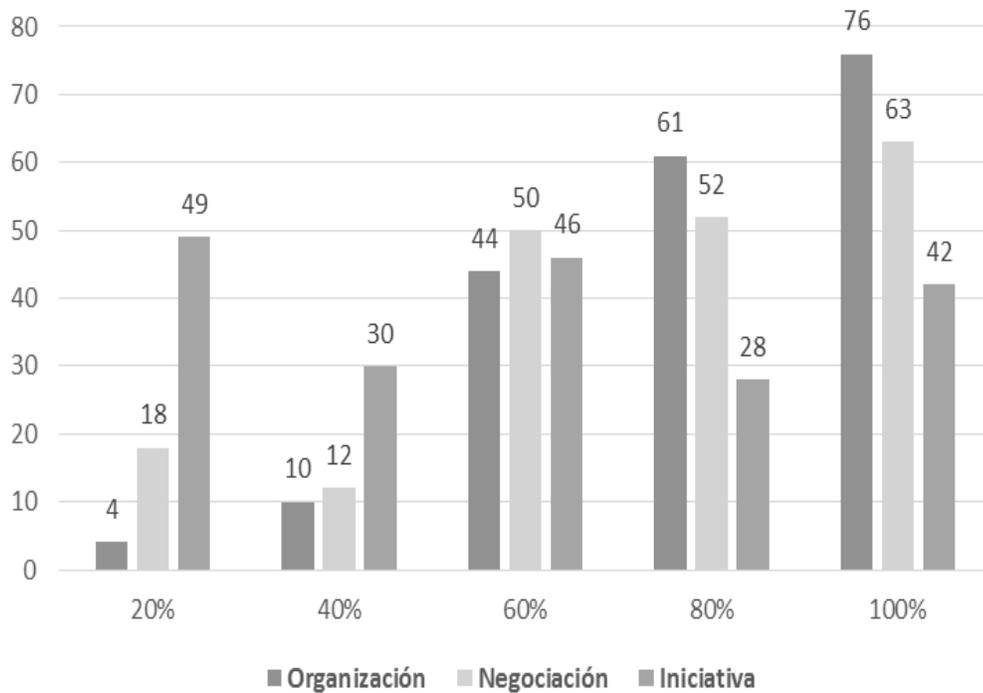
Figura 4. Sensibilidad a lineamientos, relaciones interpersonales y la orientación al servicio



Fuente: elaboración propia.

También se evaluó la capacidad de utilizar adecuadamente los recursos, la habilidad para llegar a acuerdos rápidamente mediante el análisis de alternativas y la oportunidad de emprender proyectos de manera independiente obteniendo los siguientes resultados en las áreas de organización, negociación e iniciativa.

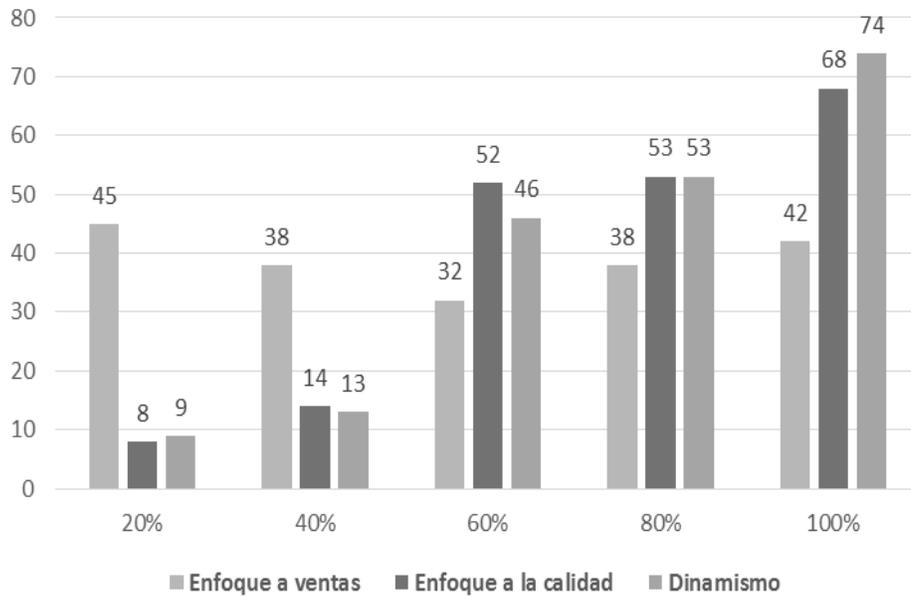
Figura 5. **Resultados áreas del desempeño: organización, negociación e iniciativa**



Fuente: elaboración propia.

Al determinar el comportamiento de las áreas específicas de enfoque a ventas, enfoque a la calidad y el dinamismo se muestran los resultados obtenidos en la siguiente gráfica.

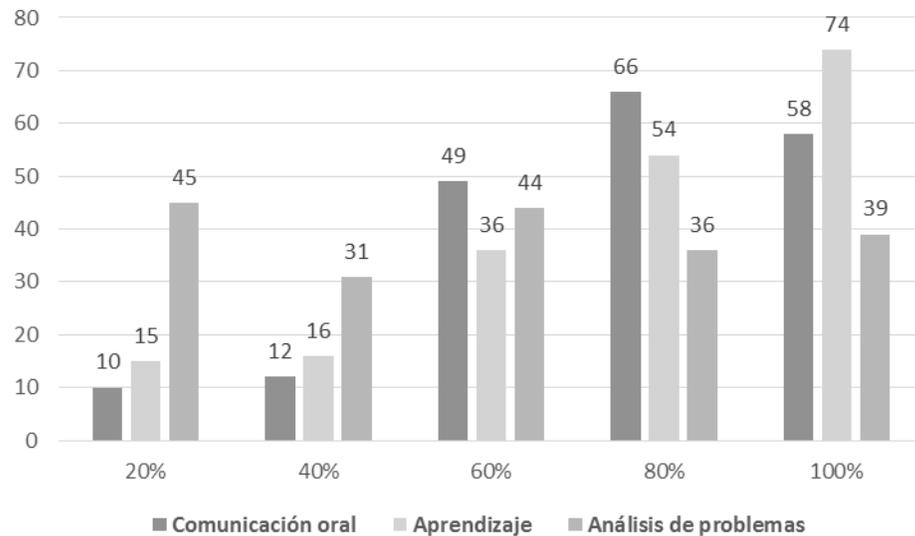
Figura 6. **Resultados áreas del desempeño: enfoque a ventas, enfoque a la calidad y el dinamismo**



Fuente: elaboración propia.

Para finalizar con la identificación del desempeño de los trabajadores del área de operaciones se evaluó la capacidad de transmitir ideas e información en forma clara habilidad que se manifiesta al momento de atender clientes y explicar los productos y servicios que se ofrecen, la capacidad de dominar nuevas técnicas o tareas y la habilidad de obtener información relevante para elegir acciones apropiadas y dar una solución efectiva de los problemas que se presentan a ejecutar las acciones del puesto, teniendo así los siguientes resultados en las áreas de comunicación oral, aprendizaje y análisis de problemas que se presentan en la siguiente gráfica.

Figura 7. **Resultados áreas del desempeño: comunicación oral, aprendizaje y análisis de problemas**



Fuente: elaboración propia.

