

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

(Estudio realizado con colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, R.L., Salcajá,
Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

JESSICA ALEJANDRA YANCOR MÉNDEZ
CARNET 15206-16

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

(Estudio realizado con colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, R.L., Salcajá,
Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

JESSICA ALEJANDRA YANCOR MÉNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. HUGO LEONEL PEREIRA GÁMEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. EVELYN PAOLA GRESSI GÁLVEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 20 de noviembre de 2020.

Ingeniera: Nivia Calderón
Sub-directora Académica.
Universidad Rafael Landívar.
Campus Quetzaltenango.
Su Despacho.

Respetable Ingeniera Calderón.

Como asesor del trabajo de tesis titulado **Capacitación y desarrollo del personal** (Estudio realizado con colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, R.L., Salcajá, Quetzaltenango) elaborado por la estudiante Jessica Alejandra Yancor Méndez, con registro No. 1520616, previo a conferírsele el título de LICENCIADA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, me permito informarle que esta tesis es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de Psicología como de otras disciplinas por su contenido, por lo que a mi juicio está concluida y cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landívar, por lo tanto solicito se designe al revisor/a de fondo de esta investigación para que emita su dictamen correspondiente.

Deferentemente,



Lic. Hugo Leonel Pereira Gámez. Mgtr.
Asesor.
Colegiado 4,862

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JESSICA ALEJANDRA YANCOR MÉNDEZ, Carnet 15206-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052815-2021 de fecha 6 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

(Estudio realizado con colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, R.L., Salcajá, Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 18 días del mes de enero del año 2021.



MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

- A Dios:** Por ser el centro de mi vida y darme la fortaleza necesaria para concluir la licenciatura.
- A mi familia:** Por ser el soporte que siempre necesité, por el apoyo en todo momento y nunca dejarme sola.
- A mis amigos:** Por tantos momentos compartidos, por el apoyo recibido y el ánimo que me dieron para continuar.
- A la Universidad Rafael Landívar:** Por formar en valores y principios éticos, para ser profesionales con excelencia.
- A mis licenciados:** Por compartir sus enseñanzas y ser parte de esta valiosa formación.
- A Cooperativa Salcajá, R. L.:** Por la oportunidad y apoyo brindado para llevar a cabo el trabajo de investigación.

Dedicatoria

A Dios: Por darme la vida, sabiduría y la oportunidad de alcanzar un logro académico y profesional.

A mi familia: Por el apoyo incondicional y amor brindado durante todo este proceso.

A mis amigos: Muchas gracias por siempre animarme, por no dejarme caer y estar siempre para mí. Andrea, Jessica, Luis, Fernanda y muchos más que fueron parte de este logro.

ÍNDICE

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Capacitación.....	7
1.1.1 Definición.....	7
1.1.2 Objetivo de la capacitación.....	8
1.1.3 Metodología de capacitación.....	11
1.1.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	12
1.1.5 Programa de capacitación.....	15
1.1.6 Ciclo de la capacitación.....	18
1.1.7 Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo.....	20
1.1.8 Capacitación como preparación de los colaboradores para su desarrollo.....	22
1.2 Desarrollo del personal.....	24
1.2.1 Definición.....	24
1.2.2 Integración al desarrollo del personal.....	24
1.2.3 Importancia de la planeación del personal para su desarrollo.....	26
1.2.4 Procesos para el desarrollo del personal.....	28
1.2.5 El aprendizaje como base del desarrollo de personal.....	30
1.2.6 Desarrollo del talento humano basado en competencias.....	33
1.2.7 Planes de sucesión para el desarrollo del personal.....	35
1.2.8 Alternativas para el desarrollo del personal.....	36
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
2.1 Objetivos.....	40
2.1.1 Objetivo general.....	40

2.1.2	Objetivos específicos.....	40
2.2	Variables o elementos de estudio	40
2.3	Definición de variables o elementos de estudio	41
2.3.1	Definición conceptual de las variables o elementos de estudio	41
2.3.2	Definición operacional de las variables o elementos de estudio.....	41
2.4	Alcances y límites	42
2.5	Aportes	42
III.	MÉTODO.....	44
3.1	Sujetos	44
3.2	Instrumento.....	44
3.3	Procedimiento.....	45
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	46
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
V.	DISCUSIÓN	55
VI.	CONCLUSIONES	60
VII.	RECOMENDACIONES.....	61
VIII.	REFERENCIAS	62
ANEXOS		65

RESUMEN

Las empresas en la actualidad compiten por ser reconocidas en el mercado laboral y obtener los mejores resultados tanto en calidad como en productividad, sin embargo, muchas de ellas no han hecho consciente la necesidad de implementar procesos de capacitación y cuidar de los conocimientos y habilidades de cada uno de los integrantes. En esta investigación se describió como objetivo principal el determinar la relación entre la capacitación y el desarrollo del personal en una empresa, de esta manera se toma en cuenta que el crecimiento personal y profesional de un colaborador es de base para un buen desempeño y en consecuencia sirve como motivación para lograr retener al mejor talento dentro de una organización.

Este estudio se realizó con 42 colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, R.L., en el municipio de Salcajá, departamento de Quetzaltenango. Por medio de una escala de Likert que midió dichos objetivos. La investigación fue de tipo cuantitativo y de diseño descriptivo. La metodología estadística fue la fiabilidad y significación de proporciones para la interpretación y discusión de resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se ha concluido que la capacitación que reciben los colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá se relaciona con el desarrollo que obtienen, por lo tanto, se recomienda mantener en constante mejora las funciones asignadas mediante formaciones que favorezcan el crecimiento dentro de la empresa.

I. INTRODUCCIÓN

La capacitación puede cumplir la función de mejorar el desempeño y apoyar el potencial del personal en una organización, para que esta cumpla con su objetivo se debe tomar en cuenta una planeación e identificación de necesidades dentro del entorno laboral para suplir dichas carencias y enriquecer el crecimiento laboral. Con esto se podrá contar con un equipo de trabajo calificado y competente para el desarrollo de las actividades. El capacitar también puede crear un ambiente de trabajo sano y de armonía para contribuir con la fluidez de trabajo y alcance de metas y objetivos. Esta actividad debe verse como una inversión, de lo cual se obtendrá provecho y no solamente será una pérdida de tiempo y dinero.

El desarrollo del personal traerá impulso a cada miembro dentro de la empresa, tanto a nivel personal como de organización. En algunas ocasiones las empresas pueden caer en el fracaso y ponen la atención en los errores de las personas, sin reconocer que lo que hace falta es el aumento del potencial y apoyo a las habilidades que cada uno posee. Tener claras las metas y objetivos facilitará el alcance de las mismas, pues no se puede crecer y alcanzar algo que es subjetivo y no se tiene definido. Dicho crecimiento se podrá dar no solamente dentro del puesto actual que alguien ocupe, si no, en la carrera laboral que un colaborador haga dentro de alguna empresa.

Actualmente la mayoría de empresas buscan contar con una excelente gestión del talento humano, sin embargo, en Guatemala solamente las macroempresas o transaccionales toman la capacitación como fundamental para el crecimiento y desarrollo de su personal, lo que convierte este tema en algo contradictorio. Por lo tanto, una inadecuada preparación impacta en la falta de productividad y competitividad laboral en el país, lo que trae consigo afecciones en la economía y desarrollo nacional. Las empresas guatemaltecas deben reconocer que el poseer las capacidades y habilidades favorece al crecimiento y desarrollo a nivel personal y organizacional, esto hace que las instituciones sean competentes y estén a la vanguardia del mercado.

La importancia de realizar este estudio está en conocer qué valor tiene la capacitación en las empresas y cómo ésta se relaciona con el desarrollo del personal con el que se cuenta. De esta

manera se podrá favorecer el crecimiento organizacional y crear una ventaja competitiva, suplir aquella búsqueda de los servicios y productos que cada una de ellas ofrecen, por parte de clientes potenciales. La capacitación entonces puede favorecer el desarrollo de cada colaborador dentro de una empresa. Es por ello que debe ser vista como una inversión a largo plazo y no solamente como un gasto. Para considerar la importancia que la capacitación tiene en el desarrollo de los colaboradores y fundamentar la idea principal, se citan algunos autores que han realizado estudios previos a esta investigación.

Melgar (2019) en el artículo *La capacitación y la formación*, disponible en la revista *Gazeta* del mes de junio, afirma que se necesita de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para conocer la situación actual de una empresa y que no se tomen enseñanzas sin un objetivo claro. Sin embargo, esto no solamente se debe quedar en conocimientos, si no es necesario llevarlo a la práctica para que los colaboradores alcancen un nivel de desarrollo óptimo que llegue a la eficiencia en la realización de las actividades. Para llevar a cabo un programa de capacitación el autor cita una propuesta de la Organización Mundial para el Trabajo (OIT) que consta de cuatro pasos a seguir, en donde se le da importancia al instructor, existe una relación entre aprendices e instructor, se toma en cuenta la opinión y el hacer como aprendiz y el seguimiento que el capacitador puede tener con la persona que está en proceso de aprendizaje. Todos estos pasos tienen un fin primordial y es no solamente haber transmitido un conocimiento, si no elevar las habilidades y aptitudes para aumentar la capacidad que tendrá el colaborador para ejecutar el trabajo en determinada área. Es relevante también conocer si el tipo de necesidad debe suplirse a través de un capacitador externo o es necesario que el jefe inmediato tome en control esto.

Juárez, Martínez y Hernández (2019) en el artículo *Capacitación, crucial en era de los robots*, disponible en el periódico *El economista* del mes de mayo, afirman que en las empresas aún se ve el problema de no tomar a los colaboradores como base para el desarrollo empresarial y solamente se alimenta la rotación de personal al optar por despedir a las personas en lugar de capacitarlas y hacerlas más productivas. Después de algunos estudios, las estadísticas demuestran que existen porcentajes entre el 84 al 97 por ciento de trabajadores que se encuentran en estado precario y están en peligro de desaparecer del campo laboral, lo que no aporta a la adaptación de cambios y manejo de tecnología en los puestos de trabajo, solamente un 20% de la población tiene acceso a

cursos de formación. Mencionan también que existe un desequilibrio en el mercado laboral, ya que las personas que más necesitan de capacitación, son las que menos están formándose en áreas débiles. Por el contrario, se les da prioridad a personas de altos mandos, las cuales, en su mayoría, ya tienen algunas habilidades desarrolladas. Actualmente se exigen competencias que se adapten a las necesidades de cada empresa y se debe tomar en cuenta el trabajo en un futuro, sobre todo el uso de tecnología para desarrollar actividades en distintos puestos. Existen diversos países con oportunidades laborales variadas, sin embargo no se cuenta con el personal capacitado y especializado para cubrir este tipo de trabajo. Por tanto, es necesario que, no importa la edad, se le dé la prioridad necesaria a la capacitación, por el nuevo renacer de plazas nuevas y oportunidades laborales en distintas instituciones.

Rojas (2018) en la tesis titulada Capacitación y desempeño laboral de los colaboradores del área operativa de una tenería, de la Universidad Rafael Landívar, propuso como objetivo determinar la relación existente entre la capacitación y el desempeño laboral del personal operativo en Tenería San Miguel de Quetzaltenango. La muestra utilizada conforma 36 colaboradores, mayormente hombres comprendidos entre las edades de 30 a 50 años. La investigación fue de tipo cuantitativo y utilizó una encuesta como instrumento de investigación para determinar la necesidad de capacitación en este lugar. Luego del estudio se concluyó que para alcanzar el éxito de la organización y la realización de los colaboradores, es necesario capacitarlos y así obtener mejores resultados, nuevos conocimientos y lograr los avances que la empresa desea. Por lo tanto recomienda dar seguimiento a los planes de capacitación y medir el desempeño mediante una evaluación para cumplir con los estándares de producción y apoyar al crecimiento del personal.

Rojas (2018) en el artículo Capacitación: del gasto a la inversión, disponible en la revista Capacitando del mes de enero, expresa que las empresas en la actualidad atraviesan cambios radicales, sobre todo en la inmersión de la tecnología como una nueva fuerza de trabajo. La inserción de los millennials al mundo profesional ha generado revoluciones. Por ello ahora es importante que las empresas creen estrategias para poder adaptarse a la dinámica laboral y con ello poder atraer y retener al mejor talento actual y futuro en cada una de ellas. Sin embargo, no basta solamente contar con el equipo adecuado, también hay que tomar en cuenta que el desarrollo del personal se dará en base al cuidado del mismo y de la importancia que se le dé como valor agregado

para la empresa. De esta manera el dotar de conocimientos a los colaboradores tendrá que ser visto como una inversión, ya que estos generarán resultados y se podrán utilizar como una estrategia para el logro y la obtención de mayores beneficios. La capacitación no tendrá que ser vista como en años anteriores, cuando no se le daba importancia al desarrollo del personal y menos aún al poder retener el talento requerido por cada institución. Al contrario, las empresas deberán adaptarse a los cambios y perseguir la mejora continua para adecuarse al mercado y generar competitividad. Dentro de esto habrá que tomar en cuenta que el presupuesto de Recursos Humanos debe ser el adecuado para cubrir las necesidades de la empresa y es aquí donde el diagnóstico de necesidades de capacitación entra en juego, al conocer las preocupaciones de cada jefe y poder suplirlas a través del adiestramiento constante de los distintos equipos de trabajo.

De Paz (2017) en la tesis titulada Nivel de satisfacción al comparar la capacitación virtual y capacitación presencial, de la Universidad Rafael Landívar, plantea como objetivo determinar el nivel de satisfacción al comparar la capacitación virtual y presencial en distintas empresas en la ciudad de Guatemala. La muestra utilizada fue de 30 colaboradores de ambos sexos, en un rango de edades entre 20 a 50 años. La investigación fue de tipo cuantitativo y se utilizaron dos cuestionarios para la obtención de datos, uno para medir la capacitación virtual y otro para medir la capacitación presencial. Al finalizar el estudio se concluyó que la capacitación virtual trae mayor satisfacción en los colaboradores al obtener un 94% de respuesta en contra del 74% que obtuvo la capacitación presencial, por lo que recomienda implementar material de apoyo, organizar actividades y crear metodologías que permitan la discusión en grupo e intercambio de ideas para mejorar las capacitaciones presenciales dentro de la organización, con el fin de buscar mejora en algunas áreas de trabajo.

Coral (2019) en la tesis titulada El proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la red de salud, de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tiene como objetivo principal determinar el grado de relación existente entre el proceso del desarrollo del personal y la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de la Red de Salud-Leoncio Prado de Tingo María de la ciudad de Perú. La muestra que utilizó fue de 62 integrantes de la Red de Salud entre 33 asistenciales y 29 trabajadores administrativos. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el tipo descriptivo correlacional y se aplicó una encuesta hacia los colaboradores de esta

entidad para conocer la opinión acerca de esta problemática. Luego del estudio y la discusión de resultado se concluyó que la relación entre ambas variables es directa y se indicó que al mejorar la satisfacción laboral también se podrá perfeccionar el proceso del desarrollo del personal. La investigadora pudo comprobar las teorías descritas principalmente y con esto recomienda promover la satisfacción en los colaboradores a través de la mejora de las condiciones laborales, generar ambientes cómodos y un clima organizacional adecuado que aporte al comportamiento y desempeño del grupo en la empresa.

Pérez (2016) en el artículo El aprendizaje y desarrollo de tus empleados como fortaleza de la empresa, disponible en el blog PeopleNext del mes de febrero, expone que fomentar el aprendizaje y el desarrollo en los colaboradores traerá múltiples beneficios y se podrá lograr el incremento de la productividad en el equipo de trabajo. Lo importante es invertir de manera inteligente, bajo un plan estructurado y estratégico que lleve al perfeccionamiento de las habilidades existentes y forme a las personas como futuros líderes dentro de la organización. Los resultados que cada una de las instituciones presenta es consecuencia de esfuerzos y logros que en conjunto alcanzan las personas. Es de aquí que surge la necesidad de brindar herramientas de desarrollo para maximizar el potencial y tomar ventajas tanto a nivel personal como empresarial. Menciona algunas de las razones por las cuales es necesario implementar un plan de aprendizaje y desarrollo para el personal, entre estas pueden mencionarse, la adaptación y rendimiento acelerado de los nuevos empleados, mejoramiento del desempeño de los colaboradores, incrementar la competitividad y la reducción de rotación de personal. Al tener colaboradores en desarrollo, existe una ventaja competitiva y de la mano viene la superación de las expectativas de los clientes, lo que hará que la empresa sea conocida y esta crezca de inmediato. Implementar programas tecnológicos para brindar conocimientos o capacitaciones al personal hará también que se cuente con ese plus que incrementa el desarrollo y avance progresivo de cada persona y por ende el crecimiento de la empresa.