Se identificó el desempeño de los trabajadores del área de operaciones se pasó a la parte de clasificación de competencias específicas para el puesto con el fin de tener un parámetro de medición con el cual comparar los resultados obtenidos en el objetivo 1 y comenzar con la elaboración del plan de capacitación

3.2. Definición de competencias para el puesto de operaciones

Para la definición de las competencias específicas del puesto de trabajo se consideró el objetivo 2; cuyo propósito es el definir específicamente las competencias laborales del puesto de operaciones, en función de las tareas y exigencias que éste tiene, como también de las responsabilidades que conlleva.

- Objetivo 2: definir las competencias laborales

3.2.1. Clasificación de competencias

Según Echeverría (citado por Salazar, Carrasco, Correa, Carrillo, y Velasteguí, 2018) las competencias se clasifican en comportamientos individuales y la forma de aprendizaje de los colaboradores en las organizaciones, identificar al talento humano forma parte de la gestión por competencias este instrumento estuvo especificado para la participación de los gerentes regionales del departamento de operaciones con el propósito de definir las competencias que deben existir en el puesto y así asegurar el buen desempeño de las personas que ocupen esa posición.

3.2.2. Guía de clasificación de competencias

Esta fase comprendió la utilización de un catálogo de competencias proporcionado por la empresa el cual establece competencias genéricas y específicas de forma general sin clasificación, por tal razón se elaboró un instrumento con una estructura jerárquica de competencias con el propósito de determinar su clasificación a partir de los niveles de importancia para el puesto.

La elaboración del instrumento contó con aspectos de relevancia para las funciones del puesto que determinaban la importancia de dichas funciones, entre ellas el logro de resultados, las capacidades requeridas para el puesto, la orientación del desempeño del puesto, la forma de solucionar problemas, el énfasis de las actividades del puesto, la clasificación de importancia del puesto, las relaciones de trabajo, la finalidad del puesto, la ejecución de actividades y el trato con los clientes.

Todos esos aspectos relevantes se presentaron como actividades y funciones del puesto a manera de enunciados para luego dar paso a la clasificación por medio del listado de competencias proporcionado por la empresa. Del catálogo de competencias se utilizaron 8 competencias básicas para cada actividad propuesta otorgándose un puntaje entre 1 y 4 puntos para cada competencia logrando obtener una clasificación de competencias según importancia para el puesto como se muestra a continuación:

Tabla VI. **Guía de clasificación de competencias por actividades del puesto de operaciones**

1	Los resultados del puesto se logran:	1 a 5
a.	Enfoque a ventas	
b.	Trabajo en equipo	
c.	Control de actividades	
d.	Enfoque a resultados	
e.	Negociación	
f.	Iniciativa	
g.	Persuasión	
h.	Toma de decisiones	

2	Capacidades que el puesto requiere	1 a 5
a.	Comunicación oral	
b.	Análisis de problemas	
c.	Innovación	
d.	Iniciativa	
e.	Negociación	
f.	Control de actividades	
g.	Enfoque a resultados	
h.	Enfoque a ventas	

3	El puesto está orientado a:	1 a 5
a.	Desarrollo de personas	
b.	Orientado al servicio	
c.	Enfoque a ventas	
d.	Sensibilidad de lineamientos	
e.	Relaciones interpersonales	
f.	Enfoque a la calidad	
g.	Trabajo en equipo	
h.	Planeación	

4	Los problemas del puesto requieren:	1 a 5
a.	Apertura al cambio	
b.	Delegación	
c.	Enfoque a la calidad	
d.	Liderazgo	
e.	Análisis de problemas	
f.	Comunicación oral	
g.	Negociación	
h.	Madurez social	

Continuación tabla VI.

5	Las actividades se enfatizan	1 a 5
a.	Enfoque a ventas	
b.	Aprendizaje	
c.	Trabajo en equipo	
d.	Negociación	
e.	Planeación	
f.	Autodesarrollo	
g.	Perseverancia	
h.	Relaciones interpersonales	

7	Las relaciones de trabajo requieren:	1 a 4
a.	Organización	
b.	Dinamismo	
c.	Comunicación oral	
d.	Dominio del estrés	
e.	Trabajo en equipo	
f.	Negociación	
g.	Relaciones personales	
h.	Liderazgo	

9	La ejecución de actividades requiere	1 a 4
a.	Persuasión	
b.	Control de actividades	
c.	Liderazgo	
d.	Madurez social	
e.	Organización	
f.	Orientación al servicio	
g.	Enfoque a ventas	
h.	Perseverancia	

6	Lo importante del puesto es:	1 a 5
a.	Enfoque a ventas	
b.	Madurez social	
c.	Pensamiento estratégico	
d.	Sensibilidad a lineamientos	
e.	Enfoque en resultados	
f.	Control de actividades	
g.	Apertura al cambio	
h.	Análisis de problemas	

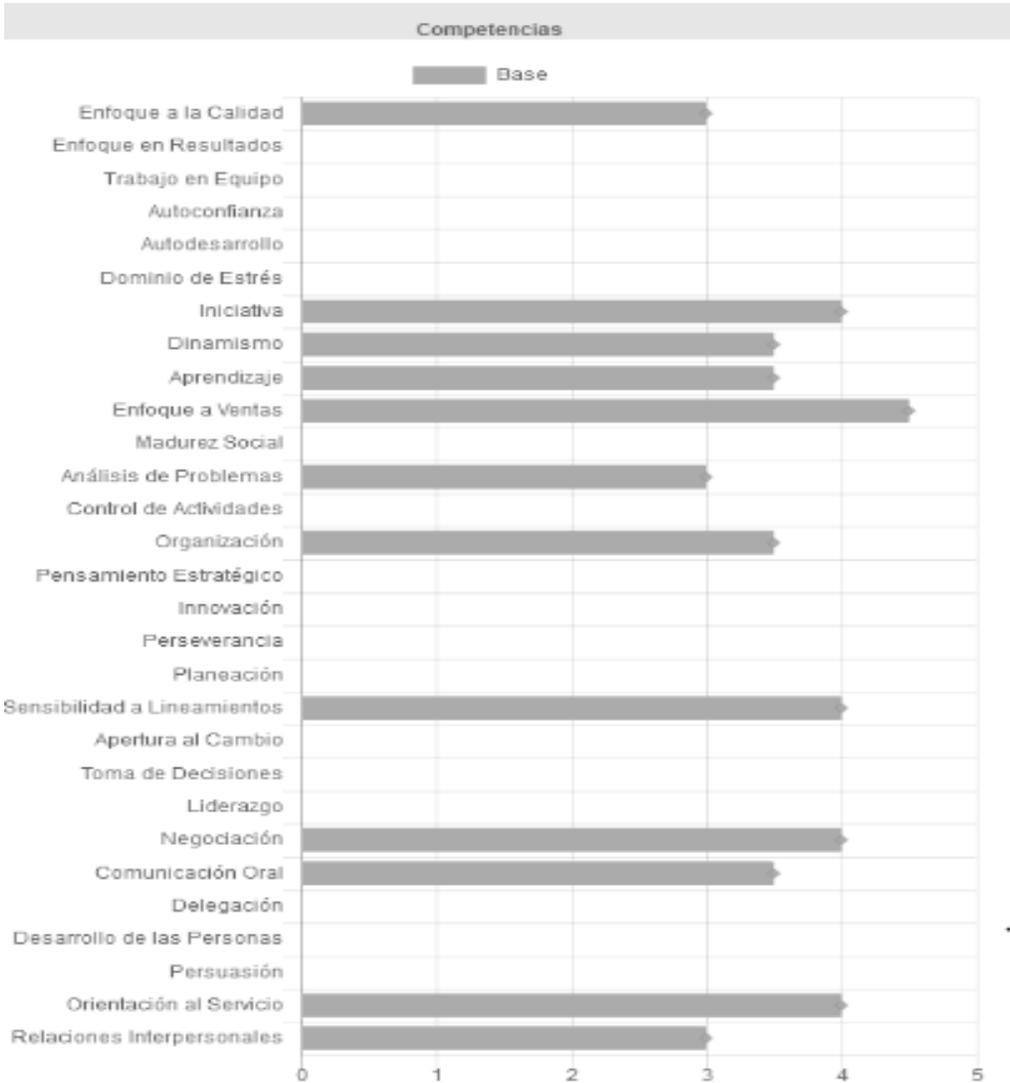
8	La finalidad del puesto es:	1 a 4
a.	Control de actividades	
b.	Delegación	
c.	Desarrollo de personas	
d.	Enfoque a la calidad	
e.	Enfoque a resultados	
f.	Orientación al servicio	
g.	Sensibilidad a lineamientos	
h.	Enfoque a ventas	

10	El trato con el cliente requiere	1 a 4
a.	Comunicación oral	
b.	Liderazgo	
c.	Autoconfianza	
d.	Persuasión	
e.	Enfoque a resultados	
f.	Enfoque a ventas	
g.	Orientación al servicio	
h.	Toma de decisiones	

Fuente: elaboración propia.

De esta clasificación en la que participaron los gerentes del área comercial y del área de operaciones se clasificaron las competencias de acuerdo con la funcionalidad de cada uno de estas en función de las actividades a realizar para el puesto obteniendo los siguientes resultados.

Figura 8. **Jerarquía de competencias para el puesto de operaciones**



Fuente: elaboración propia.

3.3. Programa de capacitación para el personal de operaciones

En esta parte se realiza el programa de capacitación con base a los resultados cotejados, se incluyen aspectos en las áreas con mayor brecha a mejorar, adicionalmente se consideran los aspectos económicos, responsabilidades y horas de capacitación como indicadores de gestión.

Tabla VII. Propuesta de programa de capacitación

PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
COMPETENCIA	TEMAS RELACIONADOS	TOTAL DE HORAS A CAPACITAR	MES A CAPACITAR	RESPONSABLE	TOTAL DE PERSONAL CAPACITADO	PRESUPUESTO
INICIATIVA	Pensamiento analítico e innovación	3 horas	enero	RRHH / Operaciones	195 personas	Q850.00
	Creatividad, originalidad e iniciativa	3 horas	febrero	RRHH / Operaciones	195 personas	Q850.00
	Liderazgo e influencia	3 horas	marzo	RRHH / Operaciones	195 personas	Q850.00
Total de horas por competencia		9 horas				
ENFOQUE A VENTAS	Conocimiento del producto	3 horas	abril	RRHH / Operaciones	195 personas	Q850.00
	Comportamiento del consumidor	3 horas	mayo	RRHH / Operaciones	195 personas	Q850.00
	Entrenamiento de soft skills en ventas	3 horas	junio	RRHH / Operaciones	195 personas	Q850.00
Total de horas por competencia		9 horas				
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Aprendizaje activo	3 horas	julio	RRHH / Operaciones	195 personas	Q850.00
	Resolución de problemas complejos	3 horas	agosto	RRHH / Operaciones	195 personas	Q850.00
	Inteligencia emocional	3 horas	septiembre	RRHH / Operaciones	195 personas	Q850.00
Total de horas por competencia		9 horas	TOTAL DE LA INVERSION			Q7,650.00

Fuente: elaboración propia.

García (2010) define la capacitación como una forma sistemática de proporcionar conocimientos, está planeada para desarrollar habilidades y aptitudes de manera continua de aplicación para todas aquellas personas que ocupen un puesto de trabajo, esto, no sin antes, realizar los pasos correctos estableciendo la capacitación como parte de un plan estratégico.

Utilizando los pasos para una capacitación exitosa, Chiavenato (2007) indica que el diagnóstico es una parte fundamental, en el caso de esta investigación se realizó a través de la evaluación del desempeño, la presentación del resultado de la aplicación de la evaluación del desempeño se muestra de forma general y de cada una de las áreas de evaluación realizadas para el personal.

3.3.1. Análisis del promedio del desempeño laboral

Para la elaboración de los resultados de cada una de las áreas del desempeño y del promedio general de los trabajadores, se tabuló información encontrada en la evaluación del desempeño 180°. Conforme a los datos analizados se determinó que para el promedio general se tiene 3 áreas con niveles de desempeño bajo, 8 áreas con desempeño alto y 1 área con desempeño muy alto según la clasificación propuesta por los gerentes interesados en el desempeño de sus empleados y cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla VIII. **Clasificación del desempeño laboral por promedios**

	Promedio del Desempeño Laboral					PROMEDIO
	2	4	6	8	10	
Sensibilidad a lineamientos	35	23	46	46	45	6.4
Relaciones interpersonales	8	20	45	68	54	7.4
Orientación al servicio	27	11	52	57	48	6.9
Organización	4	10	44	61	76	8.0
Negociación	18	12	50	52	63	7.3
Iniciativa	49	30	46	28	42	5.8
Enfoque a ventas	45	38	32	38	42	5.9
Enfoque a la calidad	8	14	52	53	68	7.6
Dinamismo	9	13	46	53	74	7.7
Comunicación oral	10	12	49	66	58	7.5
Aprendizaje	15	16	36	54	74	7.6
Análisis de problemas	45	31	44	36	39	5.9

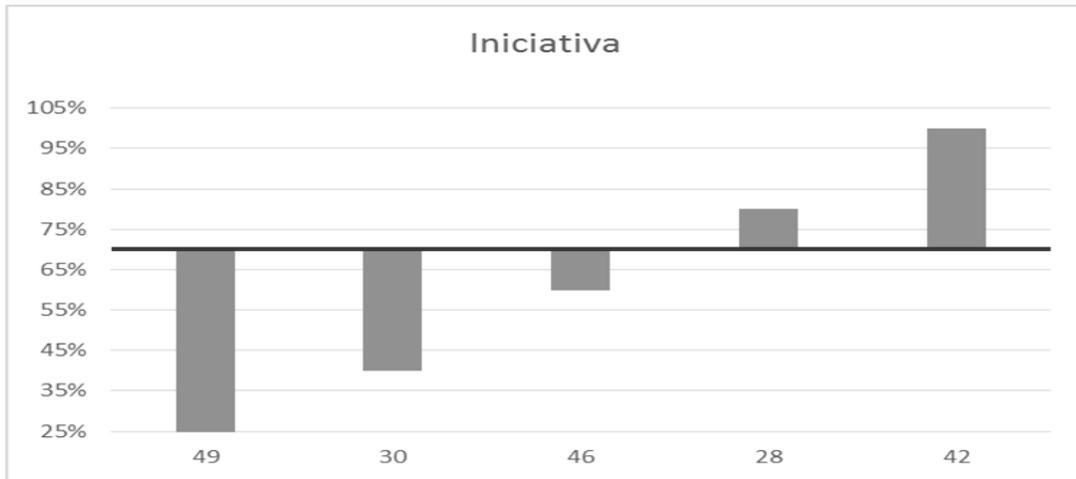
DESEMPEÑO MUY ALTO		8 a 10
DESEMPEÑO ALTO		6 a 8
DESEMPEÑO BAJO		4 a 6
DESEMPEÑO MUY BAJO		0 a 4

Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Análisis del desempeño laboral por área específica

El comportamiento de iniciativa, como área del desempeño laboral, se encuentra en un nivel bajo según número de participantes en la evaluación, puesto que de los 195 evaluados el 64 % se encuentra en un nivel inferior, el cual es el 70 % del desempeño requerido para considerarse como buen desempeño tal y como se muestra en la siguiente figura.