Romero (2016) en el artículo titulado La importancia de los programas de desarrollo para los empleados disponible en la revista Recursos Humanos del mes de marzo, afirma que el talento humano en una organización es de suma importancia, por lo tanto, las personas que ocupan altos mandos deberían invertir en el desarrollo del personal que tienen a cargo, retenerlos y motivar el

aprendizaje constante, apegándose siempre a las necesidades existentes. Propone programas y planes para dicho crecimiento, que incluye el apoyo en ciertas ocasiones de algún profesional interno o externo, de los mismos jefes de la empresa o bien de la creación de grupos de trabajo en donde los empleados puedan socializar y compartir conocimientos entre sí para ampliar el panorama. De esta manera se podrán obtener beneficios futuros y la creación de la mejora continua que aporten al alcance de metas y objetivos.

Ruiz (2014) en la tesis Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad provincial de Sánchez Carrión, de la Universidad Nacional de Trujillo. Cuyo objetivo fue sustentar de qué manera el desarrollo del personal influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de Sánchez Carrión, Huamachucho, Perú. La muestra está conformada por 115 trabajadores los cuales se distribuyen entre 9 cargos de confianza y 106 restantes en cargos jerárquicos. La investigación es de diseño descriptivo transversal y de tipo correlacional, para la recolección de datos utilizó entrevistas, encuestas y observación directa para determinar la relación entre ambas variables. Luego del análisis de datos y la discusión de resultados, concluyó que el desarrollo del personal contribuye de manera positiva en la satisfacción laboral, ya que según las encuestas, los colaboradores presentan índices mayores de satisfacción en puestos de confianza, es decir en mandos altos. Por lo cual recomienda impulsar el desarrollo del personal mediante capacitaciones que motiven el buen desempeño en cargos actuales y futuros. Apoyar e incentivar la asistencia y accesibilidad a este tipo de actividades para que ninguno quede sin este beneficio.

Mayhew (2013) en el artículo Proceso del plan de desarrollo de empleados, disponible en el periódico La Voz Houston del mes de marzo, expresa que la fuerza laboral es el recurso más valioso para una empresa, ya que todo ese conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas de cada persona es la base fundamental del funcionamiento y crecimiento de la misma. Por ello, es que recursos humanos deberá desarrollar un programa de administración del crecimiento de las personas. Esto deberá de trabajarse desde el inicio, cuando el colaborador aún es pionero en algún área de trabajo, es aquí donde la capacitación e inducción de un empleado cobra importancia, para que este se desempeñe y realice las tareas según las expectativas de la institución para la cual fue contratado. Con esto se dará el desarrollo de los colaboradores, no sin antes contribuir para que

estos alcancen el fin deseado. El escalamiento que cada persona pueda tener en una empresa servirá como motivación e incentivo no solo a nivel personal si no podrá ser contagiada a los demás compañeros de trabajo. El líder de un equipo de trabajo juega un papel importante, pues deberá proporcionar retroalimentación eficaz de manera constante con el fin de corregir tan pronto como sea posible y ayudar a reducir errores e incrementar el flujo del trabajo, de esta manera no se tomará de sorpresa la evaluación del desempeño y los resultados negativos no serán parte de esta, al contrario, traerá mejoras para cada área de trabajo y de la empresa en general.

El contar con un plan de capacitación servirá para que el desarrollo de los colaboradores sea óptimo, por lo tanto, la empresa deberá preocuparse por el crecimiento de las personas y hacerlos más competentes para que el desempeño sea eficaz. Los programas de sucesión y planes de carrera que las instituciones creen atraerán al talento de éxito, lo que hará que éstas sean más atractivas para el mercado en el cual se desenvuelven.

1.1 Capacitación

1.1.1 Definición

Mondy (2010) expresa que la capacitación son todas aquellas acciones específicas y especialmente planteadas que se realizan con el fin de dotar de conocimientos e impulsar habilidades en las personas que se encuentran en proceso de formación, y de este modo que ellos puedan desempeñar de mejor manera el cargo actual ocupado.

Chiavenato (2011) explica que la capacitación es el suceso de actividades instructivas que se realizan de manera estratégica, con el fin de lograr una meta establecida y que los colaboradores puedan desarrollar habilidades y adquirir conocimientos necesarios para desempeñar un puesto específico. Esta constituye el buen desempeño en distintas áreas favorables para la empresa, en cuanto a las actitudes, el ambiente, tareas específicas e incremento de competencias.

1.1.2 Objetivo de la capacitación

Mondy (2010) expone que los clientes en una empresa cada vez exigen más, las demandas se vuelven más fuertes al pasar el tiempo y en la dinámica empresarial, los cambios son constantes. Con esto la competitividad aumenta, al implementar tecnología y procesos más cortos en distintas instituciones las personas buscan lo que más les conviene y les beneficia. Por ello el componente más importante es el talento humano, pues es el que mueve y hace funcionar el flujo de trabajo y la máquina especializada que es la empresa. Es importante reconocer lo que las personas pueden ofrecer en cuanto a servicios y desempeño de labores, es aquí donde se hace relevante el desarrollo constante de la fuerza laboral. La capacitación entonces, tiene como fin primordial el mejoramiento e incremento de las habilidades y conocimientos para un mejor cumplimiento de tareas para cada persona.

Esto puede tomarse como una meta estratégica para la organización y de este modo recibir a cambio beneficios y crecimiento empresarial. La empresa deberá adaptarse a cambios y convertirse en una organización con aprendizaje continuo, tendrá que tomar como base la capacitación y darle importancia al desarrollo del personal para contar con un desempeño eficaz y productivo. Para ello es necesario crear programas e implementar procesos que vayan acorde a las necesidades de la misma, todo esto tendrá que tener un objetivo medible el cual cada organización siga para lograr ventajas y sobresalir en el mercado laboral. El fin de que esto pueda ser mensurable radica en que cuando cada acción es medida es más factible conocer el camino por el cual se avanza y se identifican los tropiezos o errores que se cometen en el transcurso del desarrollo.

Esto no solamente traerá beneficios durante el tiempo en el que algún individuo permanezca en la empresa, si no, puede contribuir en el reclutamiento y contratación de nuevo personal, pues cuando la organización es conocida por la motivación y crecimiento disponible para los colaboradores, más personas preferirán trabajar en ella y de este modo se puede atraer a personas mejor calificadas y en disposición de brindar apoyo y sostén a la empresa. Los colaboradores presentes querrán hablar bien del lugar de trabajo al sentirse parte del mismo y contar con una buena experiencia en

donde el aprendizaje y trabajo son valorados y están en constante actualización. Las personas siempre querrán buscar compañías que tengan como prioridad el brindar herramientas adecuadas a los trabajadores para que puedan avanzar profesionalmente, por ende, las empresas deberán aprovechar este recurso para dar sustento y destacar en el ámbito laboral.

El compromiso que cada persona tenga estará inmerso, pues cuando los colaboradores se sienten parte de algo es más fácil que las buenas acciones impacten en el desempeño y desarrollo de tareas. Por ende, se motiva a que otros individuos los imiten y esto se convierta en una cadena de buena acción para todos. Finalmente se verá entonces que la capacitación no solo trae beneficio de manera individual, si no, repercute en toda la organización y por ende origina el crecimiento en todos los niveles jerárquicos, al dotar de habilidades y conocimientos a las personas y grupos de trabajo que así lo necesiten.

Reyes (2016) indica que la capacitación como toda actividad tiene una razón de ser y esta contribuye al desarrollo de un individuo al cubrir una necesidad directa y por ende aumenta el beneficio para la empresa. Toma en cuenta también el sentir de cada colaborador respecto al puesto de trabajo que ocupa y trae inmerso el bienestar, la satisfacción y el mejoramiento de la calidad de vida de una persona dentro del lugar de labores. Puede tomarse como una ayuda permanente ya que al dotar de conocimientos y perfeccionar las habilidades es un plus que se otorga a una persona y esto nunca podrá quitarse. Cubre varios aspectos tanto a nivel personal como de empresa que se ven reflejados en la siguiente gráfica.

Gráfica núm. 1



Fuente: Reyes (2016) *Administración de recursos humanos*.

En la gráfica anterior puede observarse que lo primordial para la capacitación es suplir la necesidad existente en el individuo y prepararlo para un crecimiento futuro, para ello será necesario realizar un diagnóstico y tomar en cuenta la opinión tanto de los directivos, que en este caso son los líderes de cada área, como de los individuos que conforman la fuerza laboral. De esto se podrá obtener un resultado que ponga en evidencia las carencias de cada persona y departamento que requieren de mayor atención. Incrementar los conocimientos y elevar las habilidades harán que cada individuo se sienta realizado y podrá crear un ambiente de trabajo adecuado para laborar, por consiguiente, motivará a los demás compañeros para obtener un buen desempeño de las actividades. Este proceso tendrá que estar de la mano con los objetivos de la empresa para que creen así un escalamiento integral y traiga beneficios en conjunto.

1.1.3 Metodología de capacitación

Para llevar a cabo una capacitación es necesario seguir una serie de pasos antes de la implementación, ya que de esto depende la repercusión que tenga sobre los colaboradores y de la empresa en general. Es una actividad que persigue un fin específico por lo tanto la meta tendría que ser la obtención de resultados positivos que beneficien tanto a los colaboradores como a la empresa. Para seguir un orden este proceso de aprendizaje sigue alguna serie de pasos entre los cuales pueden mencionarse:

- a) Elaboración de un diagnóstico: en donde se identifiquen las necesidades existentes en una empresa y así mismo las alternativas que pueden tomarse para suplir dichas deficiencias. Todo esto encaminado al qué hacer de una empresa. Todas las empresas cuentan con requerimientos a cumplir para alcanzar una meta y es en este punto donde esto debe ser evaluado para determinar si se cumple a cabalidad o si hace falta algo para alcanzar la excelencia.
- b) Determinación de un objetivo: la capacitación deberá tener un objetivo claro para el cual se trabaja, este debe ser la meta a alcanzar y todo lo que se haga en el proceso deberá ir encaminado hacia tal punto. Este aspecto no puede ser contrario al actuar de una empresa y debe ir interconectado con la filosofía empresarial. Todo esto con el fin de alcanzar los mejores resultados e incrementar la calidad en una organización.
- c) Definición de programas de capacitación: se deberá plantear una propuesta del cómo, por qué y cuándo capacitar al equipo de trabajo, se considera así el tiempo establecido, pues de preferencia una capacitación se deberá impartir de manera periódica. Se detalla el calendario y así mismo la verificación del cumplimiento de todos los procesos en la capacitación.
- d) Establecimiento de principios de aprendizaje: en este punto pueden detallarse los temas a impartir de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico. Así como la metodología a utilizar y la manera en la que cada persona puede aprender de mejor forma.
- e) Evaluación e informe de resultados: al finalizar el proceso de capacitación se tendrán que detallar los resultados obtenidos y dar una posible retroalimentación para identificar errores y no cometerlos en un futuro. Así también, se identifican los avances que cada persona pudo tener y las áreas a mejorar en procesos venideros.

Como bien se sabe esta diligencia no se podrá realizar sin una planificación previa, se deben determinar objetivos alcanzables que se adecuen a la empresa en donde será impartida. La recolección de información para la detección de necesidades, es el proceso que puede efectuarse a través de distintas fuentes como la observación directa, administración de cuestionarios o la práctica de una entrevista. Dada la obtención de dicha información se procederá a registrarla y verificar si los datos recaudados son válidos para darle continuidad, esta confirmación puede realizarse con los directivos para luego llegar a las conclusiones y obtener específicamente el detalle de las necesidades a cubrir.

Es preciso destacar que la capacitación debe perseguir los intereses tanto de la empresa como del aprendiz. De esta manera establecer objetivos y seleccionar programas de capacitación será fácil, al tener en claro lo que la organización realmente necesita. Se deben establecer también periodos en los que el proceso de aprendizaje pueda ser impartido, la calendarización es importante para el establecimiento real de tiempos y medición en el alcance de metas. Con ello se podrán evaluar avances del personal y evolución empresarial. En esta programación se detallarán los temas a impartir, hacia quiénes van dirigidos y los profesionales encargados de exponer cada uno de estos.

Cuando toda la planificación de la capacitación esté lista es necesario comunicar a la empresa o encargado del personal, a través de un informe o documento detallado la estructura de dicha dinámica. Será relevante la autorización de la misma y la pronta implementación si así lo decide la organización. Contar con el visto bueno de alguna autoridad encargada dará mayor peso al plan y servirá como respaldo del proceso que está por comenzar. Siempre es preciso tomar en cuenta que todo lo que se haga, tiene que estar dirigido y supervisado por alguien para que luego se puedan delegar responsables y cada uno de los participantes en este proyecto responda adecuadamente.

1.1.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Chiavenato (2011) describe que es la fase primordial que deberá realizarse para poder iniciar un proceso de capacitación, en el cual se reconocerán las deficiencias existentes y de este modo actuar

sobre ellas. El objetivo del mismo es la creación de un análisis y evaluación de una situación para poder brindar soluciones o remediar un mal. Es importante no dejar de lado que en medida que la empresa crece, así mismo surgen nuevas dificultades con ella, es por eso que el diagnóstico tendrá que ser flexible y adaptable, al igual que la capacitación. Debe realizarse de manera periódica para examinar constantemente el status organizacional. Con ello no solamente se dejarán por escrito las deficiencias existentes en la actualidad, si no se dará una pauta de cómo poder actuar y mediar la situación que se presenta actualmente y cómo esto puede evolucionar, con el fin de prever un escenario futuro y que esto no cree problemas en el desarrollo de la empresa. Dicha indagación contiene tres niveles distintos que se explican en la siguiente tabla:

Tabla núm. 1

Niveles de análisis para detectar necesidades de capacitación

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información Básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivo de la organización y filosofía de la capacitación.
Análisis de recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas).
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes conducta y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos).

Fuente: Chiavenato (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.*

Para realizar dicha indagación y obtener los resultados concretos de las necesidades en una empresa, será necesario realizar un análisis desde dos puntos de vista, con el fin de obtener un panorama general y que ningún área dentro de la misma se vea descuidada.

- a) Análisis organizacional: en este se hará una observación general de la organización, se detalla cada uno de los aspectos que componen la filosofía empresarial y cómo estos contribuyen en el buen funcionamiento de la misma. No solamente se especializa en temas internos, si no, en factores externos que puede tener la empresa a favor o en contra de la misma, ya que, de algún modo se encuentra inmersa en un ambiente y radica en él. Este estudio ayudará a integrar la esencia de la organización con la capacitación, pues se trabaja para un mismo fin y se desea alcanzar un bien común. Deberá tener una planificación acorde a la empresa, directivos y empleados en general, pues lo que se pretende es que el aprendizaje pueda dar fruto y esté encaminado a suplir la necesidad existente y atienda las exigencias del entorno.
- b) Análisis de los recursos humanos: dado el crecimiento de la empresa habrá que tomar en cuenta si los colaboradores existentes son los adecuados para suplir las demandas. En este nivel se hará un diagnóstico tanto cuantitativo, es decir, la cantidad de personas en una empresa; como cualitativo, en cuanto a habilidades y capacidades que poseen los individuos para cubrir actividades presentes y futuras en la organización.

Chiavenato (como se citó en Pontual 1970) expresa que es necesario tomar algunos aspectos a analizar para la realización de este estudio, los cuales son:

- Número de colaboradores para la clasificación de los puestos
- Nivel de preparación y conocimientos requerido por el trabajo de cada persona
- Actitud de cada empleado en relación al trabajo realizado y la empresa
- Potencial de reclutamiento interno y externo
- Tiempo de capacitación para el personal contratado
- Índice de ausentismo y rotación de personal
- Abandono del puesto

c) Análisis de las operaciones y tareas: en este nivel se podrá determinar a cabalidad la detección de necesidades, ya que es específicamente determinar la falta de algún aspecto en relación al qué hacer dentro de un puesto de trabajo. Es relevante tomar en cuenta que no solamente se debe capacitar a una persona para tareas específicas, además, los colaboradores deben aprender de diferentes áreas para prever el desarrollo venidero y suplir penurias futuras. En este punto un análisis de puestos puede servir de apoyo para realizar esta indagación, al comparar el estado actual con el ideal y así poder alcanzar la expectativa deseada por la empresa. En este estudio se podrán visualizar cada una de las tareas correspondientes a un puesto y determinar las exigencias que requiere el mismo para el desempeño óptimo de las funciones diarias, las cuales pueden ser evaluadas sobre:

- Estándares de desempeño de las tareas o el puesto
- Identificación de las tareas
- Forma de realización para cumplir con los estándares
- Habilidades, conocimientos y actitudes para el desempeño de cada tarea

La investigación se basará entonces en preparar la capacitación en base a los requerimientos del puesto y brindar las herramientas para el buen desempeño del mismo.