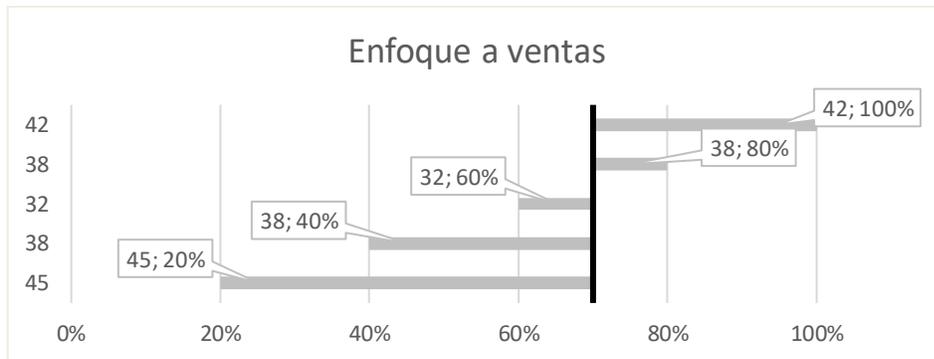
Figura 9. **Área del desempeño: iniciativa**



Fuente: elaboración propia.

El área de enfoque a las ventas se identificó en la evaluación como de desempeño bajo, esta área tiene mucha relación con el alcance de objetivos puesto que tiene problemas al enfrentar con entusiasmo las metas de ventas que se asignan tal y como se muestra en la figura siguiente.

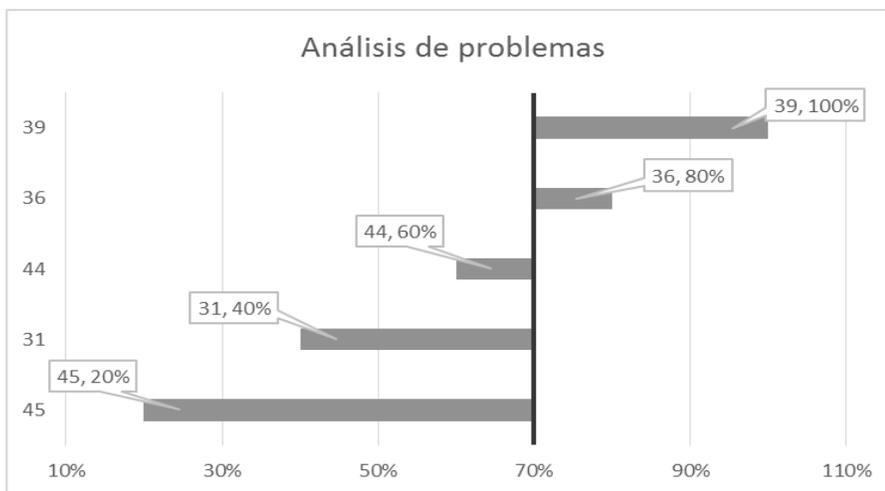
Figura 10. **Área del desempeño: enfoque a ventas**



Fuente: elaboración propia.

Se identificó como bajo en su desempeño el análisis de problemas. Esto queda en evidencia puesto que el 61.5 % de los evaluados tiene poca capacidad de obtener información relevante e identificar los elementos críticos de las situaciones que se presentan con el propósito de elegir las acciones apropiadas para dar una solución como se muestra en la siguiente figura.

Figura 11. **Área del desempeño: análisis de problemas**



Fuente: elaboración propia.

3.4. **Evaluación de las ventajas de la utilización de un programa de capacitación con base a las competencias laborales**

Evaluar las ventajas de la utilización del programa de capacitación diseñado para el personal de operaciones de la empresa basado en las competencias laborales del puesto fue el último de los objetivos de la investigación, esto con el fin de demostrar cómo beneficia tanto a la empresa como al empleado, el tener un programa definido de capacitación estructurado con las competencias laborales.

- Objetivo 3: evaluar las ventajas de la utilización del programa de capacitación diseñado para el personal de operaciones de la empresa basado en las competencias laborales del puesto.

Para ello se cotejó la información recibida a través de la evaluación del desempeño y la clasificación de competencias. Esta información se analizó a través de los resultados comparativos, una vez que se tenía el estado actual del desempeño de las personas, del puesto de operaciones y la clasificación de las competencias para dicho puesto, se logró determinar las áreas de mejora y así poder determinar cuál sería el programa de capacitación propuesto para la mejora del desempeño.

Para lograr el objetivo se realizó un cuestionario con el propósito de obtener respuestas de los propios empleados que repercuten en el desempeño de sus funciones, las áreas a evaluar comprendían una serie de preguntas de verificación que pudieron determinar el grado de necesidades y temas específicos de capacitación que tiene los empleados.

Las preguntas estaban enfocadas en determinar la necesidad de capacitación para la realización de funciones, herramientas para ejecución de esas funciones, nivel de desempeño relacionado al nivel de capacitación, identificar problemas y toma la decisión de resolverlo, relación con compañeros, autopercepción del desempeño, consideración de mejoras laborales con efecto en el desempeño, capacitación como motivador para continuar laborando en la empresa, reconocimiento de por funciones y trabajo bien realizado.

Tabla IX. Verificación de ventajas

Verificación de ventajas
¿Considera que necesita capacitación para la realización de sus funciones?
¿Se le han brindado las herramientas necesarias para la realización de las funciones del puesto que desempeña?
¿Considera que su desempeño depende del nivel de capacitación que pueda recibir?
¿Cómo es el tipo de servicio que usted considera que les brinda a sus clientes?
¿Estaría dispuesto a recibir una capacitación?
¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?
¿Cómo considera que es la relación con sus compañeros?
¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?
¿Cómo considera que se encuentra en su desempeño laboral?
¿Cree necesario mejorar aspectos laborales que afectan su trabajo?
¿Consideraría la capacitación como una motivación para seguir trabajando con nosotros?
¿Cree que se le reconoce por la realización de sus funciones si están bien hechas?

Fuente: elaboración propia.

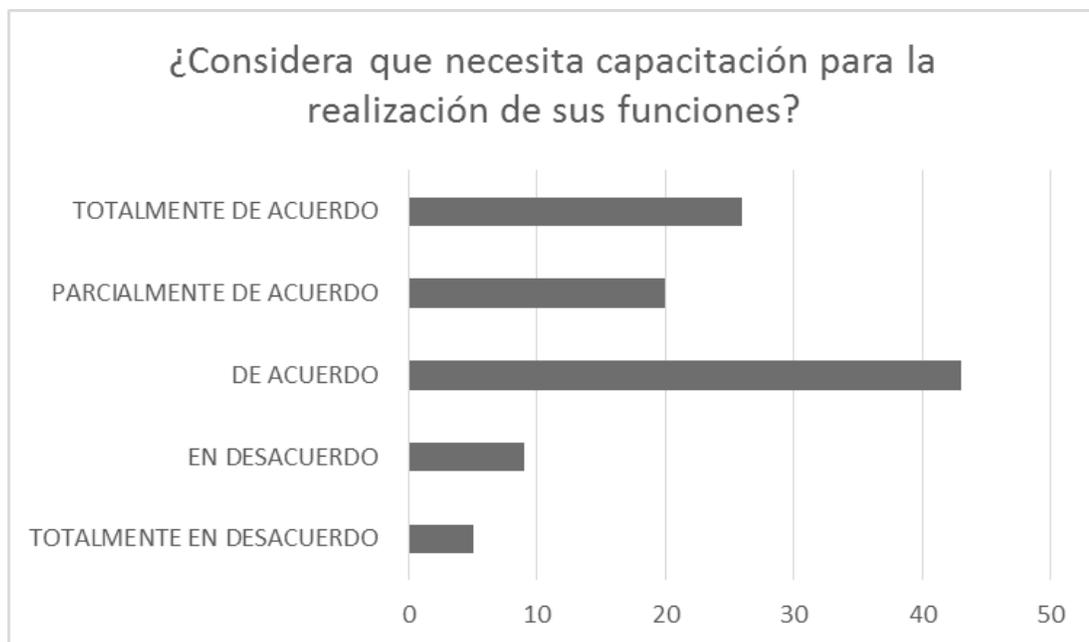
Todas esas preguntas se evaluaron con base a una escala de valoración de Likert con el propósito de determinar una clasificación. La forma de valorar se muestra a continuación:

- 1 punto - totalmente en desacuerdo
- 2 puntos - en desacuerdo
- 3 puntos - de acuerdo
- 4 puntos - muy de acuerdo
- 5 puntos - totalmente de acuerdo.

Comparando los resultados obtenidos con la verificación de las ventajas y los resultados obtenidos con la aplicación de los primeros dos instrumentos, se logra determinar diferencias significativas las cuales se consideran como ventajas al aplicar un programa de capacitación estructurado.

Los resultados obtenidos de las ventajas identificadas en el cuestionario realizado se muestran en la siguiente figura.

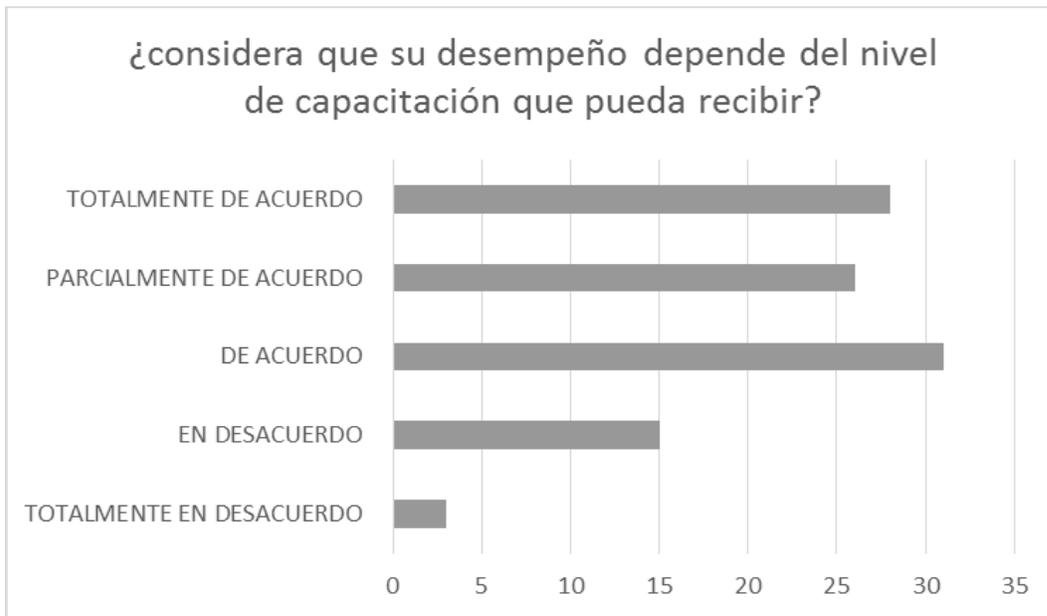
Figura 12. **Mejora del desempeño en la realización de funciones**



Fuente: elaboración propia.

La figura 12 demuestra que el empleado considera que la capacitación forma parte crucial de los resultados que obtiene en la realización de sus funciones y que tiene relación con el enfoque a ventas y su capacidad de uso de sus habilidades de persuasión, influyendo en las decisiones de los demás.

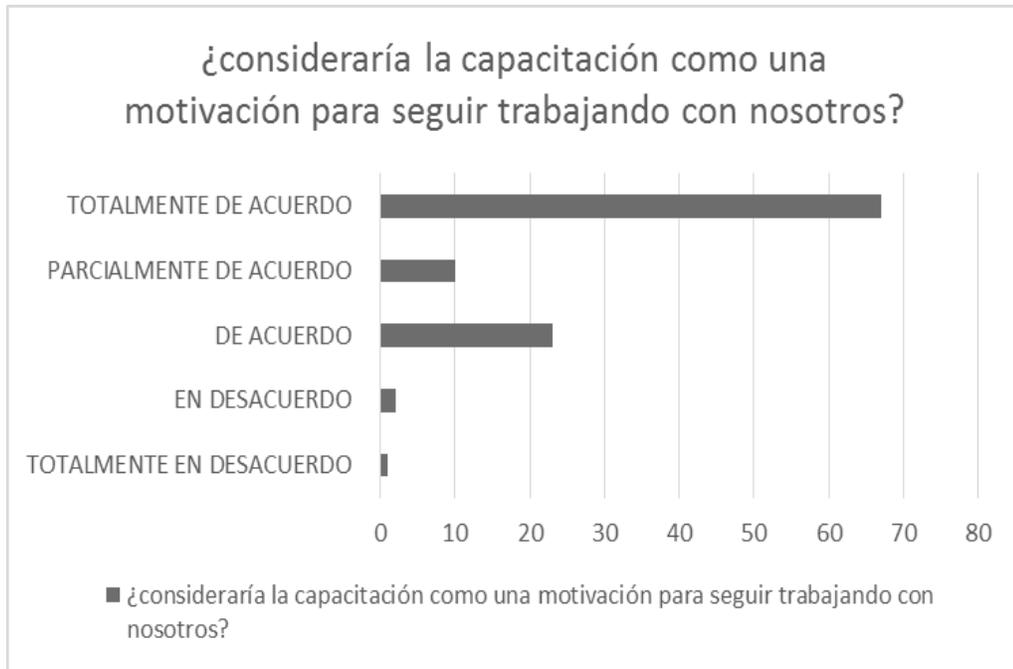
Figura 13. **Relación del desempeño laboral con el nivel de la capacitación recibida**



Fuente: elaboración propia.

Se muestra como ventaja ya que a mayor nivel de capacitación recibida se aumenta el nivel de desempeño laboral mejorando resultados, puede emprender proyectos de manera independiente, crea alternativas que le permitan lograr los objetivos, lleva a cabo sus planes de acción independientes siguiendo las políticas y normas internas.

Figura 14. **Motivación generada por la capacitación**



Fuente: elaboración propia.

La figura 14 muestra una alta consideración de la capacitación como medio de motivación para permanecer laborando en la empresa. Esta es otra ventaja que se obtiene al implementar programas de capacitación basadas en las competencias laborales.

4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con los resultados obtenidos se puede pronosticar la efectividad que tiene un programa de capacitaciones diseñado con base a las competencias laborales en el área de operaciones de una empresa de microfinanzas. Esto, en función de que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño mostraron que 5 áreas se encuentran con niveles bajos de desempeño, además de la valoración de las ventajas que los propios trabajadores indicaron como la base para el desarrollo de actividades.