1.1.5 Programa de capacitación

Chiavenato (2011) describe que, realizado el diagnóstico de las necesidades, ahora se cuenta con un listado detallado de las penurias a cubrir, para ello será necesario responder a algunas preguntas de las cuales ya se ha tomado información durante el proceso de detección. En este aspecto se tendrán que integrar distintas partes que conformarán un todo, con el objetivo de llevar a cabo la capacitación y obtener de ella el fin deseado. Este programa es importante ya que se previsualiza el buen funcionamiento de lo que se va a realizar y se toman en cuenta detalles que aún no se han logrado cubrir desde el inicio.

La programación describe a grandes rasgos sucesos que ya se habían evaluado en el periodo de detección. Toma aspectos notables en cuanto a definir la necesidad y la prioridad que debe tomarse

para el asunto en cuestión, determina el lugar o el origen de donde proviene dicha situación, compara con otras áreas para conocer si esto mismo sucede en algún otro contexto. Refiere algunas posibles soluciones para llegar a un punto central y comenzar a desglosar el avance y procedimiento de la realización de una capacitación adecuada. Es pertinente estimar la cantidad de personas a quienes se va a dirigir la preparación, los servicios necesarios para llevarse a cabo, el tiempo disponible tanto de los asistentes como de la empresa y el seguimiento posterior que se le debe dar. Todo esto con el fin de poder garantizar un presupuesto que se adapte al tipo de organización y que realmente sea vista como una inversión a corto, mediano y largo plazo y no solamente como un pasivo más para la empresa.

Para que todo lleve un orden se deberán tomar en cuenta aspectos importantes en la creación de los programas. Es preciso recordar que todo es parte de un proceso, el cual debe seguirse a cabalidad y alcanzar así el objetivo por el cual ha sido creado. Así también, contar con un plan detallado servirá de base y encaminará al personal encargado de la capacitación a no perder de vista factores relevantes en la realización, tales como:

- a) Plan de capacitación: es importante seguir un orden y tomar en cuenta detalles que no deben faltar antes, durante y después de la capacitación. El desarrollo del aprendizaje debe darse de manera específica, esto quiere decir que no se deben mezclar los temas en un mismo periodo de adiestramiento, si no bien atender las necesidades por grado de prioridad. El objetivo de la capacitación debe estar dirigida y enlazada con el de la empresa, de este modo el incremento de conocimientos y habilidades traerá la expectativa deseada y suplirá decadencias existentes. No basta solamente el contar con toda la filosofía, es necesario también conocer el material y contenido que se impartirá, delegar a responsables y distribuir el trabajo de manera equitativa para evitar conflictos.

Una vez descrito el contenido de la capacitación será necesario enumerar los materiales, herramientas y tecnología necesaria para llevar a cabo cada uno de los temas. Evaluar con qué se cuenta y qué debe adquirirse, el aprovechamiento de los recursos es indispensable, pues lo que se quiere evitar es que la capacitación se siga viéndose como un gasto y no como una inversión. Debe

de existir un lugar físico para que esta pueda efectuarse, ya sea dentro del puesto, fuera de él, dentro de la empresa o fuera de ella; cuestión que también debe entrar dentro del presupuesto detallado

En cuanto a las personas, deben distribuirse por días o por temas impartidos. Según el número de personas, el tiempo disponible por cada una de ellas y el grado de habilidad, conocimientos o actitudes que se requieren. Así mismo garantizar un seguimiento periódico y constante para que los resultados obtenidos no se pierdan y no se deba iniciar nuevamente el proceso en el cual ya se ha avanzado. Tanto al finalizar una capacitación, como en el tiempo posterior, es importante llevar un control y evaluación de los resultados, para identificar los puntos que necesitan ser reforzados o modificados en el programa y alcanzar un grado de eficacia mayor.

b) Técnicas para el programa de capacitación: con el fin de optimizar el aprendizaje y obtener mayor beneficio, de esta manera ahorrar esfuerzo, tiempo y dinero. Las cuales se clasifican de la siguiente forma:

- Según su utilización: estas pueden clasificarse en tres. Técnicas dirigidas al contenido, con el fin de transmitir conocimientos e información. Pueden realizarse de manera grupal o individual para interactuar y que el aprendizaje sea significativo, cuando se implementan de forma individual también pueden ser conocidas como autoinstrucción. Existen también las técnicas orientadas al proceso, en donde se refuerzan habilidades, aptitudes y relaciones interpersonales. Estas están dirigidas al qué hacer práctico de un colaborador dentro del puesto, de manera delimitada, o de la función principal que tenga en la empresa en general, a nivel macro. De preferencia esta debe realizarse de manera grupal, pues se incrementará la conciencia propia y de los demás. Las técnicas mixtas de capacitación, en donde se integran las dos anteriores para crear un aprendizaje vivencial, en donde se adquieran conocimientos nuevos y puedan llevarse a la práctica para el cambio o aumento de alguna actitud.
- De acuerdo al tiempo: existen dos categorías, toman en cuenta el momento antes de iniciar a laborar y las que se pueden aplicar después del ingreso. La primera, puede tomarse como una inducción o adaptación del nuevo empleado, tanto a la empresa, como a un puesto específico de trabajo. Este deberá tener acompañamiento de alguna persona experta en el área o bien del

jefe inmediato. El fin primordial de este programa será el ajuste inmediato de la persona a la organización y evitará errores futuros. La segunda va encaminada a las capacitaciones posteriores que se pueden realizar de manera periódica cuando el colaborador ya se encuentra dentro de algún puesto y se vean algunas imperfecciones o decadencias, va de la mano con las técnicas en cuanto al lugar de aplicación.

- En cuanto al lugar de aplicación: están las que se imparten dentro del lugar de trabajo, donde el aprendiz perfecciona las tareas que realiza al estar el sitio donde labora. Pueden ser impartidas por algún experto en el área o bien por los supervisores a cargo. Las personas según esta técnica pueden aprender no solo aspectos meramente dirigidos al puesto, si no obtener distintas habilidades que apoyen el desarrollo en otros espacios. Existen también, las capacitaciones que se realizan en un lugar fuera de la empresa, en algún salón o local adecuado para la misma. En estas se realizan actividades fuera de lo común, sin dejar de lado el objetivo que es el dotar de conocimientos e incrementar las habilidades del individuo que la necesita.

Chiavenato (2011) señala que “la tecnología para la capacitación se relaciona con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos que consume... Influye en gran medida en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Las nuevas técnicas se imponen a las tradicionales...”

1.1.6 Ciclo de la capacitación

Es trascendente que la empresa pueda convertirse en una institución preocupada por el avance y desarrollo de los que la integran, por ello, debe tomar la capacitación como una herramienta la cual propiciará los conocimientos necesarios para crear competitividad y mejorar el desempeño. Las organizaciones deberán programar periodos continuos de aprendizaje para los colaboradores en todos los niveles jerárquicos, para que de este modo se dé un crecimiento integral y no solamente en algún área de trabajo. La capacitación no es solamente el día o la actividad programada para realizarse como una exposición o la implementación de alguna técnica que beneficie únicamente

un día a la empresa o colaboradores. Si no ésta es una secuencia de etapas que continuamente se regenera y vuelve a iniciar cada vez que es requerida.

La empresa debe verse como una máquina en constante cambio y evolución, por lo tanto es necesario innovar para adaptarse a los cambios y exigencias de los clientes o personas para las cuales trabaje. El proceso de capacitación toma de los recursos que tiene, los modifica y los transforma para producir resultados en beneficio a los trabajadores y a la empresa en general. Esta interactúa con el medio y de cierta forma el exterior influye en ella, es por eso que se toma como un modelo de sistema abierto en donde varios procesos se integran y se comunican para llegar a un fin. En él se incluyen algunos componentes entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- a) Insumos: que es la materia prima con la que cuenta la empresa y espera ser transformada para obtener un producto final. En estos se pueden mencionar los recursos materiales con los que se cuenta, los aprendices que esperan una evolución, la tecnología que puede ser implementada, la información primordial, los conocimientos, entre otros.
- b) Proceso: se refiere a la acción que se va a tomar desde la materia para la cual se trabaja. La ejecución de actividades que favorezcan el cambio, el incremento o eliminación de alguna situación detectada como necesidad. En este elemento pueden implementarse técnicas de las cuales se obtengan beneficios y avances en conjunto.
- c) Producto: son todos aquellos resultados que se den al finalizar una actividad que produjo un cambio. Puede tomarse como el logro de un objetivo o la falta de este, se puede tomar en cuenta que en ocasiones los efectos serán producentes o contraproducentes según el proceso realizado. Para una capacitación el producto puede ser el crecimiento notable de un colaborador, la evolución organizacional y el avance continuo luego de realizada esta acción. Esta utilidad puede ser medida si así se desea e incrementarla periódicamente si lo requiere la empresa.
- d) Retroalimentación: es la continuidad que se le puede dar al ciclo, en este punto el modelo vuelve a iniciar pues de eso consta el curso en el cual se mueve una empresa. En este componente se evalúa el producto obtenido y se toma la decisión de modificar detalles o reforzar los que han dado buenos resultados.

La capacitación como todo proceso productivo tiene un sistema de entrada, transformación y salida del cual al obtener un resultado es necesario evaluarlo y retroalimentar sobre él. El ciclo de la capacitación y cada una de las fases cumplen un papel importante en el alcance del objetivo primordial de la misma y todo debe ir encaminado a la obtención de este por medio de técnicas y procesos que favorezcan su buen funcionamiento.

1.1.7 Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo

Mondy (2010) refiere que existen algunas instituciones que propician la capacitación y el desarrollo, tanto de manera individual como programas destinados al aprendizaje laboral, colectivo e integral. Estas se ponen a disposición de las empresas con el fin de que se impartan conocimientos y aumente la productividad de las mismas. Bastará entonces que las empresas sean el ente impulsador para cada uno de los miembros y reconocer que esto trae beneficios grupales e individuales. Entre los medios en donde la capacitación se hace efectiva y se puede motivar el desarrollo están:

- a) Universidades corporativas: en estas las personas recibirán una ayuda por parte de la empresa para la cual trabajan, enfocándose en una forma distinta de impartir la educación y amenizar el aprendizaje, toman como base el crecimiento organizacional y el cambio esperado por las instituciones. Realizan de una forma adaptada el impartir el conocimiento y toman en cuenta el aprendizaje para adultos. Este modelo está apegado a la filosofía empresarial y persigue una estrategia en contra de la resistencia a los cambios. Algunos de los temas a impartir no solamente se enfocan en el área actitudinal, si no, desarrolla habilidades interpersonales, capacidad de análisis y manejo de conflictos. Es preciso mencionar que esta universidad será adaptada para las necesidades que presente cada organización y según el estrato para el cual se desarrolle. La mentalidad de las empresas y de los integrantes deberá cambiar y reconocer que esto traerá beneficios para ambos, ser flexibles y salir de la zona de confort es lo único que se necesita para crecer.

- b) Colegios y universidades: los colegios y universidades adaptan la metodología para implementar cada vez un modelo de capacitación en donde el aprendizaje sea interactivo y el avance en conocimientos y habilidades sea superior. Las empresas deberán brindar la oportunidad para que los colaboradores puedan seguir desarrollándose profesionalmente y así aportar lo que conocen y saben hacer al desempeño de las tareas y obligaciones.
- c) Educación superior en línea: debido al incremento de la tecnología en el medio, se han impulsado las capacitaciones o grados de licenciatura en línea. Este factor serviría como beneficio para aquellas personas que por trabajo o cualquier otro motivo no cuentan con el tiempo suficiente para asistir personalmente a alguna institución que brinde formación en este sentido. La educación desde esta fuente es de fácil acceso ya que los horarios son flexibles, los empleados podrían tomar la hora de almuerzo, horas durante el día o incluso en la noche para poder tomar este tipo de formación. Cada vez son más las universidades que lanzan esta oportunidad y cuentan con una educación formal y de beneficio para todos los colaboradores. En este sentido el trabajador se sentirá realizado al saber que crece como profesional y eso le dará oportunidad para crecer dentro de la empresa.
- d) Sistema de vestíbulo: este guarda gran relación con el ambiente en donde se desempeña el colaborador, sin embargo, la capacitación será impartida desde algún lugar fuera de la empresa, así podrán hacerse simulaciones que incrementen las capacidades de cada persona, tanto como habilidades y conocimientos para la ejecución de algún puesto específico. Brinda al individuo la oportunidad de salir un momento del área rutinaria de trabajo y al mismo tiempo este aprende para que posteriormente el cumplimiento de labores sea maximizado y alcance estándares de calidad superiores.
- e) Videos y aprendizaje electrónico e – learning: es de fácil acceso pues se puede tomar dentro de las horas laborales sin tener que salir de la empresa, se logra de manera individual y se pueden manejar en esta capacitación los medios con los cuales las personas trabajan diariamente. Desarrolla el aprendizaje a través de aspectos virtuales los cuales potencian el desempeño y disminuyen la cobertura de un puesto por bastante tiempo al día. Gracias a la tecnología avanzada esto cuenta con herramientas que favorecen la resolución de dudas de manera inmediata y la explicación en distintos idiomas, todo esto se puede adaptar a las necesidades de la empresa y repetir cuantas veces sean necesarias. Esto tiene una ventaja sobre la empresa ya que se reducen costos y se evita de mayor esfuerzo.

Las empresas deben buscar el sistema educativo que se adecúe al tipo de institución y objetivos que persiguen. De esta manera la preocupación por el crecimiento de los colaboradores será evidente. Crearán colaboradores competentes y facilitarán el aprendizaje sin descuidar el desempeño en cada puesto de trabajo.

1.1.8 Capacitación como preparación de los colaboradores para su desarrollo

Mondy (2010) explica que lo primordial es conocer cada puesto para entender los requerimientos del mismo y en base a eso trabajar una programación eficiente que contribuya con el desarrollo del personal y así mismo se puedan crear planes de carrera a futuro. La capacitación cobra sentido en la implementación de una programación y al tomar como cimiento las necesidades de la empresa. Es importante que el encargado de recursos humanos sepa el tipo de personas con las que cuenta dentro de la organización, el análisis y descriptores de puestos serán una herramienta útil para conocer las habilidades y características específicas que cada puesto requiere y así poder colocar a cada persona en un cargo en el cual se realice y cree ventajas competitivas.

Si se cuenta con un colaborador que en cuanto a habilidades sea decadente, pero en actitudes y cuestiones del ser sea apto para ocupar un puesto, probablemente requiera de capacitación para aumentar dichas competencias y escalonar en la jerarquía organizacional. Las empresas no deben de limitarse a capacitar en áreas específicas, por el contrario deberán ampliar el panorama para que el equipo de trabajo sea eficiente y pueda cubrir distintas áreas cuando así se requiera. Una organización que les da la oportunidad de crecimiento a los trabajadores, es más llamativa y podrá atraer a personas competentes y que apoyen el desarrollo integral. El aprendizaje impartido debe estar dirigido al alcance de nuevas competencias e incremento del desempeño de tareas y cumplimiento de responsabilidades.

El desarrollo y buena realización de la capacitación se podrá dar si se tiene apoyo y contribución de las distintas partes que integran la empresa. Algunos de los factores que influyen en la capacitación y desarrollo de personal pueden ser:

- a) Apoyo de la alta administración: para todo lo que se quiere lograr es importante contar con la autorización y apoyo de altos mandos, pues sin este consentimiento el desarrollo de cada proyecto y el alcance de los objetivos no podrán darse, lo que estancaría el crecimiento y desarrollo individual y como empresa. Una estrategia que puede tomarse es hacer parte de la capacitación y el plan de desarrollo a los directivos y que ellos puedan brindar observaciones y en conjunto tomar decisiones sobre esto.
- b) Avances tecnológicos: el mundo laboral está en constante movimiento, es tarea de las empresas adaptarse. La tecnología ha creado un sinnúmero de maneras en las que se pueden impartir capacitaciones y brindar conocimientos nuevos para el desarrollo. Existen programas que favorecen la educación organizacional y no requieren de mayor esfuerzo, tiempo o dinero. Con esto se podrá responder también a la complejidad que ahora presenta el medio donde la empresa esté inmersa, pues las demandas son cada vez mayores, las personas buscan más calidad en menos tiempo y solamente se beneficiarán aquellas empresas que estén adaptadas a cambios y en aprendizaje continuo.
- c) Estilos de aprendizaje: no solamente es necesario conocer la manera en la que los conocimientos serán transmitidos, sino, qué tipo de material se le presenta al colaborador, pues este estará más interesado en el contenido que le ayude a alcanzar su propósito dentro de la empresa. Habrá más interés por la capacitación cuando esta sea útil y beneficie el buen desempeño y desarrollo constante. Este tipo de capacitaciones llegan justo a tiempo y cuando es requerido, de cierto modo se evitará esperar hasta el último momento e impedirá muchos tropiezos en la empresa.

La capacitación es un proceso que conlleva una sucesión de pasos específicos a cumplir en un orden, es muy importante tomar en cuenta cada uno de ellos para alcanzar el fin por el que esta fue creada. Y es que la capacitación cumple un rol esencial en las organizaciones y muchos no han logrado darle la importancia que esta merece. Si se cuenta con un programa detallado y un plan para llevarse a cabo, podrá verse realmente como una inversión y no solamente como un gasto más. Es preciso saber que el dotar de nuevos conocimientos e incrementar las habilidades en los colaboradores los hará más competitivos, aprenderán de áreas distintas y se podrá contar con el

personal idóneo para cubrir puestos en todos los niveles jerárquicos cuando así se requiera. El crecimiento de cada persona estará inmerso luego de obtener nuevas destrezas o incrementar estas, lo que facilitará que puedan hacer carrera dentro de la institución y el desarrollo sea integral.

1.2 Desarrollo del personal

1.2.1 Definición

Mondy (2010) explica que el desarrollo del personal es un aspecto esencial en la administración de recursos humanos, dadas una serie de actividades y procesos planeados y específicos con el fin de dotar de habilidades necesarias a los colaboradores para el desempeño óptimo en la actualidad y prever el crecimiento futuro dentro de la empresa.

Reyes (2016) expone que se trata de una integración de los objetivos personales y laborales con el fin de preparar a una persona para que responda a las demandas actuales y a la dinámica cambiante que presenta la empresa. Esta es una diligencia a largo plazo durante un tiempo determinado para consolidar conocimientos y habilidades que garanticen el éxito de cada colaborador.

1.2.2 Integración al desarrollo del personal

Alfaro (2012) describe que todo inicia cuando se realiza la atracción del personal a una empresa, pues lo primero que hay que tomar en cuenta es el fin primordial para el cual trabaja una organización y qué tipo de personas atraerá para laborar en la misma. Si dicha institución es conocida por motivar al personal, por tener cuidado del mismo y brindar crecimiento, es seguro que todos querrán trabajar en ella. Sin embargo, se debe tomar en cuenta e identificar el fin por el cual las personas buscan trabajar dentro de la misma, pues en algunos casos solamente se tiene el propósito de obtener beneficios económicos, cuestión que no está mal, sin embargo, si este es el atractivo todo el tiempo, los resultados pueden desvariar en cierto momento. Lo principal tendría

que ser la motivación de cada persona por aportar lo mejor de ella hacia la empresa y buscar un crecimiento integral dentro de la misma.

Existen algunos elementos que dentro de la administración de recursos humanos deben tomarse en cuenta para favorecer el desarrollo de cada colaborador, factores como por ejemplo, la cobertura de alguna vacante. Al hablar de alguna vacante en el área administrativa, por ejemplo, se debe evaluar si existen personas internas que puedan escalar y cubrir dicha necesidad, este proceso será favorable para la empresa, pues se reducen costos y tiempo en el proceso de selección. En el área de recursos humanos, contar con una vacante servirá para identificar las características específicas que deberá tener la persona que vaya a ocupar dicho puesto, con esto incrementar esas habilidades específicas en el personal en disposición de crecer dentro de la empresa.

En este sentido la integración de las personas al plan de desarrollo de una organización deberá ir acorde al perfil solicitado por cada puesto dentro de ella y así alcanzar los objetivos planteados, es preciso conocer a las personas que integran los equipos de trabajo, identificar las habilidades y áreas de mejora para propiciar un progreso que vaya de la mano con los objetivos tanto a nivel personal como organizacional y crecer en conjunto. En algún momento se tendrá que escoger a una persona que quizás no tenga al cien por ciento desarrolladas las habilidades requeridas, es aquí donde entra en juego un plan de capacitación o de aprendizaje continuo para incrementar el desempeño actual y promover el desarrollo futuro.

Con cada candidato dentro de algún proceso de selección se deberá indagar si su filosofía es congruente con la cultura organizacional de la empresa. Será el primer paso para conocer si este tiene interés y puede apegarse al plan de desarrollo detallado por una institución. Cuando alguna persona se haya seleccionado para cubrir algún puesto, es necesario dar a conocer los lineamientos con los cuales trabaja una empresa, de esta manera conocerá el objetivo a alcanzar y así escalar gradualmente dentro de la misma. Es importante también que la conducta de cada individuo pueda apegarse al clima laboral en el cual se desempeñará y así no provocar rozas entre compañeros de trabajo u otro problema que desencadene declives en la producción y obtención de resultados.

Luego de todo un proceso de selección se podrá obtener la información necesaria de una persona y conocer en qué es bueno y cuáles son las áreas a mejorar. Desde aquí se podrá explotar al máximo esas competencias a favor de la empresa y de cada persona en sí. Si se cuenta con una elección adecuada de los colaboradores, estos empezarán a brindar resultados óptimos dentro de cada puesto de trabajo, será más fácil poder enseñar de manera gradual otro tipo de actividades para que estos al final se conviertan en colaboradores multitareas y aprender de distintas áreas para la cobertura pronta cuando esto sea necesario. El desarrollo no solamente toma en cuenta el desenvolvimiento actual de un individuo, también marca un camino de crecimiento dentro de la empresa.

1.2.3 Importancia de la planeación del personal para su desarrollo

Alfaro (2012) explica que en la actualidad las empresas no solamente realizan una planificación en cuestiones de producción, negocios y ventas, si no que ahora toman en cuenta también la necesidad de contar con personal adecuado y cubrir las necesidades que cada organización presenta. El personal de cada compañía deberá responder a cambios que actualmente presenta el mercado laboral. Por esto se ve como un proceso para determinar los requerimientos de personal adecuado, el número de personas, tipo de colaboradores, puestos a ocupar y qué hacer con aquellas personas que ya no son económicamente útiles para una institución. La importancia de realizar esta planeación cobra vida cuando se prevé el futuro la organización y la cobertura de todos los puestos para el buen funcionamiento de la misma, se está preparado para invertir en personal y contar con los insumos necesarios para que esto suceda.

No hay que dejar por un lado el análisis que debe realizarse sobre los puestos, la descripción y perfiles requeridos por cada uno de ellos, de esta manera se hace una estimación de las personas con las que se cuenta para que los candidatos internos cubran dichas vacantes y cuántos individuos externos se necesitan. Y que quienes ya cubren una plaza, se desempeñen de manera óptima y favorezcan el crecimiento individual y aporten al desarrollo organizacional. Al contar con una

planeación del personal se asegura el éxito organizacional, pues ambas deben ir relacionadas y se reducen excesivas contrataciones, pérdida de tiempo y de recursos necesarios para la empresa. Es seguro el contar con el personal idóneo y disponible cuando se necesite.

Un proceso de planeación comprende una sucesión de pasos que se realizan en conjunto con el fin de lograr un objetivo o sacar de ello un resultado. En este punto se asegura el contar con el personal idóneo, en el lugar adecuado y el momento oportuno. De esta manera cada colaborador será capaz de responder de forma adecuada a los requerimientos del puesto, el cumplimiento de tareas asignadas y favorecer el alcance de objetivos organizacionales, así como individuales en cuanto al desarrollo y desempeño óptimo. Este proceso incluye diferentes fases que se muestran en la siguiente gráfica y actúan como un ciclo en conjunto para alcanzar un fin específico.

Gráfica núm. 2

Proceso de planeación



Fuente: Alfaro (2012) *Administración de personal*.

Los objetivos organizacionales son hacia donde se dirige la empresa y para todo ello existen recursos con los cuales será posible alcanzarlos. Estos serán una guía del actuar de cada colaborador dentro de la misma, desde el área administrativa hasta operativa. El alcance de este propósito será de beneficio integral y de crecimiento para ambas vías. El contar con la ejecución de este paso traerá la identificación de la falta o excesiva existencia de capacidades en una persona

en cierta área, es aquí donde se pueden detallar los hallazgos y dar un pronóstico de la situación actual en la empresa y qué sucede con el personal existente. Se puede identificar la falta de personal en un área, el que haya de más en otra, o la falta de capacitación que está impide el desarrollo de los participantes.

Bajo esta indagación entonces se procede a definir una planeación y ejecución exactas del manejo del personal dentro de la organización, con el fin de alcanzar la meta trazada al inicio y que exista tanto el desarrollo del personal y como consecuencia obtener el desarrollo organizacional. De este modo todo se logrará de manera integral y equilibrada. Esto concluye el ciclo al llevar un control y tomar en cuenta que es necesaria la retroalimentación para identificar penurias que pueden ser solventadas en algún tiempo futuro. Cuando todo se puede medir es más fácil saber cómo ha ido el progreso de las cosas e identificar obstáculos que no favorecen el logro de objetivos, ya sea a nivel personal con cada colaborador o en general de la empresa.

1.2.4 Procesos para el desarrollo del personal

Chiavenato (2011) describe que dentro de una organización es necesario identificar a las personas con mayor potencial y trabajar en base a esto. Lo ideal sería que un individuo desde el primer día de trabajo tenga aspiraciones a no quedarse en el mismo puesto, si no escalar y brindar a la empresa mayor crecimiento y que aporte conocimientos y habilidades. Sin embargo, la empresa también deberá brindar estas herramientas para que los colaboradores no se queden estáticos y por supuesto esto requerirá de una inversión. Es por ello que dentro de un proceso para el desarrollo del personal se toman en consideración algunas corrientes que ayudarán a encaminar el progreso de cada individuo dentro de su puesto de trabajo y de la empresa en general, entre las cuales están:

- a) Enfoque en agregar valor a las personas y a la empresa: en algún tiempo las empresas solamente se enfocaban en contratar personas que trajeran ya experiencia de trabajos pasados, sin tomar en cuenta que contaban con habilidades que requerían potencialización para obtener de ellas el máximo desempeño. Las instituciones exitosas ahora se orientan hacia la inversión de manera constante para los trabajadores con el fin de agregar valor y en consecuencia traer

beneficio para cada organización. Esto incrementa la productividad y calidad en cada producto y servicio, hace que la empresa sea más buscada por el mercado y las ganancias se vean maximizadas.

- b) Participación activa de los gerentes en los equipos: los jefes de cada área deberán actuar como verdaderos líderes que acompañen al equipo de trabajo hacia el éxito, buscan formas en las que cada persona pueda potenciar al máximo los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, de igual manera que todo esto sea llevado a la práctica para adecuarse eficientemente a las actividades requeridas por cada puesto, sin olvidar el interés que cada persona tiene por escalar y ser sobresaliente dentro de cada área y alcanzar un puesto mejor en el futuro. Esto se logrará de manera equilibrada, donde tanto los líderes como los subordinados tomen conciencia del compromiso que cada uno tiene. Los colaboradores que conforman cada equipo de trabajo deberán saber que cada quien es responsable del desarrollo y que el jefe está para brindar acompañamiento, mas no para realizar todo el trabajo que a él le corresponde.
- c) Vinculación con la actividad de la empresa: cada plan de desarrollo deberá ir encaminado a la planeación estratégica designada por cada empresa, pues tiene que existir una integración entre persona – empresa y que crezcan en conjunto. En algunas organizaciones el departamento encargado para esto es recursos humanos, con el apoyo de gerencia administrativa u otra área que se relacione con ello, diseñan y elaboran este plan con el fin de enfocarse también en el objetivo principal de cada institución y así lograr un equilibrio con la actividad de cada empresa.
- d) Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida: cuando una persona sepa cómo realizar el trabajo, el incremento en cuanto a productividad será más, de la misma manera se observará el disfrute por realizar cada una de las tareas, la constante capacitación y dotación de conocimientos traerá a cada empleado más confianza y facilidad para desempeñarse de manera efectiva, aunado a esto la calidad del servicio será mejor y de la mano se verá el crecimiento profesional que tenga.
- e) Continua preparación para el futuro: no solamente es necesario tomar en cuenta el desempeño actual de cada colaborador, si no dirigir una visión futura y la oportunidad que tiene cada persona de crecer y hacer carrera. Cada empresa deberá encaminar los planes de desarrollo con la visión planteada en la filosofía para crear un destino exitoso. En este punto cobra vida la innovación, la creatividad y la implementación constante en el qué hacer de una empresa. De

esta forma los colaboradores estarán rodeados de un ambiente en donde se hable en cómo llegará a ser una empresa en un futuro y la solidez de esta se verá cimentada en el desarrollo integral que favorezca ambas vías.

- f) Importancia de las técnicas grupales y solidarias: es deber de cada jefe implementar un ambiente de compañerismo y solidaridad, pues las personas al verse apoyadas por los demás muestran un rendimiento mayor. La constitución de equipos de trabajo ayudará a la resolución de dudas y flujo mayor del trabajo. Así mismo incrementará la motivación y el alcance de objetivos personales y en conjunto. Todos trabajarán bajo un mismo fin y buscarán siempre la excelencia y eficiencia en lo que realizan.
- g) Permanente retroalimentación: este ciclo de desarrollo se cierra con una efectiva retroalimentación, en donde se puedan identificar los cambios de rumbo en cuanto a conductas y favorecer el alcance de objetivos de manera pronta. Dicho paso le permite a cada colaborador conocer la forma en la que se desempeña y saber que existe una supervisión constante en lo que hace. Traerá así mayor compromiso de las personas por realizar el trabajo lo mejor posible y apegarse siempre al fin primordial de la empresa. La retroalimentación se convierte en el aprendizaje significativo por ser un refuerzo positivo, incentivar conductas adecuadas y eliminar errores.

El seguir cada una de estas corrientes facilitará el desarrollo del personal en una empresa, integra a cada persona con el grupo de trabajo y con la empresa en general. Así mismo la organización muestra interés porque cada uno de los miembros sea activo y busque escalar en niveles jerárquicos más altos cada vez. Estos son factores a considerar en conjunto y no solamente el adoptar una de las corrientes para el buen funcionamiento. Se tendrán que integrar a la institución para que la motivación y fluidez de trabajo se den de manera positiva y tanto líderes como subordinados caminen para un mismo fin.

1.2.5 El aprendizaje como base del desarrollo de personal

Chiavenato (2011) expresa que el recurso humano es el que más sobresale de las empresas ya que tienen una capacidad increíble para captar información, adquirir nuevas habilidades, para desarrollarse con un potencial excepcional. Se adaptan a los cambios y son dinámicos, por ello aportan un sinnúmero de beneficios a las organizaciones y estas en recompensa cada vez los quieren

dotar de mejores competencias y aptitudes para crear ventajas competitivas y resaltar en el mercado laboral. La capacitación y desarrollo del personal, pertenecen al estrato de la psicología industrial, a diferencia del desarrollo organizacional que va encaminado a la psicología organizacional. Por ello las primeras dos vertientes tienen un impacto directo en la persona como tal y resultado de esto se desprende la tercera.

El aprendizaje se obtiene de manera progresiva y cambiante, cada individuo nace con características específicas y al adquirir nuevos conocimientos al pasar el tiempo este modifica dichos rasgos, desde la experiencia propia es capaz de transformar la forma en la que actúa, responde ante ciertas situaciones y cómo se relaciona con los demás. Las competencias de cada persona se adquieren desde el aprendizaje y la experiencia. Este proceso es muy complejo y dinámico en todo sentido, hay que tener cuidado de la forma en la que se le enseña a los demás pues pueda que adquiera un nuevo aprendizaje y sobre este actúe al pasar el tiempo. Estas enseñanzas están influenciadas por el medio y se sujetan a algunas condiciones como el aprendizaje que responde a la ley del efecto, en donde la persona refuerza una conducta cuando existe un premio por ello, sin embargo, sustituye dicha acción cuando no se cumplen las expectativas deseadas. Esto dará una pauta del interés que tenga la persona por crear desarrollo constante, o si solamente realiza acciones positivas cuando quiere obtener algo y nada más.