Para la realización de la investigación se desarrollaron 4 fases, cada fase responde a un objetivo específico, ordenadas de tal forma que la fase siguiente se apoye en la anterior y, por lo tanto, se tenga un orden lógico en la resolución del problema. La concretización sistemática de cada una de las fases conduce a ensayar la solución planteada.

La primera fase utilizada como método de investigación documental se planteó para tratar el tema de capacitación por medio de la reseña histórica, describiendo los cambios que ha tenido la capacitación en cuanto a la adaptación en las nuevas formas de desarrollo del personal, cómo se elabora un programa y que beneficios se tienen. También se hizo una descripción del tema de competencias laborales y de cómo repercute en la eficiencia del personal.

En la segunda fase se realizó la evaluación del desempeño de los trabajadores, para lo cual se realizaron evaluaciones del desempeño con estructura 180° con la finalidad de entender el desempeño como base previa a la realización del programa de capacitación.

Durante la tercera fase se pudo determinar la importancia que tiene el establecer competencias específicas para cada puesto, según lo analizado, las competencias que deben regir en el puesto de operaciones son: el enfoque a ventas como principal competencia, que, comparada con los resultados de la evaluación del desempeño, muestra una diferencia significativa que puede repercutir en el alcance de objetivos.

Para la cuarta fase se realizó un cuestionario para la identificación de ventajas. Los resultados obtenidos con la implementación del cuestionario indican que la capacitación forma parte crucial en el desempeño de los trabajadores en función de las actividades que realizan, teniendo estrecha relación con el enfoque a ventas puesto que a mayor nivel de capacitación recibida se aumenta el nivel de desempeño.

Tomando estos resultados y haciendo un análisis comparativo, se pudo determinar cuáles serían los temas que tratar en el programa de capacitación para el personal.

- Análisis interno y externo de la investigación

El programa de capacitación inicia con los temas de ventas, iniciativa y análisis de problemas derivado de los resultados de las pruebas realizadas a los trabajadores, este desempeño identificado en la primera fase implicó la necesidad que se tiene en las áreas mencionadas y la oportunidad para la empresa de formar a su personal para un desarrollo integral.

Es necesario mencionar que la capacitación es una oportunidad de mejoramiento personal que beneficia a la empresa porque así tiene colaboradores con más pericia, capaces de resolver situaciones complejas y

tomar decisiones acertadas, a los clientes y a los propios colaboradores. Al momento de iniciar la etapa de diagnóstico, las personas asumían la capacitación como una oportunidad para crear valor alrededor de sí mismo, desarrolla habilidades que mejoraban la empleabilidad, es por eso que la capacitación se vuelve un esfuerzo que realiza la empresa para construir mejores colaboradores, pero sobre todo mejores seres humanos.

Dentro del diseño del programa de capacitación y durante el desarrollo de la investigación fue necesario tener datos confiables con el propósito de medir el logro y eficiencia de estos programas.

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron varios aspectos positivos, como el apoyo y respaldo de la empresa para la realización del trabajo investigativo, el acompañamiento y aportes oportunos de las distintas gerencias en todo el proceso de diagnóstico y evaluación, también la colaboración de todos los miembros del departamento de operaciones.

El estudio de Didier (2014), sirvió de guía para la realización de la investigación ya que Didier buscaba determinar cuál era la razón por la cual una persona había elegido recibir alguna capacitación, identificando que la principal razón para asistir a instancias de capacitación corresponde al mejoramiento del desempeño dentro del puesto de trabajo que ya se posee.

También el estudio de Medina (2014) se utilizó para definir de forma oportuna las necesidades de capacitación y los niveles de evaluación de los diferentes programas de capacitación, puesto que dentro del desarrollo de su investigación encontró que esto facilita la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución.

Es importante mencionar que durante el desarrollo de un proceso de investigación se van acumulando nuevas experiencias, van surgiendo nuevas ideas y se van propiciando nuevas oportunidades de cambio, lo que constituye un proceso de mejora continua.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que las áreas del desempeño laboral que se encontraban bajas en los trabajadores eran la iniciativa, enfoque a ventas y el análisis de problemas.
2. Se definió que las competencias específicas para el puesto de operaciones deben ser el enfoque a ventas como principal competencia, así como del dinamismo, el aprendizaje, el enfoque a la calidad, el análisis de problemas y las relaciones interpersonales.
3. Las ventajas que tienen las capacitaciones con un enfoque a competencias son que los trabajadores vean la capacitación como medio de motivación y que la capacitación a su vez permite resultados positivos tanto a los trabajadores como a la empresa.
4. Se logró diseñar un programa de capacitaciones con base a competencias laborales identificando las competencias específicas del puesto y el desempeño de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

1. Realizar evaluaciones del desempeño semestralmente en las áreas identificadas durante la evaluación del desempeño con el fin de cerrar brechas y competencias que se vean afectadas en la realización de actividades de los trabajadores, diagnosticar nuevas oportunidades para reforzar el proceso de mejora continua y para verificar resultados de capacitaciones anteriores.
2. Identificar competencias específicas para todos los demás puestos de la organización con el fin de lograr un desarrollo integral entre los resultados estratégicos propuestos por la empresa y los objetivos profesionales de los empleados.
3. Crear KPI para los programas de capacitación como medio de verificación de ventajas competitivas de los trabajadores y como medio de obtención de información relevante sobre la eficacia de la puesta en marcha de los programas de capacitación elaborados con base a las competencias laborales.
4. Implementar programas de capacitación diseñados con base a las competencias laborales de puestos específicos. Se debe tomar en consideración los procesos previos de diagnóstico e identificación de competencias para los distintos puestos.

REFERENCIAS

1. Arias, F. y Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño*, 6ª ed., México, D. F., Trillas.
2. Becerra, V. y Breijo, T. (2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. Mendive. *Revista de Educación*, 15(1), 57-64. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962017000100005
3. Bermúdez. L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Revista de las Sedes Regionales*, XVI, 33, Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
4. Capuano, A. (2004). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista de investigación académica*, 13, 2004, 139-150. ISSN-e 0329-3475. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2655407>
5. Chacón, A. (2012). La Andragogía como disciplina propulsora de la Educación Superior. *Revista Electrónica Educare*, 16(1), 15-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194124281003.pdf>.

6. Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. México, D. F., McGraw-Hill.
7. Didier, N. (2014). Toma de decisiones en capacitación: una visión desde los sujetos. *Revista de Psicología* 16, (25) 37-57. Recuperado de <http://praxis.udp.cl/index.php/praxis/article/view/29/19>
8. Echeverria, B. (2012). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de investigación educativa* 02, (20). Recuperado de <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/45478/1/Gestion%20de%20la%20competencia%20de%20Accion%20Profesional.pdf>
9. García, J. (2010). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Revista académica Contribuciones a la Economía*. ISSN 1696-8360. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgjl.html>
10. Gray, N. Basualto, C. y Sisto, V. (2017). Política pública sobre capacitación y empleo en Chile: Inclusión/exclusión de una fuerza laboral que envejece. *Revista Latinoamericana*. 48. Recuperado de <file:///C:/Users/Compu%20Fire/Downloads/polis-12629.pdf>
11. González, M. (2004). El Che y la Andragogía en la Capacitación de los Cuadros (2da Parte) (Spanish). *Folleto Gerenciales*, 8(3), 4-19. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=9bf78358-a2df4a71-bf12-6a8ff736a075%40sessionmgr4003&vid=5&hid=4102>.