También está el aprendizaje que obedece al estímulo que es cuando una persona realiza cierta acción al mostrar algún tipo de incentivo, la constancia de premios asegura el mantener una conducta. Para fijar lo aprendido en esta ocasión se tendrá que premiar la nueva conducta adquirida, de esta manera se aprovechará una y otra vez. Las personas podrán tener un desarrollo constante cuando las conductas se repitan, en esta instancia el aprendizaje responderá a la frecuencia con la que se repita una acción. Es lo más favorable cuando se trata de una persona de nuevo ingreso, por ejemplo, al reforzar las buenas acciones se alcanza la realización eficaz de las tareas en un puesto. Cuando existan nuevos conocimientos, estos deben llevarse a la práctica de manera pronta, de lo contrario en esta circunstancia el aprendizaje cederá lugar al olvido y el desempeño no será alcanzado como se espera.

El hacer que las personas desaprendan cosas viejas es una tarea difícil, sin embargo al contar con el tiempo adecuado, una operación diferente y un ambiente nuevo, se propicia a que la persona pueda adquirir nuevas formas de realizar las cosas, evitar errores e incrementar el desempeño dentro de algún puesto de trabajo. Esto será favorable al quitar lo mal aprendido en quizás alguna otra institución y adquirir nuevas habilidades y hábitos para desarrollarse en una nueva empresa. Cuando se trate de enseñar tareas que son complejas, es deber del facilitador transmitir los conocimientos de una manera más sencilla, puede iniciar con lo concreto y simple, hasta llegar a

lo complejo y subjetivo. Existen diversas formas en las que el aprendizaje puede obtenerse y las circunstancias en las que se dé influyen en la adquisición del mismo. Sin embargo, estos aspectos son fundamentales cuando se quiere garantizar la enseñanza de algo y propiciar el desarrollo de una persona en un área de trabajo presente y futura.

Todas las personas aprenden de maneras distintas, por ello, es necesario identificar la forma en la que cada quien obtiene el aprendizaje y así adaptar las fuentes del conocimiento sobre estas modalidades. Alguien que logra retener el contenido puede desempeñarse mejor en situaciones futuras. El desarrollo se dará en base a las habilidades que cada colaborador tenga para llevar a cabo las tareas del puesto de trabajo asignado y responder a futuras circunstancias cuando sea necesario. Cuando los individuos son competentes, pueden desempeñarse en distintas áreas en una organización, incluso cuando estas no pertenezcan al departamento para el cual trabajan, de esta manera se creará cierta ventaja individual y aportan a la carrera que quieran crear en dicha institución.

Alles (2017) describe que los estilos de aprendizaje son maneras en las que cada persona asimila e interpreta la información brindada para luego retenerla y llevar esos conocimientos nuevos a la práctica. Al obtener nuevos datos, se hace un esquema mental como parte de la definición que se le da y de esta forma se crean competencias nuevas listas para ser empleadas en algún área de trabajo actual o bien si se tiene deseo de superación. En esto también intervienen las características intelectuales que cada ser humano presenta y la forma en la que ha comprendido el entorno y el mundo real. Las personas obtendrán mayor provecho cuando se trata del estilo de aprendizaje adecuado y este será significativo en medida que se adapte a la personalidad de cada quien. Alles describe cuatro distintos estilos de aprendizaje y los emplea en la tabla que se presenta a continuación para una mayor comprensión.

Tabla núm. 2

Estilos de aprendizaje

Estilo de aprendizaje	Ejemplo
Divergentes: tienen una percepción concreta de las experiencias y las transforman mediante una reflexión.	Integran observaciones y reúnen información mediante una reflexión.
Asimiladores: llegan a la realidad desde la abstracción y reflexionan sobre ella.	Aprenden bastante cuando tienen algún modelo abstracto pues pueden reflexionar sobre él, les cuesta cuando se trata de alguna experiencia donde deben actuar con rapidez.

Convergentes: Combinan abstracción con experimentación.	Valoran las experiencias y lo evidente en un área de trabajo para la aplicación inmediata.
Acomodadores: combinan lo abstracto y la elaboración activa.	Se orientan en la acción, son más prácticos y a lo que se trate de hacer de inmediato. Son pasivos cuando se trata de lecturas o reuniones.

Fuente: Alles (2017) *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.*

Estos estilos de aprendizaje favorecen la manera en que los conocimientos serán impartidos y se obtendrá mayor provecho al llevarlo a la práctica, ya que se fijarán y es menos probable que se olviden cuando se han enseñado de manera adecuada. El desarrollo de las actividades se podrá dar de forma efectiva al contar ya con los medios para la obtención de preparación adecuada.

1.2.6 Desarrollo del talento humano basado en competencias

Explica que el desarrollo del personal se puede dar desde el incremento de las competencias, sobre todo cuando se trata de alguna persona que se encuentra dentro del plan de carrera en una empresa, al dotar de habilidades propias del nuevo puesto de trabajo a ocupar. El dar importancia al desarrollo de competencias es de base para el desarrollo del personal en una organización. En primer lugar, se deberán de analizar qué competencias son requeridas por cada puesto de trabajo y de esta manera elevar el desempeño actual y potencial futuro, para esto no es necesario solamente los conocimientos teóricos si no tomar en cuenta el aprendizaje basado en experiencias para que esto de un fruto mayor.

El desarrollo de competencias implica un cambio de comportamientos, esto debe realizarse de manera gradual con el fin de que las personas no se resistan a cambios y se obtengan los resultados esperados. En distintas empresas existen personas de edades avanzadas que están acostumbradas a trabajar de cierta forma, el desarrollo del personal busca una integración que no solamente beneficie al personal nuevo y joven, si no a los que ya han estado en las organizaciones por años y pese a los cambios ellos siguen en los mismos puestos. Es aquí donde deben tomarse métodos de formación y buscar el desarrollo de nuevas competencias que beneficien a todo el personal de los distintos niveles jerárquicos y en consecuencia obtener beneficios a nivel general como empresa.

Para contar con un eficiente programa de competencias es necesario tomar en cuenta el proceso de selección, es desde allí donde se puede filtrar el hecho de que una persona quiera o no crecer en una institución, el error es cuando se elige a una persona con el pensamiento de que ingrese a la empresa y posteriormente será entrenado. Desde este punto todo fracasa, pues si la persona no quiere cambiar, no hay nada que hacer con ella. Por otro lado el adiestramiento en distintas ocasiones falla, pues quizás se fortalecen habilidades que no requieren prioridad y se descuidan otras que son fundamentales para desarrollar un puesto de trabajo. Las personas pueden frustrarse en una empresa porque quizás no están colocadas en el lugar adecuado, no reciben la capacitación adecuada y solamente realizan el trabajo porque así lo impusieron, sin darse cuenta por qué y para qué de lo que hace. No hay un sentido interno de realizar las tareas, solamente se hacen por cumplir, por obligación o porque así fue dicho. La pasión por hacer las cosas y la motivación es parte del desarrollo de competencias y da una pauta extra de que la persona tiene ánimo de crecer, y cómo no, será tomada en cuenta para ocupar niveles más altos.

Los perfiles y descriptores de puestos serán instrumentos claves en las identificaciones de competencias, estas podrán ser medidas a través de evaluaciones del desempeño para conocer la existencia o carencia de las mismas en alguna persona. Se podrá motivar el autodesarrollo que es el ideal para que una persona tenga ánimo de crecer y superarse, como ya se sabe esto de igual forma traerá beneficios para la empresa. E incluso las personas pueden buscar otras alternativas fuera de la empresa para incrementar el desarrollo y de esta manera hacer mayor el alcance de metas dentro del puesto de trabajo. Sin embargo, la empresa debe favorecer canales de ayuda y brindar herramientas para que este desarrollo se dé más fácil y pronto. Pueden detallarse algunas competencias, sin embargo, estas dependen de los requerimientos de la empresa y de los puestos que manejen en sí para el buen funcionamiento. Lo mejor es que cada organización cuente con una visión compartida y pueda hacer que cada integrante se sienta parte de un mismo proyecto, de esta manera las personas sobresalen, aprenden y crecen no porque se les imponga, sino porque así lo desean.

1.2.7 Planes de sucesión para el desarrollo del personal

Dessler y Verela (2011) exponen que es prudente considerar a los candidatos internos para crear un plan de carrera, que se refiera a la cobertura de puestos ejecutivos de manera fácil y rápida. Define este punto como la provisión necesaria de personas, que en este caso llama sucesores, para puestos claves actuales y futuros. Esto beneficia no solamente a la empresa si no a los trabajadores como tal, al crear, planear y diseñar la carrera de cada individuo dentro de la organización. Esta actividad puede considerar algunos factores como el análisis de la demanda de gerentes o profesionales que necesita cada institución, basarse en la evaluación de desempeño para la cobertura futura de alguna plaza, ofrecimiento de capacitación y asesorías que incrementen el conocimiento y desarrolle habilidades necesarias y contar con un reclutamiento estratégico que cubra las necesidades presentadas.

Al contar con un plan de sucesión la productividad se ve favorecida, pues motiva a cada colaborador, al saber que en cierto plazo obtendrá algo mejor de lo que tiene en la actualidad. Es necesario contar con una base de datos en donde se detalle la información de cada integrante de la empresa, para conocer cómo ha sido el rendimiento presentado en el último tiempo, qué nivel de escolaridad posee y cuáles son las mayores fortalezas, de esta manera es más fácil conocer con qué tipo de personas se cuenta y en dónde poder acomodarlas. Este archivo deberá contener resultados de la última evaluación de desempeño, criterios que considere el jefe inmediato y la relación que esta persona tenga con los demás compañeros de trabajo. No solamente es cuestión de mover a una persona de un puesto a otro, existen algunos factores que deben ser evaluados antes de tomar una decisión y para ello es funcional el plan de sucesión.

Si en dado caso, para la cobertura de alguna vacante, no se cuenta con candidatos internos, se podrán considerar personas externas a la empresa. Sin antes evaluar el presupuesto actual de la organización y considerar todo lo que esto conlleva, para ello es necesario contar con procesos de reclutamiento y selección estratégicos que favorezcan a la empresa en un futuro, esto quiere decir que las personas nuevas que ingresen a la empresa deben contar con las habilidades y el fácil

acceso a capacitación para que se dé el escalamiento de manera óptima y sean candidatos potenciales para la cobertura de plazas ejecutivas futuras y no se pierda tiempo nuevamente en iniciar un proceso que de por sí lleva más tiempo y eleva costos.

1.2.8 Alternativas para el desarrollo del personal

Reyes (2016) indica que el jefe inmediato de cada área es quien tiene mayor relación con cada colaborador, sin embargo, el trabajo de la identificación de candidatos en potencia tendría que realizarse en conjunto con el área de recursos humanos, la gerencia en línea y por supuesto el líder de área, cada empresa trabaja de manera distinta por lo que esto será decisión de cada una de ellas. Esto con el fin de visualizar el alcance de objetivos en todo el programa de desarrollo y saber en qué momento la persona ya está preparada para dar un paso más y subir a un nuevo nivel jerárquico. Para ello existen formas y métodos con los cuales se puede hacer activo el programa de desarrollo, que involucran una serie de actividades constantes para formalizar dicho fin.

Estos métodos, en su mayoría, tendrían que ser herramientas que brinde la empresa para los colaboradores. Entre ellos se pueden mencionar, los diplomados, exposiciones, becas profesionales, capacitaciones, juego de roles, simulaciones, rotación de puestos, nueva inducción, entre otros. Estas alternativas pueden variar según algunos factores como el objetivo de cada programa de desarrollo, el fin primordial por el cual trabaja cada empresa, las necesidades presentadas en una institución, la cantidad de colaboradores y los objetivos personales que tenga cada trabajador, sin embargo, este último tendrá que ir encaminado a la meta organizacional trazada. Estas actividades se pueden implementar al seguir el plan de desarrollo descrito por cada empresa y se toma el que contribuya al alcance de objetivos y metas trazadas.

La nueva inducción hace alusión a la integración del personal en un nuevo puesto o bien cuando se tiene la mira de que una persona escale, se puede realizar con anticipación para que este paso esté adelantado y al ingresar al puesto se tenga conocimiento ya del qué hacer y cómo hacerlo dentro del mismo. La rotación de puestos es una oportunidad para que las personas puedan adquirir

nuevos conocimientos y desarrollar habilidades al tener experiencia en una nueva área de trabajo, trae beneficio al momento de la cobertura inmediata cuando la plaza lo requiera, por motivo de desvinculación de alguien o bien que el ocupante solamente se encuentre en periodo de vacaciones. En esto se pueden incluir los puestos directivos y los que tengas mayor demanda, sin olvidar que para la realización de dicho método tendrá que existir una planificación y hacerse de forma gradual sin afectar los puestos ya ocupados para no crear obstáculos en el flujo del trabajo diario.

Las becas o diplomados pueden ser oportunidades de crecimiento a nivel profesional, que sin duda traerá una serie de beneficios empresariales, pues cuando una persona alcanza un nivel superior de profesionalismo es más fácil que se adecúe al perfil requerido por un puesto y no solamente en el ámbito de conocimientos si no de experiencias y practica también. De la mano pueden ir las capacitaciones, ya sea que se reciban dentro o fuera de la institución, con el fin de incrementar el aprendizaje, desarrollar competencias y cambiar actitudes para preparar a las personas para un siguiente nivel. Con esto los colaboradores tendrán que ser conscientes del compromiso que deben adquirir hacia la empresa, pues se trata siempre de ganar – ganar y así mismo como se otorgan este tipo de actividades, la expectativa de la empresa es que ellos puedan responder de manera favorable.

La motivación se ve implícita al momento de decidir el cambio de puesto para alguna persona, desde que un individuo ingresa a laborar en una organización lleva un propósito y existe también un objetivo empresarial. Estos deben encaminarse a la meta primordial en conjunto. Las personas que se sientan bien con lo que hacen se desempeñarán de manera óptima y crean así una cadena de contagio positivo para los demás, propician entonces el que más personas tengan el deseo de desarrollarse profesional y laboralmente, pues en ciertos casos la antigüedad en una empresa será notoria, pero se observará de igual forma si solamente se debe a que ha permanecido en el mismo puesto o por el contrario ha tenido logros que lo hagan sobresalir hasta alcanzar nuevos niveles jerárquicos y crear carrera dentro de la organización.

Cuando los colaboradores en una empresa estén capacitados y tengan las habilidades necesarias para desempeñar el cargo actual y prevén escalamiento en puestos futuros, la empresa se volverá competente y atraerá más en el mercado laboral. Todo inicia con un diagnóstico, en donde se detallan las necesidades existentes en la organización y a partir de aquí se planificará todo un proceso que ayude a mediar la situación y favorezca un desarrollo integral. El tener todo planificado hará que cada proceso se lleve en orden y no se dejen de lado algún aspecto importante. Se deberá tomar en cuenta la filosofía de la empresa para que el objetivo que tenga la capacitación persiga el fin para el cual la institución trabaja.

Con todo esto se prepara a los colaboradores para que tengan un desarrollo y crecimiento dentro de la organización. Un colaborador puede tener aspiración a crecer desde el momento cuando ingresa a la empresa, se esperaría que cada persona entre a esta con el deseo de no quedar estancado, si no aportar cada día más de él y cubrir diversos puestos sin descuidar ninguno de ellos. De esta forma se contarán con empleados multitareas y candidatos prontos a una plaza vacante cuando así se necesite. Esto facilita diversos procesos dentro de la empresa y disminuye costos en la mayoría de los casos. Los planes de sucesión son la alternativa primordial cuando se trata de desarrollo y crecimiento personal y profesional. De igual forma motivará al resto de personal para que den lo mejor de sí mismos y se cree una ventaja competitiva en toda la empresa. El objeto de todo esto es que exista un desarrollo integral de manera que tanto la empresa como cada uno de los miembros que la conforman obtengan beneficios en conjunto.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La capacitación es de suma importancia en una empresa, y aunque muchos no la vean así, esta enriquece y trae múltiples beneficios, tales como el incremento de la productividad, el alcance de objetivos y metas, adaptación a los cambios, mayor calidad de trabajo y desarrollo a nivel personal y profesional para cada colaborador. Este tipo de actividades se realizan para dotar de conocimientos nuevos o incrementar los ya existentes en el personal y traer de esta manera una mejora en la actitud, conocimientos, habilidades y desempeño de los miembros de la institución. Puede darse para suplir una necesidad específica o bien como apoyo y sustento del talento en la organización. En esta dinámica laboral, los cambios son continuos y constantes por lo tanto es necesario adaptarse y estar en movimiento para no desactualizarse y decaer, esto se convierte en una clave para el éxito, sobrevivencia y desarrollo organizacional. Al capacitar se podrá contar con personas aptas y diestras para la ejecución de labores y competentes para cada puesto de trabajo.

El desarrollo del personal debe ser parte de una organización, de esta manera se apoya el potencial de cada miembro, podrá verse como una respuesta de la capacitación, cada individuo podrá superarse a sí mismo al estar lleno de conocimientos y poseer las habilidades necesarias para desempeñarse dentro del puesto de trabajo. Con esto el alcance de los objetivos de la institución se hará más fácil y permitirá el cumplimiento de la misión y visión establecidas. Puede tomarse también como fuente de la mejora continua que necesita la empresa y ser de base para el crecimiento y establecimiento en el mercado que esta necesita. Se buscará más lo que llame la atención, lo innovador y lo nuevo, a diferencia de lo rutinario y siempre conocido.

Es importante conocer al personal existente en cada empresa ya que de esta manera se podrá determinar qué áreas fortalecer y sustraer de ellas el máximo beneficio. Es aquí donde este estudio cobra relevancia al querer saber si la capacitación es la base para el desarrollo de los colaboradores en una organización y de esta manera traer crecimiento tanto a nivel personal como de empresa. La investigación favorecerá a la empresa para fomentar el aprendizaje continuo en los colaboradores y generar así mayor resultados y alcance de metas. Las personas que trabajan en la

institución podrán conocer de distintas áreas y potenciar el desempeño en el puesto de trabajo. No solamente se podrá beneficiar a esta empresa en la actualidad si no también resolver problemas futuros en distintas instituciones.

En Guatemala muchas organizaciones aún no le dan importancia a la capacitación, pues solamente la ven como generadora de gastos y no la toman como la inversión que es, es por ello que se debe transmitir un pensamiento distinto y dar a conocer que esta puede traer múltiples beneficios a futuro. El desarrollo que cada persona puede tener dentro de la institución donde se encuentre, motivará el desempeño que este tenga y de pronto incentivar a los demás compañeros de trabajo, de esta manera se creará entonces una cadena de potencia que favorecerá el progreso organizacional. Es por ello que surge la pregunta de investigación: ¿Cómo se relaciona la capacitación y el desarrollo del personal de la Cooperativa Salcajá, R. L.?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la capacitación con el desarrollo del personal de la Cooperativa Salcajá, R. L.

2.1.2 Objetivos específicos

- Verificar el proceso de capacitación actual en la cooperativa.
- Determinar los procesos utilizados en la cooperativa para el desarrollo del personal.
- Indagar sobre el desarrollo que alcanzan los colaboradores por medio de la capacitación.
- Proponer un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la organización.

2.2 Variables o elementos de estudio

- Capacitación
- Desarrollo del personal

2.3 Definición de variables o elementos de estudio

2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio

Capacitación

Reyes (2016) define que la capacitación es la función de habilitar o hacer apta a una persona de nuevo ingreso y a los interesados en ocupar vacantes o puestos de nueva creación, con el fin de que el individuo se eduque en algún proceso y pueda desarrollarse en diferentes ámbitos en los que actúa. De ahí surge la relevancia en el medio laboral de que esta actividad no se desatienda.

Desarrollo del personal

Chiavenato (2011) establece que el desarrollo del personal es el resultado de la inversión que tienen las empresas y el esfuerzo de cada colaborador por sobre salir y escalar en una empresa. Tras el aprendizaje y la innovación se alcanza el desarrollo y por consecuencia el aumento de la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y supervivencia.

2.3.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio

La operacionalización de las variables de estudio se realizó por medio de una escala de Likert para determinar la relación entre ambas. Se midió la relación que tiene la capacitación con el desarrollo del personal al determinar si la empresa toma como importante la realización de dicho proceso. Así también se estableció el crecimiento que cada colaborador alcanza luego de recibir nuevos conocimientos y aumentar las habilidades, ya sea para un puesto en específico o al prever algún puesto futuro.

2.4 Alcances y límites

Este estudio estuvo dirigido a 42 colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, R.L., comprendidos entre las edades de 20 a 43 años. En el municipio de Salcajá, del departamento de Quetzaltenango. Dentro de los límites pueden encontrarse la disponibilidad de horario por parte de la investigadora como de los colaboradores, obtener información verdaderamente confiable y no manipulada e implementar una cultura de investigación con fines académicos. Así como el llevar a cabo el trabajo de campo debido a la pandemia Covid-19 que atraviesa el país actualmente.

2.5 Aportes

El estudio fue de beneficio a toda la población interesada en él, aportó conocimientos nuevos y fortaleció los ya existentes. Entre las personas beneficiadas se encuentran:

Al país al enriquecer la educación y crear investigaciones que favorecen la educación superior. A que las empresas existentes en este país tomen en cuenta la capacitación como un punto clave para el desarrollo de los empleados guatemaltecos y se incremente la competitividad y economía guatemalteca.

A la sociedad y comunidad para comprometerse a superar el nivel educativo, buscar alternativas de aprendizaje y capacitarse para ser competentes y desarrollarse en una empresa.

A la institución tanto a los colaboradores como a los jefes inmediatos, ya que a través del mismo se observarán resultados que indicarán qué relación tiene la capacitación y el desarrollo del personal y de esta manera fomentar el crecimiento organizacional.

A la Universidad Rafael Landívar y a la Facultad de Humanidades para que enriquezca la exploración de conocimientos nuevos y sirva de base en estudios futuros de alumnos interesados

en el tema. Del mismo modo podrá ser de apoyo a posteriores investigaciones y estudiantes en proceso de formación.

A profesionales y futuros profesionales para que se especialicen en la materia y puedan darle importancia a la capacitación para alcanzar el crecimiento de los miembros de cada empresa. Para que sepan que pueden llegar a ser reconocidos en el ámbito laboral, brindarle a las empresas algo diferente y puedan ser distinguidos por esto.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La población de este estudio estuvo conformada por 42 colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, R. L., Quetzaltenango. Entre los cuales se cuenta con mujeres y hombres comprendidos en las edades de 20 a 43 años, ladinos e indígenas, todos de nacionalidad guatemalteca. En la mayoría residentes de esta ciudad y alrededores. Y con un nivel económico medio.

3.2 Instrumento

En este estudio se aplicó una escala de Likert construida por la investigadora, con el fin de determinar cómo se relaciona la capacitación y el desarrollo que presenta el personal de Cooperativa Salcajá, R. L. Dicha escala se adaptó a un formulario electrónico de Google para ser administrada de manera virtual, debido a la pandemia Covid-19 por la que atraviesa el país actualmente. Para una mejor comprensión se define este instrumento.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que este método fue desarrollado por Rensis Likert, se trata de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales los participantes reaccionan al elegir las consideraciones que se adapten más a la forma de pensar, sentir o actuar. Así mismo se obtiene una ponderación a cada selección realizada, al sumar dichas respuestas, se podrá obtener un resultado concreto y final. A este tipo de organización de las opciones de respuestas a los ítems de un instrumento, se le denomina escala de clasificación o de categorías.

Cabe recalcar que a cada clasificación o categoría se le deberá asignar un valor o ponderación, esto hará más fácil la interpretación y análisis de resultados. Es considerable colocar un total de categorías impares de tal modo que las personas a responder no se centren en un punto medio y

puedan elegir entre las opciones con mayor o menor puntuación, con el fin de dar un resultado concreto y no caer en subjetividad.

3.3 Procedimiento

Para realizar el presente estudio se han seguido los pasos a continuación:

- Selección de los temas: de acuerdo a los intereses del investigador.
- Elaboración y aprobación del sumario: Dos temas fueron enviados, luego se escogió uno para dicha investigación.
- Aprobación del tema a investigar: mediante la realización del perfil de investigación y aprobación de autoridades correspondientes.
- Investigación de antecedentes: Mediante revistas, boletines, tesis, la utilización de medios electrónicos, entre otros.
- Elaboración del índice: en base a las dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico: a través de lectura de libros, utilización de internet.
- Planteamiento del problema: enfocado según los estudios del marco teórico y problemática observada.
- Elaboración del método: por medio del proceso estadístico para desarrollar el procedimiento que más se adecua.
- Aplicación del instrumento: mediante escala de Likert para evaluar cómo se relaciona de la capacitación y el desarrollo del personal de Cooperativa Salcajá, R. L.
- Tabulación de resultados: mediante el proceso de calificación de la escala de Likert.
- Uso de estadística descriptiva: mediante la fiabilidad y significación de proporciones para realizar la discusión.
- Análisis de resultados: mediante fórmulas de estadística descriptiva
- Discusión: etapa del proceso donde se verificó el alcance de los objetivos por medio del cotejo de los antecedentes, el marco teórico, los resultados del trabajo de campo y el criterio del investigador.

- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación: relacionado a los objetivos trazados.
- Referencias: por medio del lineamiento de las normas APA.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Esta investigación es de tipo cuantitativo y de diseño descriptivo.

Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017) refieren que la investigación cuantitativa es aquella en donde se observan y se miden fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para que posteriormente se puedan analizar, al seguir siempre el planteamiento del problema. En este tipo de estudios no se establece alguna situación, si no que se examina un hecho o fenómeno ya existente, no provocado. La recolección de datos se da para comprobar algún problema con base en la medición numérica y análisis estadístico con el fin de establecer comportamientos y probar teorías.

Hernández et al. (2014) detallan que el diseño descriptivo tiene como objetivo mostrar con precisión los distintos ángulos de un fenómeno o suceso, en donde participan personas de algún contexto, comunidad o situación en específico. Miden y recolectan datos sobre diversos conceptos o componentes de las variables que se investigan. En este diseño el investigador tendrá que seleccionar una serie de cuestiones y ser capaz de definir y visualizar qué medirá y sobre qué o quiénes recolectará los datos, para convertir y dar a conocer el estudio explicativo.

La metodología estadística a utilizar en esta investigación es la fiabilidad y significación de proporciones, que según Hernández (2012) expresa que se utiliza cuando se quiere saber las veces que ocurre un fenómeno y en qué cantidad de la población ocurre. Se estima el valor de la proporción poblacional a partir de los resultados obtenidos con una muestra. De esta manera se

estudia también la distribución de las variables de interés y como estas interactúan en algún grupo seleccionado. Para ello se puede tomar las siguientes formulas:

Nivel de confianza

$$\text{n.d.c.} = 95\% \quad z = 1.96$$

Para determinar el error de proporciones

$$Z_C = \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}$$

Proporción

$$\hat{p} \sim N \left(p, \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \right)$$

Error muestral

$$E = Sp \times Z_{\alpha/2}$$

Razón crítica

$$RC = p \times sp$$

Se sigue con este procedimiento, al hallar el intervalo de significación para dicha proporción, con la formula

$$Ic = p \pm E$$

Basándose en los resultados de la muestra se puede estimar un nivel de confianza y se identifican a sujetos dentro de un intervalo deseado.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El trabajo de campo fue realizado con el fin de recolectar los datos necesarios para determinar la relación entre la capacitación y el desarrollo del personal en Cooperativa Salcajá, R. L., esto se llevó a cabo a través de una escala de Likert, dicha escala fue aplicada a un grupo de 42 colaboradores que pertenecen al área administrativa. Los sujetos están representados en un 69% hombres y un 31% mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 43 años, en donde el 60% de la población evaluada tienen de 1 a 4 años de antigüedad en dicha organización.

A continuación, se presenta la tabla de fiabilidad y significación de proporciones en la cual se dan a conocer los resultados obtenidos. La escala utilizada está compuesta por 25 planteamientos y 4 criterios de calificación para cada uno.

Tabla Núm. 4.1

Fiabilidad y significación de proporciones de los enunciados de capacitación

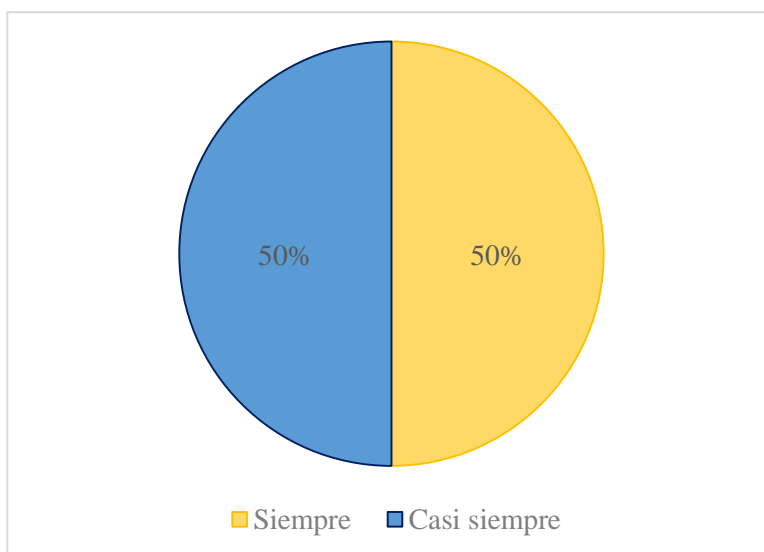
Descripción	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								Ls	Li				
Enunciados de la escala - Capacitación													
Conocimientos en aumento	Siempre	29	69.05	0.69	0.31	0.07	0.14	0.83	0.55	Si	9.68	9.68 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	13	30.95	0.31	0.69	0.07	0.14	0.45	0.17	Si	4.34	4.34 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Incremento de la productividad	Siempre	36	85.71	0.86	0.14	0.05	0.11	0.97	0.75	Si	15.87	15.87 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	6	14.29	0.14	0.86	0.05	0.11	0.25	0.03	Si	2.65	2.65 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Aplicación de conocimientos nuevos	Siempre	28	66.67	0.67	0.33	0.07	0.14	0.81	0.53	Si	9.17	9.17 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	13	30.95	0.31	0.69	0.07	0.14	0.45	0.17	Si	4.34	4.34 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	1	2.38	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	42	100	1									
Ambiente laboral	Siempre	32	76.19	0.76	0.24	0.07	0.13	0.89	0.63	Si	11.59	11.59 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	10	23.81	0.24	0.76	0.07	0.13	0.37	0.11	Si	3.62	3.62 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2020)

Al hacer un análisis de la tabla 4.1, el resultado de dicho estudio de campo señala ser 84% significativo y en un 100% fiable, esto demuestra que no existe manipulación en las respuestas brindadas por los colaboradores y los datos plasmados son válidos para la investigación, así mismo se demostró que el desarrollo del personal depende en gran parte de la capacitación, lo que responde al objetivo general de esta investigación. Los colaboradores indican que los conocimientos incrementan después de cada capacitación de manera significativa, esto lleva al aumento de la productividad y la constante mejora y cumplimiento de las actividades diarias.

Los miembros de esta cooperativa ponen en práctica los nuevos conocimientos adquiridos en las capacitaciones y los aplican en la vida profesional, esto contribuye al crecimiento y desarrollo de cada individuo dentro de la organización. También expresan que el desempeño se ve favorecido al contar con un ambiente laboral óptimo, por esta razón se comprueba el objetivo general al determinar la relación entre la capacitación y el desarrollo del personal en Cooperativa Salcajá. R. L., a continuación, se toman los resultados relevantes que demuestran dicha afirmación según el trabajo de campo realizado.

Gráfica Núm. 4.1
Capacitaciones satisfactorias

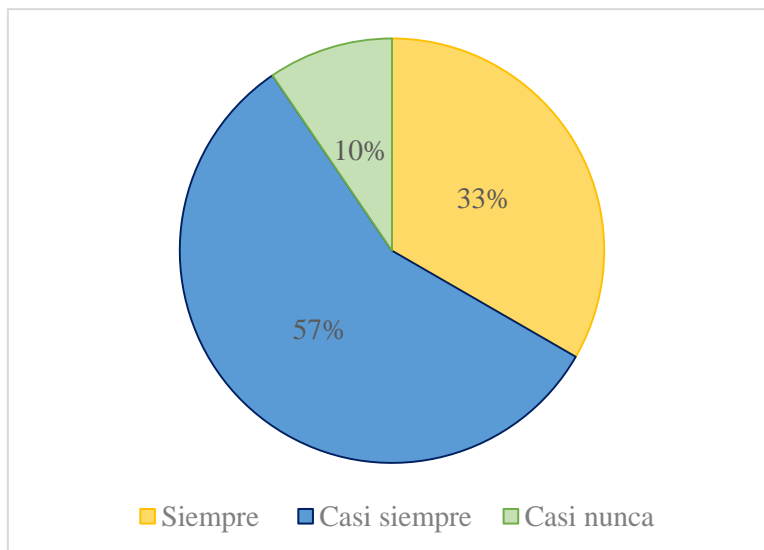


Fuente: Trabajo de campo (2020)

El estudio demuestra que las capacitaciones en la cooperativa son 50% satisfactorias, sin embargo, el otro 50% demuestra que los colaboradores expresan que casi siempre las capacitaciones son agradables para las labores que desempeñan. Por lo tanto, estas requieren ser más específicas o que impacten de manera más profunda sobre el área de trabajo en donde se desenvuelven.