12. Gutiérrez, M. (2009). Las microfinanzas en el sistema financiero de Guatemala. Santiago de Chile, *Revista de la Sección de Estudios del Desarrollo, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* 213. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5189/1/S0900424_es.pdf
13. Martínez, E. y Martínez, F. (2009). Capacitación por Competencia Principios y Métodos. *Revista de educación* 179.050. Recuperado de <file:///C:/Users/Compu%20Fire/Documents/Maestr%C3%ADa/Seminario%20Investigaci%C3%B3n/Seminario%20II/Info%20Protocolo/Capacitaci%C3%B3n%20por%20Competencias.pdf>
14. Martínez, M. (2015). *Antecedentes históricos de la capacitación*. Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Capitulo1.pdf>
15. Martínez, R. (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 85-96, ISSN: 0214-7823. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77812441009>
16. Medina, F. (2013). *Diseño del plan de capacitación en base al modelo del retorno de inversión -ROI- para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

17. Mitnik, F. y Coria, A. (2012). *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral*. Recuperado de http://www.google.com.cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjz6ObUjNTSAhVCOyYKHcmWBU0QFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.adec.org.ar%2Fbiblioteca.php%3Factions%3Ddown%26a%3DMjl2Nw%3D%3D&usg=AFQjCNFU3ug9kVewUUp1ODAKbe_Dq3Ajwg&bvm=bv.149397726,deWE
18. Orozco, A. (2015). *El impacto de la capacitación*. 1ra edición. México: Editorial UNID.
19. Pira, F. (2009). *Foro Latinoamericano de Marco Regulatorios y Políticas Públicas para las microfinanzas. Propuesta de REDIMIF*. Recuperado de <https://www.slideserve.com/ostinmanual/caracteristicas-deseables-para-un-marco-regulatorio-de-las-microfinanzas-para-guatemala>
20. Reynoso, C. (2007). Notas sobre la capacitación en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social* (5). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa>
21. Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>

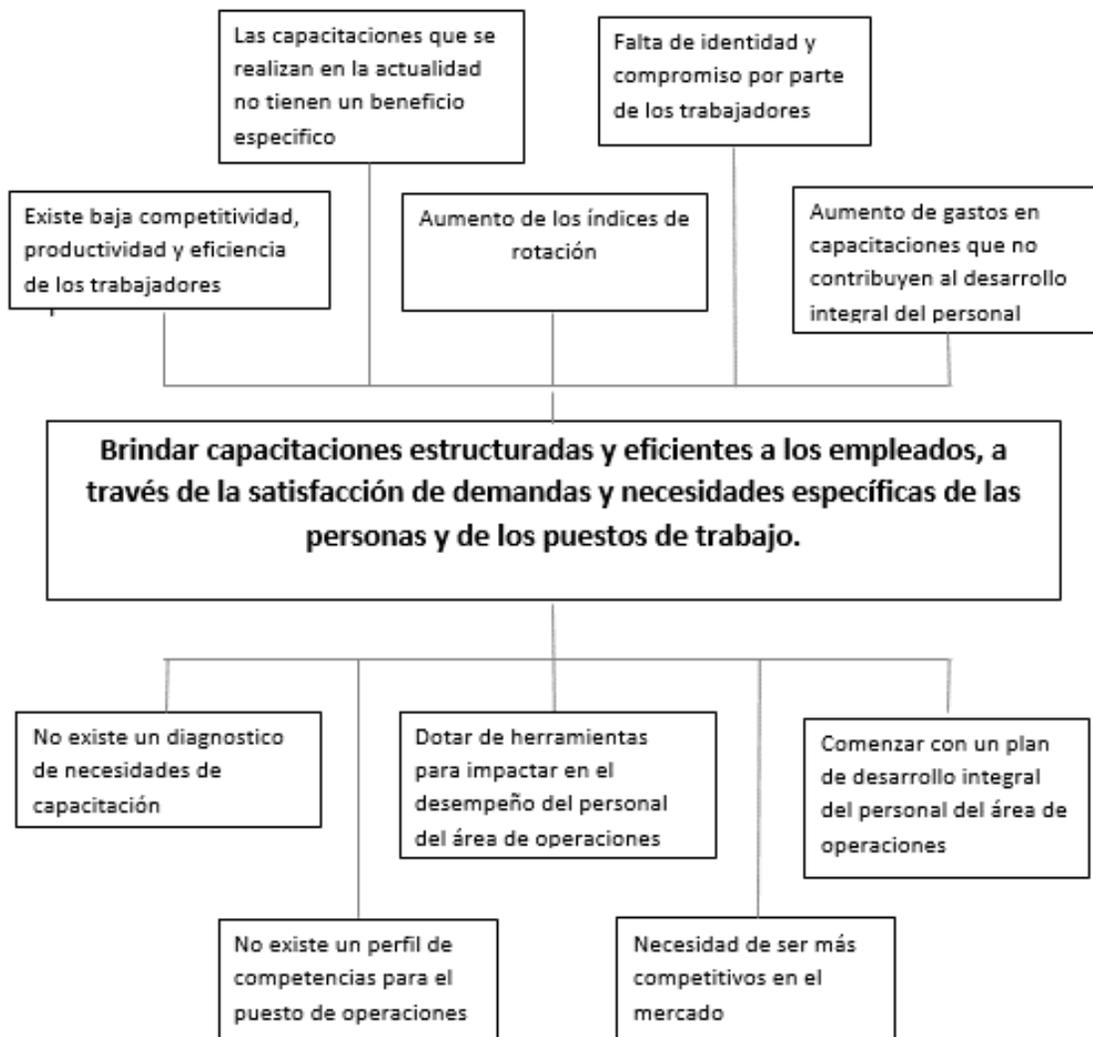
22. Rodríguez, J. y Morales, S. (2008). *La capacitación en las organizaciones modernas*. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2651>
23. Salazar, L. et al. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Revista Ciencia Digital*. ISSN: 2602-8085 2, 1. Recuperado de <file:///C:/Users/Compu%20Fire/Downloads/2-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6-4-10-20181224.pdf>
24. Sánchez, Y., Jiménez K. y Rueda, C. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *Revista Ad-minister*. ISSN 1692-0279 · e-ISSN: 2256-4322. Universidad EAFIT · Medellín – Colombia. Recuperado de <file:///C:/Users/Compu%20Fire/Downloads/3212-Article%20Text-13122-1-10-20151217.pdf>
25. Stark, O. y Wang, Y. (2002). Inducing human capital formation: Migration as a substitute for subsidies. *Journal of Public Economics*, 86(1), doi: 10.1016/S0047-2727(01)00104-9
26. Tejeda, M. (2005). *Pedagogía de Capacitación. Antecedentes históricos de la Capacitación*. Recuperado de <https://angytejeda.jimdo.com/unidad-1/antecedentes-hist%C3%B3ricos-de-la-capacitaci%C3%B3n/>
27. Torres, M. (2000). La Horizontalidad y Participación en la Andragogía. *Revista Venezolana de Educación*, (10), 25-33. Recuperado de

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19444/1/articulo4-10-3.pdf>.

28. Werther, Jr. y Davis, K. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*, 4^a ed. México, México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana

APÉNDICES

Apéndice 1. **Árbol del problema**



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Matriz de coherencia

TEMA	TITULO	PROBLEMA	PREGUNTA CENTRAL	PREGUNTA SECUNDARIA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS
Capacitación personal	"Diseño de un programa de capacitación para el personal del área de operaciones de una empresa de microfinanzas utilizando las competencias laborales"	Brindar capacitaciones estructuradas y eficientes a los empleados, a través de la satisfacción de demandas y necesidades específicas de las personas y de los puestos de trabajo.	¿Cómo el brindar capacitaciones estructuradas y eficientes al personal de operaciones de una empresa de microfinanzas puede mejorar su desempeño al estar diseñado con base a las competencias laborales?	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo identificar el desempeño del personal de operaciones de una empresa de microfinanzas? 2. ¿Cómo desarrollar la clasificación las competencias laborales para el puesto de operaciones de una empresa de microfinanzas? 3. ¿Cómo evaluar los resultados que tienen las competencias laborales aplicadas a un plan de capacitación para la mejora del desempeño del personal de operaciones de una empresa de microfinanzas? 	Brindar capacitaciones estructuradas y eficientes al personal de operaciones de una empresa de microfinanzas para mejorar su desempeño al estar diseñado con base a las competencias laborales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el desempeño laboral del personal de operaciones de una empresa de microfinanzas. 2. Desarrollar la clasificación de las competencias laborales para el puesto de operaciones de una empresa de microfinanzas. 3. Evaluar las ventajas de la utilización del programa de capacitación diseñado para el personal de operaciones de la empresa de microfinanzas basado en las competencias laborales del puesto.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Evaluación del desempeño laboral



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Fecha _____ Agencia _____

Nombre del evaluado _____

Nombre del evaluador _____

Cargo del evaluador _____

AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Sensibilidad a lineamientos: Comprende, respeta y actúa conforme a la cultura y valores organizacionales. Se mantiene al pendiente de las políticas y tendencias del negocio						
Relaciones interpersonales: Califique el nivel de interacción con sus compañeros de trabajo. Tiene disposición a relaciones interpersonales con apertura						
Orientación al servicio: Se apresura a prever necesidades del cliente y tiene iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y servicios adecuados						
Organización: Utiliza adecuadamente los recursos y sus acciones son organizadas para lograr las metas en el tiempo y plazos señalados. Elabora planes de acción para el logro de metas						

Continuación apéndice 3.

Negociación: Tiene habilidad para llegar a acuerdos rápidamente mediante el análisis de alternativas						
Iniciativa: Emprende proyectos de manera independiente, crea alternativas que le permitan lograr los objetivos planteados en la agencia para anticiparse a los hechos. Lleva a cabo sus planes de acción independientes siguiendo las políticas y normas internas.						
Enfoque a ventas: Enfrenta con entusiasmo las metas de ventas que se asignan, toma un rol proactivo. Hace uso de sus habilidades de persuasión, influyendo en las decisiones de los demás. Refleja confianza y firmeza en su actuación, siendo a la vez tenaz en los objetivos que se establece.						
Enfoque a la calidad: Búsqueda de la mejora continua. Hace las cosas bien a la primera lográndolo con base a altos estándares de actuación, presta atención a los detalles, verifica los resultados, sigue los procedimientos establecidos.						
Dinamismo: Responde rápidamente a las tareas asignadas, realiza varias actividades con energía.						
Comunicación oral: Tiene la capacidad de transmitir ideas e información en forma clara para que sean comprendidas por las demás personas, buscando el entendimiento mutuo.						
Aprendizaje: Tiene la capacidad de dominar nuevas técnicas o tareas						
Análisis de problemas: Obtiene información relevante e identifica los elementos críticos de las situaciones que se le presentan con el propósito de elegir las acciones apropiadas para dar una solución						

Continuación apéndice 3.

PUNTAJE TOTAL	
----------------------	--

FIRMA DEL EVALUADOR

COMENTARIOS

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. **Guía de clasificación de competencias para el puesto de operaciones**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**GUÍA DE CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE OPERACIONES**

Clasificar las competencias para el puesto de operaciones según necesidad, colocar puntaje de 1 a 4 respecto a la importancia de la actividad descrita.

1	Los resultados del puesto se logran:	1 a 5
a.	Enfoque a ventas	
b.	Trabajo en equipo	
c.	Control de actividades	
d.	Enfoque a resultados	
e.	Negociación	
f.	Iniciativa	
g.	Persuasión	
h.	Toma de decisiones	

2	Capacidades que el puesto requiere	1 a 5
a.	Comunicación oral	
b.	Análisis de problemas	
c.	Innovación	
d.	Iniciativa	
e.	Negociación	
f.	Control de actividades	
g.	Enfoque a resultados	
h.	Enfoque a ventas	

3	El puesto está orientado a:	1 a 5
a.	Desarrollo de personas	
b.	Orientado al servicio	
c.	Enfoque a ventas	
d.	Sensibilidad de lineamientos	
e.	Relaciones interpersonales	
f.	Enfoque a la calidad	
g.	Trabajo en equipo	
h.	Planeación	

4	Los problemas del puesto requieren:	1 a 5
a.	Apertura al cambio	
b.	Delegación	
c.	Enfoque a la calidad	
d.	Liderazgo	
e.	Análisis de problemas	
f.	Comunicación oral	
g.	Negociación	
h.	Madurez social	

Continuación apéndice 4.

5	Las actividades se enfatizan	1 a 5
a.	Enfoque a ventas	
b.	Aprendizaje	
c.	Trabajo en equipo	
d.	Negociación	
e.	Planeación	
f.	Autodesarrollo	
g.	Perseverancia	
h.	Relaciones interpersonales	

6	Lo importante del puesto es:	1 a 5
a.	Enfoque a ventas	
b.	Madurez social	
c.	Pensamiento estratégico	
d.	Sensibilidad a lineamientos	
e.	Enfoque en resultados	
f.	Control de actividades	
g.	Apertura al cambio	
h.	Análisis de problemas	

7	Las relaciones de trabajo ieren:	1 a 4
a.	Organización	
b.	Dinamismo	
c.	Comunicación oral	
d.	Dominio del estrés	
e.	Trabajo en equipo	
f.	Negociación	
g.	Relaciones personales	
h.	Liderazgo	

8	La finalidad del puesto es:	1 a 4
a.	Control de actividades	
b.	Delegación	
c.	Desarrollo de personas	
d.	Enfoque a la calidad	
e.	Enfoque a resultados	
f.	Orientación al servicio	
g.	Sensibilidad a lineamientos	
h.	Enfoque a ventas	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Diagnóstico de necesidades de capacitación



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: favor de contestar marcando con una X según considere.

Áreas de verificación	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
¿Considera que necesita capacitación para la realización de sus funciones?						
¿Se le han brindado las herramientas necesarias para la realización de las funciones del puesto que desempeña?						
¿Considera que su desempeño depende del nivel de capacitación que pueda recibir?						
¿Cómo es el tipo de servicio que usted considera que les brinda a sus clientes?						
¿Estaría dispuesto a recibir una capacitación?						
¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?						
¿Cómo considera que es la relación con sus compañeros?						
¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?						
¿Cómo considera que se encuentra en su desempeño laboral?						
¿Cree necesario mejorar aspectos laborales que afectan su trabajo?						
¿Consideraría la capacitación como una motivación para seguir trabajando con nosotros?						
¿Cree que se le reconoce por la realización de sus funciones si están bien hechas?						
PUNTAJE TOTAL						

Fuente: elaboración propia.