Así mismo el cumplimiento del ciclo de la capacitación no se lleva a cabo en su totalidad esto se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica Núm. 4.2
Retroalimentación

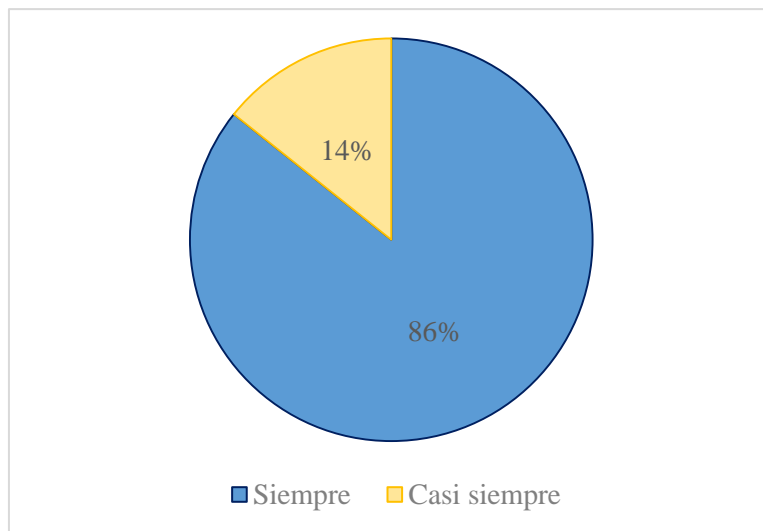


Fuente: Trabajo de campo (2020)

La mayoría de los colaboradores indican que casi siempre reciben retroalimentación después de una capacitación, este punto es tan importante como la realización de dicho aprendizaje como tal. Un porcentaje de la población expresa que casi nunca se les brinda esta atención, da la pauta de que el proceso de capacitación actual no se maneja de manera adecuada. Por lo que se llegó a alcanzar el objetivo específico número uno al verificar el proceso de capacitación actual en Cooperativa Salcajá, R. L.

Al realizar el trabajo de campo se logró alcanzar el objetivo específico dos al determinar cuáles son los procesos actuales en la cooperativa que llevan al alcance de un desarrollo de los colaboradores, así como los factores que se relacionan con el crecimiento y desempeño de cada uno de los integrantes.

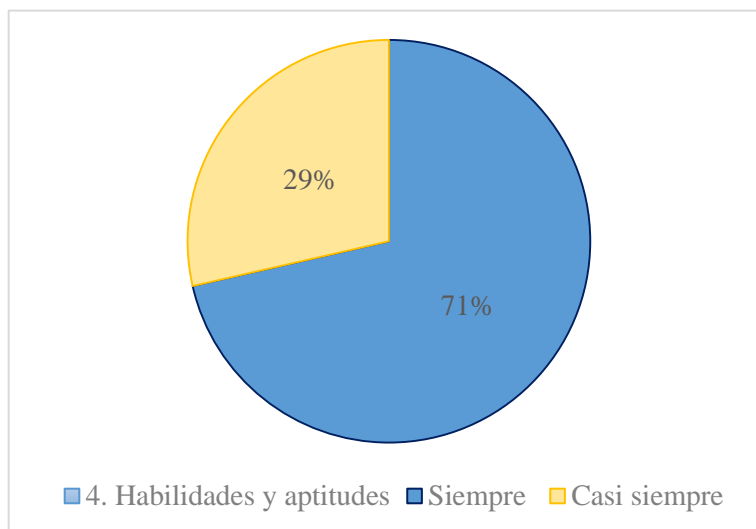
Gráfica Núm. 4.3
Parte de un equipo de trabajo



Fuente: Trabajo de campo (2020)

Los colaboradores indican que se sienten parte de un equipo de trabajo dentro de la cooperativa, esto aporta al crecimiento y desempeño óptimo de un individuo dentro del área de trabajo a la que pertenecen y crea así un ambiente sano en donde la realización de las tareas es fluida y se disfruta del cumplir con las responsabilidades asignadas.

Gráfica Núm. 4.4
Habilidades y aptitudes

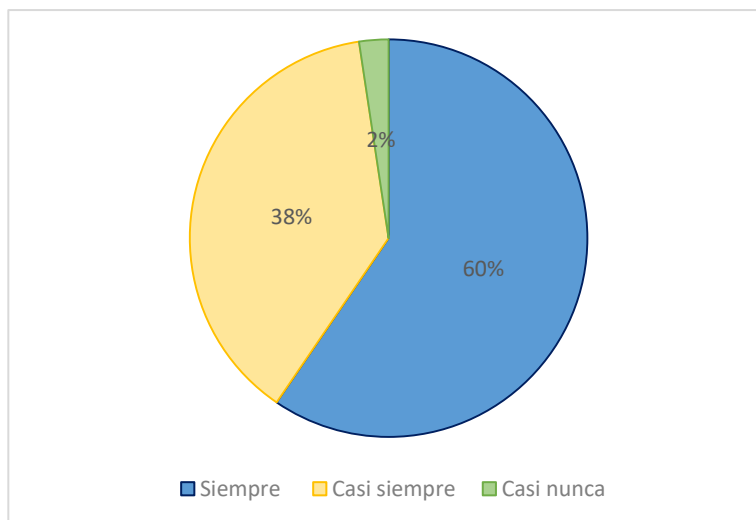


Fuente: Trabajo de campo (2020)

En su mayoría, los miembros del equipo de Cooperativa Salcajá, expresan que la organización contribuye al crecimiento de las habilidades y aptitudes, con esto aumenta la probabilidad de desarrollo personal y profesional en cada una de las personas, ya sea en puestos actuales o futuros dentro de la empresa.

Luego de obtener los resultados del trabajo de campo se logra alcanzar el objetivo específico tres al identificar que los colaboradores alcanzan el desarrollo por medio de la capacitación, sin embargo, existen áreas débiles que la empresa deberá tomar en cuenta para solventar la satisfacción de cada miembro al involucrarse dentro un proceso de aprendizaje y que este cumpla con el objetivo de incentivar el crecimiento laboral.

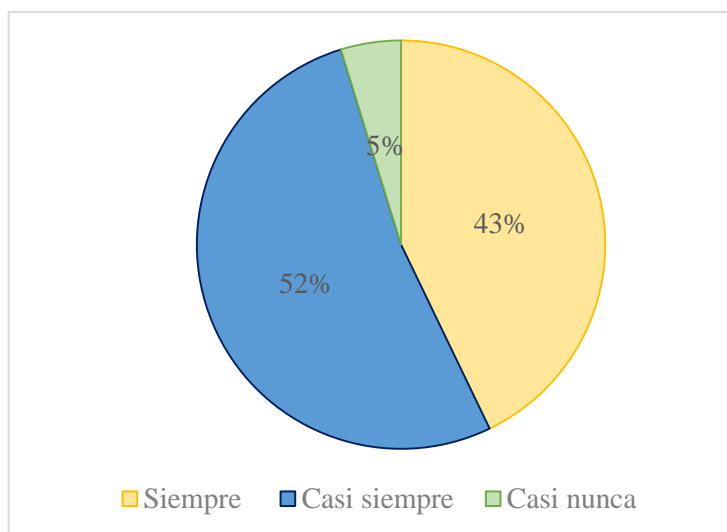
Gráfica Núm. 4.5
Incremento de desempeño



Fuente: Trabajo de campo (2020)

Los colaboradores indican que el desempeño se ve favorecido luego de asistir a una capacitación, esto les permite realizar las tareas de manera efectiva y cumplir con las responsabilidades que tienen a su cargo.

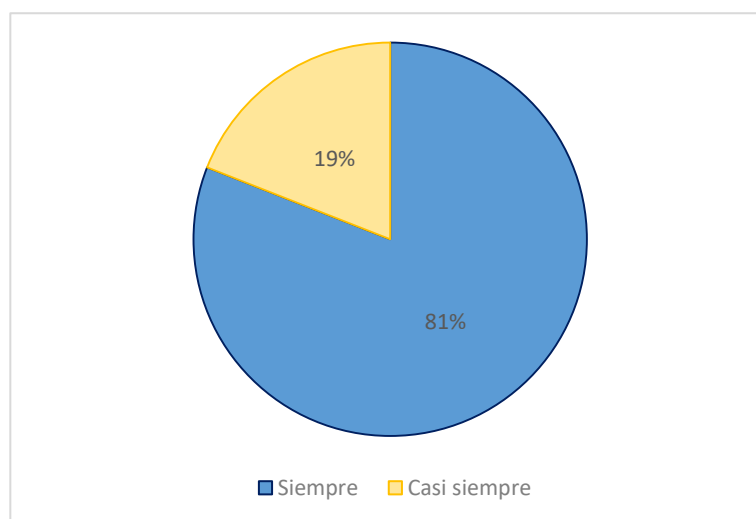
Gráfica Núm. 4.6
Expectativas laborales



Fuente: Trabajo de campo (2020)

La mayoría de los colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, expresan que casi siempre las capacitaciones que les brindan cumplen con las expectativas laborales deseadas. Esto afecta a su desempeño en el puesto actual o futuro que pueden tener dentro de la empresa. Se ve reflejado un porcentaje que considera que casi nunca se cumple con las expectativas, si bien es cierto en este momento es un porcentaje bajo, si no se cuidan los procesos, esta debilidad podría aumentar y afectar al desarrollo de los colaboradores.

Gráfica 4.7
Competencias requeridas



Fuente: Trabajo de campo (2020)

El estudio demuestra que los colaboradores de la cooperativa tienen claras las competencias que se necesitan para desarrollar el trabajo en el puesto donde se encuentran, por lo tanto, conocen para qué y por qué trabajan, lo que favorece el cumplimiento de las funciones y pueden tener un buen desempeño en base a la identificación de estas competencias.

V. DISCUSIÓN

En diversas ocasiones la capacitación es vista como un gasto, cuando en realidad tendría que tomarse como una inversión que la empresa puede hacer para generar resultados positivos dentro de la misma y favorecer no solo a las personas que laboran en ella, si no, en general a toda la organización. Uno de los beneficios que brinda la capacitación es impulsar a los colaboradores a desempeñarse de mejor manera para obtener con esto un desarrollo óptimo. Por ello, Mondy (2010) describe que la capacitación es toda acción planeada que se realiza con el fin de dotar de conocimientos y aumentar las habilidades en una persona, a manera de que esta pueda desempeñar algún cargo de forma efectiva.

Cuando los colaboradores conocen las actividades que deben realizar para alcanzar el objetivo del puesto en el que se encuentran, es más fácil que estos puedan destacar por el buen rendimiento que presenten, el desarrollo del personal en una organización puede verse cuando la persona se siente satisfecha con el trabajo que realiza y se refleja en el aumento de la productividad, el flujo de trabajo efectivo e incluso, la persona puede optar por escalar en la empresa y obtener un mejor puesto de trabajo.

Para determinar la relación entre la capacitación y el desarrollo del personal, se tomó en cuenta la opinión de 42 colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 20 a 50 años. Se integran entonces los conocimientos previos en materia y se analizan los datos de los resultados obtenidos en esta investigación para poder discutir acerca de esta problemática.

Reyes (2016) expresa que el fin primordial de la capacitación es el mejoramiento e incremento de habilidades y conocimientos en una persona para mejorar el cumplimiento de tareas asignadas, con ello la empresa deberá tomar importancia en el desarrollo de su personal para contar con un desempeño eficaz, esta tendrá que ser la necesidad principal a cumplir por parte de la empresa hacia los colaboradores. En Cooperativa Salcajá el 69% de la población indica que después de

cada capacitación los conocimientos aumentan, lo que denota que las capacitaciones en este sentido si cumplen con el objetivo primordial que es incentivar el crecimiento de los colaboradores en cuanto a conocimientos y habilidades, ya sean estos nuevos para cada persona o reforzar los ya existentes.

Al contar con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un cargo la facilidad de realizar las tareas se hace evidente, un colaborador podrá efectuar las labores de la mejor manera si se mantiene en constante aprendizaje y mejora de las funciones. El 86% de los sujetos evaluados indica que la productividad incrementa tras buscar siempre el mejoramiento de las ocupaciones. Es decir que, a mayor aprendizaje, mayor será la óptima realización de las funciones, por ende, el desarrollo y crecimiento individual es indudable al poner en práctica los conocimientos adquiridos en cada capacitación en la vida profesional de las personas.

Cuando el desarrollo y desempeño eficaz se hace presente a nivel individual, estas personas pueden crear ambientes de trabajo en donde se favorezca la motivación y promover la buena práctica del trabajo entre todos, esto se confirma al observar que el 76% de la población expresa que el ambiente laboral en la cooperativa ayuda a contar con un óptimo desempeño. Todo es un efecto en cadena y de esta manera se puede garantizar que el desarrollo será integral y apoyará no solamente al colaborador como tal si no permite un crecimiento con la organización.

Alcanzar el objetivo de una capacitación no radica simplemente en realizar la actividad como tal, esto conlleva un programa que cumpla con un ciclo completo. Al tener todo planificado y no desestimar cada una de las partes que lo conforman, los resultados esperados serán alcanzados si se cuenta con un proceso que garantice el desarrollo y crecimiento de cada colaborador. Chiavenato (2011) expresa que esta secuencia de pasos se regenera y vuelve a iniciar cada vez que se requiere, el proceso de capacitación tendrá que ser visto como una herramienta que toma los recursos, los modifica y transforma para producir beneficios a los colaboradores y empresa en general. Por ello la importancia de que las capacitaciones sean planificadas y que al momento de llevarlas a cabo estas impacten y creen un resultado positivo para todos. En Cooperativa Salcajá,

los colaboradores muestran un 50% de satisfacción sobre las capacitaciones impartidas, lo que sugiere que estas deben tomar en cuenta aspectos que llenen las expectativas al hacer énfasis en el área en la que se desenvuelven, con ello las personas sacarán el mejor provecho de estas temporadas de aprendizaje.

El estudio demuestra que en la cooperativa no se cumple con el ciclo completo de la capacitación, el 57% de los colaboradores indican que casi siempre se les brinda retroalimentación luego de las capacitaciones y 10% de la población expresan que casi nunca han recibido este seguimiento. Al contar con un periodo de retroalimentación y tomar acción en cuanto a esto se fortalece lo impartido con anterioridad, es el momento en el que se pueden identificar y dar a conocer los avances o las debilidades y saber cómo se puede mejorar en la siguiente ocasión que sea necesario realizar una actividad como esta.

Los colaboradores dentro de una empresa aspiran a crecer y desarrollarse con el fin de que cuando salgan de ese lugar no sean los mismos de cuando entraron, para ello desean desarrollarse dentro de su puesto de trabajo y lograr ascender a un puesto mejor. Por lo tanto la empresa debe brindarles herramientas que apoyen este sentido de crecimiento. Chiavenato (2011) considera algunas corrientes que apoyan este desarrollo dentro de la organización dentro de las cuales se pueden mencionar: enfoque al valor agregado, vinculación con la actividad de la empresa, mejorar la calidad de vida dentro de la empresa, preparación continua e importancia de las técnicas grupales y solidarias. Gracias al estudio de campo realizado se lograron determinar los factores que promueven el desarrollo del personal en Cooperativa Salcajá, el 86% de las personas evaluadas consideran que siempre se sienten parte del equipo de trabajo, por lo que trabajar eficazmente con su área o departamento no es tarea difícil para ellos.

Las empresas que agregan valor a los colaboradores conocen que una de las preocupaciones como organización debería de ser el desarrollo y crecimiento de los integrantes, tal es el caso de la cooperativa, ya que los administrativos indican en un 71% que la empresa contribuye al crecimiento de las habilidades y aptitudes, aspectos fundamentales cuando se trata de buscar una

mejora continua, estar a la vanguardia del mundo laboral y crear competitividad. Las instituciones exitosas están enfocadas en incrementar la productividad y brindar calidad en cada uno de los servicios o productos que ofrecen, no sin antes enfocarse en lo primordial que es el talento humano dentro de la misma.

Mondy (2010) expresa que cuando las empresas brindan la oportunidad a los colaboradores de crecer, esta se vuelve competente y llamativa para el talento humano, esto apoya al desarrollo integral. Las organizaciones deberían conocer cuáles son las áreas débiles y fuertes de cada departamento e identificar a las personas potenciales, ayudarles a progresar y dotarlos de conocimiento en cuanto a esto. La capacitación es una fuente de crecimiento y desarrollo en Cooperativa Salcajá, el 60% de los colaboradores indican que luego de recibir un nuevo aprendizaje el desempeño dentro del puesto de trabajo se ve favorecido, por lo tanto, esta actividad es generadora de cambios y de progreso constante para esta institución.

Las capacitaciones deberían ir acorde a las expectativas laborales de las personas, de esta manera obtendrán el mejor provecho de ellas, las pondrán en práctica y su desarrollo se verá favorecido, sin embargo, un 43% de los individuos evaluados considera que siempre estas actividades cumplen con las expectativas deseadas, y el 52% considera que casi siempre esto es así. Si bien es cierto en Cooperativa Salcajá las capacitaciones aportan al desempeño de las personas, pueda que solamente suplan una necesidad existente o presente, por el contrario no se centran ni preparan a los colaboradores para su desenvolvimiento y desarrollo futuro. Los sujetos en algún momento necesitan que los conocimientos que les brindan vayan más allá de cubrir el presente y se enfoquen en cómo responder ante situaciones por venir.

Alles (2017) explica que el desarrollo del personal puede darse desde el incremento de las competencias, el identificarlas funcionará para saber cuáles deben ser reforzadas e impulsar el desempeño actual y potencial futuro. El 81% de los colaboradores evaluados en Cooperativa Salcajá, expresan que conocen las competencias que necesitan para desarrollar el trabajo y realizar las tareas asignadas. Cuando se tiene conocimiento del cómo hacer las cosas, se reducen errores,

se aumenta la productividad y el desarrollo es elevado, es importante tomar en cuenta el incremento de competencias para alcanzar los objetivos deseados y encaminarlos hacia un crecimiento integral entre persona y empresa. El mejor funcionamiento de una organización será cuando ambas vías estén en común acuerdo y quieran dirigirse hacia una misma dirección no como algo impuesto, sino, porque así lo desean.

Al final de la investigación, se puede determinar que el desarrollo del personal depende en gran medida de la capacitación, todos los aspectos que conlleva el realizar una capacitación deben ser tomados en cuenta para que esta cumpla su fin primordial. Cuando el aprendizaje brindado hacia un grupo de personas sea el adecuado y dirigido a suplir una necesidad o aumentar habilidades y conocimientos, se alcanzará un mayor desarrollo y crecimiento profesional, siempre y cuando el deseo de crecer sea en ambas vías. Las expectativas y la visión trazada deben estar en común acuerdo para que el proceso de crecimiento sea más factible, sólido y duradero. Cuando se cuida del personal y se mantiene en mejora continua, el cuidado de los clientes externos no debería ser una preocupación, ya que, se les brindará una experiencia satisfactoria dentro de cualquier empresa cuando los colaboradores saben para qué y cómo trabajar, esto favorece a su vez la productividad y competitividad de la organización.

VI. CONCLUSIONES

- La capacitación que reciben los colaboradores del área administrativa de Cooperativa Salcajá, R. L. se relaciona con el desarrollo que obtienen; a mayor capacitación recibida, mayor desarrollo del personal.
- Dentro del proceso de capacitación actual en la cooperativa se demuestran algunas debilidades, pueden mencionarse el incumplimiento con el ciclo completo de capacitación y la falta de un periodo de retroalimentación para fijar los conocimientos impartidos, esto provoca que algunas capacitaciones no sean del todo satisfactorias para los colaboradores.
- Los procesos y corrientes que se destacan en la cooperativa para alcanzar el desarrollo del personal, son el agregar valor a las personas y a la empresa, ya que la organización contribuye con el crecimiento de las habilidades y aptitudes en los colaboradores. Así, como la vinculación empresarial al sentirse parte de un equipo de trabajo, lo que promueve las relaciones interpersonales sanas y el desarrollo de actividades fluidas dentro de un área de trabajo.
- El desarrollo de los colaboradores y el desempeño óptimo que presentan se ve favorecido gracias a las capacitaciones que han recibido dentro de su puesto de trabajo y poner en práctica los conocimientos que reciben en cada una de ellas.

VII. RECOMENDACIONES

- Mantener en constante mejora de las funciones asignadas para cada colaborador mediante capacitaciones que favorezcan su desarrollo y crecimiento en la empresa, ya sea dirigidas al puesto en específico o la organización en general. Pueden realizarse mediante talleres vivenciales.
- Promover la retroalimentación mediante actividades como la administración de una evaluación de capacitación, reuniones individuales y como equipo de trabajo para conocer el avance de cada colaborador, fijación de metas y un cuaderno de logros en donde se documente el desarrollo de cada persona luego de recibir nuevos conocimientos.
- Incentivar y reforzar mediante círculos de apoyo, la integración de equipos que favorezcan la realización de tareas y el disfrute de las mismas.
- Implementar técnicas como el juego de roles y la simulación de situaciones para ayudar a los colaboradores a responder a circunstancias futuras, tales como el desempeño en el teletrabajo, puestos futuros y adaptación a cambios, con el fin de que puedan estar actualizados y se cumplan con las expectativas laborales deseadas.
- Puesta en práctica de la propuesta titulada Programa continuo para capacitaciones satisfactorias, que vendrá a colaborar en el cumplimiento del ciclo completo de la capacitación, beneficiará a los colaboradores para lograr una experiencia grata en cada una de ellas y obtener el mejor provecho de las mismas.

VIII. REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. (1ª. Ed.). México: Red Tercer Milenio, S.C. Recuperado de <https://es.slideshare.net/hijita13/administracion-de-personallibro>
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. (3ª. Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/441911876/Desarrollo-del-talento-humano-Basado-en-competencias>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª. Ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado de https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf
- Coral, C. (2019). *El proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la red de salud* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú. Recuperado de http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1402/CLCP_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De Paz, K. (2017). *Nivel de satisfacción al comparar la capacitación virtual y capacitación presencial en colaboradores de distintas empresas de la ciudad de Guatemala* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala de la Asunción. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrca/2017/05/43/DePaz-Katherine.pdf>
- Dessler, G. y Verela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ª. Ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. Ed.). México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. S. A. DE C. V. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. (1ª. Ed.). México. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. S. A. DE C. V.
- Hernández, Z. (2012). *Métodos de análisis de datos: Apuntes*. (Ed. 519.2). España: Universidad de la Rioja. Servicio de Publicaciones. Recuperado de https://www.unirioja.es/cu/zehernan/docencia/MAD_710/Lib489791.pdf
- Juárez, B., Martínez, P., y Hernández, G. (2019). Capacitación crucial en era de los robots. *El Economista*, p.p. 1-1. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Capacitacion-crucial-en-era-de-los-robots-20190515-0036.html>
- Melgar, L. (2019) La capacitación y la formación. *De la A a la Z Gazeta*, p.p. 1-1. Recuperado de <https://gazeta.gt/la-capacitacion-iii-la-capacitacion-y-la-formacion/>
- Mayhew, R. (2013) Proceso del plan de desarrollo de empleados. *La Voz de Houston*, p.p. 1-1. Recuperado de https://www.google.com/search?sxsrf=ACYBGNT3ALAEZ3gdbbkjA8p2FklnDS8Jw%3A1583116525158&ei=7XBcXq6ACYXt_QbJoabQAw&q=inurl%3Ahttps%3A%2F%2Fpyme.lavotx.com%2Fproceso-del-plan-de-desarrollo-de-empleados-4630.html%23&oq=inurl%3Ahttps%3A%2F%2Fpyme.lavotx.com%2Fproceso-del-plan-de-desarrollo-de-empleados-4630.html%23&gs_l=psy-ab.3..35i39.78448.78448..78758...0.0..0.488.863.3-1j1.....0....1..gsw-wiz.MJ_kgT_RXYM&ved=0ahUKEwjuqvrQ4PrnAhWFdt8KHcmQCToQ4dUDCAs&uact=5&as_qdr=y15
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª. Ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Pérez, O. (2016) El aprendizaje y desarrollo de tus empleados como fortaleza de la empresa. *Blog PeopleNext*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/el-aprendizaje-y-desarrollo-de-tus-empleados-como-fortaleza-de-la-empresa>

- Reyes, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. (1ª. Ed.). México: Editorial Universitaria UANL. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral con colaboradores de Tenería San Miguel de Quetzaltenango* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Rojas, O. (2018). Capacitación: del gasto a la inversión. *Capacitando*, p.p. 18. Recuperado de https://issuu.com/ericoller/docs/revista_capacitando_enero-marzo_201_35f82ed7a322aa
- Romero, N. (2016). La importancia de los programas de desarrollo para los empleados. *Revista Recursos Humanos*, p.p. 1 – 1. Recuperado de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/03/17/la-importancia-de-los-programas-de-desarrollo-para-los-empleados/>
- Ruiz, J. (2014). *Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1012/ruizmeza_judith.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo I

PROPUESTA

Programa continuo para capacitaciones satisfactorias

- **Introducción**

La capacitación en la empresa es un medio por el cual se alcanzan los objetivos trazados, se aumenta la productividad, se genera un cambio organizacional y se adoptan nuevos conocimientos y habilidades, sin embargo, esto no se obtiene si dicha actividad no impacta de manera positiva en los participantes que asisten a esta. En diversas ocasiones un periodo de aprendizaje puede verse como algo tedioso para un colaborador si no va acorde a las necesidades o expectativas deseadas, por esto es importante conocer todos los aspectos que conlleva el planificar una capacitación, los factores a considerar antes, durante y después de esta, pues cumplir con cada uno de estos puntos afirmará el hecho de obtener buenos resultados y que los participantes tengan una buena experiencia durante su formación.

Por medio de un proceso de aprendizaje los colaboradores pueden adquirir conocimientos y habilidades que les permitan desempeñar de manera efectiva las tareas designadas en algún puesto de trabajo, es preciso reconocer que las capacitaciones deben ir encaminadas no solo al quehacer de la empresa en general, si no, tomar en cuenta las competencias específicas que se necesitan en cada una de las áreas que la conforman. Para ello se deberán seguir una serie de pasos que contemplen todo el contexto en el que dichas capacitaciones se realizarán, los participantes potenciales, el contenido que genere impacto y los resultados deseados en cada una de estas. Y no menos importante brindar la retroalimentación que todo este proceso necesita para cerrar e iniciar de nuevo un ciclo efectivo de aprendizaje.

- **Justificación**

Cada una de las actividades en secuencia pueden conocerse a través de un programa de capacitación que ayude a realizar jornadas de aprendizaje positivas y así crear conocimientos significativos en cada uno de los colaboradores. Cuando todo se tiene organizado y debidamente fundamentado es más fácil llevar a cabo un plan que a corto, mediano o largo plazo genere un cambio, demuestre resultados positivos y ayude a alcanzar los objetivos empresariales en alguna institución. Al realizar algún proyecto y seguir una serie de pasos sin desestimar ninguna de las partes, es seguro el alcance de metas, solamente basta verlo como un proceso que conlleva una entrada, una transformación y una salida, así es el ciclo de la capacitación.

La importancia de realizar una propuesta sobre el programa continuo para la realización de capacitaciones efectivas radica en querer cumplir a cabalidad el ciclo de la capacitación y que cada colaborador pueda aprovechar al máximo los conocimientos que se le brindan, así como obtener de cada una de ellas una experiencia significativa, enriquecedora y que sea de crecimiento profesional para ellos. Por esto es importante tomar en cuenta la opinión de cada miembro del equipo de trabajo para conocer su perspectiva acerca de la realidad y el contexto organizacional en el que se desenvuelve. Así mismo, no terminar este proceso solamente con la realización de la capacitación, si no, presentar resultados, demostrar los logros obtenidos y realizar la retroalimentación debida para ayudar a crecer tanto a los colaboradores de manera personal, como integral en conjunto con la cooperativa.

Objetivos

Objetivo general

- Proporcionar a Cooperativa Salcajá, R. L. un programa continuo de capacitación para el buen cumplimiento del ciclo de capacitación.

Objetivos específicos

- Establecer el cumplimiento efectivo del ciclo de capacitación.
- Brindar a los colaboradores una experiencia satisfactoria en cada capacitación.
- Promover el desarrollo del personal a través de un programa de capacitación eficaz.

Descripción de la propuesta

Esta propuesta está enfocada en cumplir a cabalidad con el ciclo de capacitación, no obviar ni desestimar ninguno de los pasos y así obtener resultados favorables en el desempeño actual y futuro de los colaboradores de Cooperativa Salcajá, R. L. Con esto las capacitaciones tendrán un mayor impacto en la vida profesional de las personas que pertenecen a este equipo de trabajo y con ello los objetivos trazados serán alcanzados de manera fácil, puntual y efectiva.

La propuesta incluye un programa cuya ejecución puede realizarse no solo una vez al año o en ciertas fechas determinadas si no, cada vez que se quiera planificar y dar seguimiento a una capacitación. El ciclo podrá repetirse todas las veces que sean necesarias para que un espacio de aprendizaje complete el fin por el cual fue creado, no solamente en el momento preciso en el que se brindan los conocimientos, si no que, estos se fijen para ponerlos en práctica y creen así cambios organizacionales favorables en la Cooperativa.

Cada uno de los procedimientos a seguir en este programa deben ser cumplidos a cabalidad y de preferencia en el tiempo en el que se sugieren dentro del cronograma, pues cada uno de ellos cumple una parte importante y todo el programa de capacitación dará como resultado el aumento de habilidades, conocimientos y aptitudes para el cual este proceso de aprendizaje fue creado. A continuación se presenta la descripción de cada módulo a seguir durante este ciclo de capacitación.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

- **Análisis a nivel organizacional:** Se dará la verificación del cumplimiento de la misión, visión, valores y todo lo que conlleva la filosofía de la empresa a través de una encuesta creada en formularios digitales de Google, donde se evalúe tanto a los colaboradores como a cierta cantidad de asociados. El formulario arrojará resultados a través de gráficas de pie que a su vez podrán ser interpretadas para conocer el sentir tanto de los clientes internos como externos y que dé una pauta de qué áreas son las más débiles y necesitan ser reforzadas en cuando a lo que la empresa en su esencia quiere transmitir.
- **Análisis de operaciones y tareas:** Es preciso tomar en cuenta la opinión tanto de los jefes como de los subordinados en cada área. Esto puede darse como un análisis en cadena. Donde la información sea trasladada de subordinados a jefes y de jefes a Talento Humano, como en función de cascada. Esto se realizará a través de una encuesta interna mediante un formulario digital de Google, en donde, cada jefe de área deberá tomar las funciones principales de cada departamento y evaluar a los suyos en cuanto al cumplimiento de tareas, tiempo correcto para realizarlas y si conocen del cómo llevar a cabo cada una de ellas. Obtenida ya esta información se deberá trasladar al área de Talento Humano con las observaciones e interpretaciones correspondientes de los jefes de cada área, para que dicho departamento tome en cuenta cuáles son las necesidades primordiales a suplir.

Planificación de la capacitación

Una vez obtenidos los resultados sobre las necesidades presentes en la organización, se deberá realizar un listado y hacer una clasificación entre las urgentes e importantes para conocer en cuáles enfocarse primordialmente y las que quedarán en segundo plano, sin ser desechadas por su puesto. Luego de contar con esta categorización se tomarán en cuenta temas que impacten y resulten favorables para suplir dichas decadencias. Se puede responder a las preguntas: ¿Hacia quién va dirigido? ¿Qué se quiere lograr? ¿Quién impartirá los conocimientos? ¿Por cuánto tiempo se realizará? ¿En dónde se llevará a cabo? ¿Qué contenido se brindará? ¿Qué recursos se necesitan?

De esta manera se responde también a las necesidades encontradas en el diagnóstico anteriormente realizado.

Dichas preguntas tendrán que ser respondidas y plasmadas en un documento con la finalidad de presentárselo al jefe de Talento Humano para que pueda dar su aprobación y poner en marcha dicha planificación.

Identificación y preparación de insumos

Puede darse a través de la generación de un listado (check list) para conocer toda aquella materia prima que se necesita y con la que se cuenta previo a someterse a una temporada de aprendizaje. Esto se realiza con la finalidad de prepararse y evitar retrasos para el siguiente módulo de este programa. En esta actividad se pueden verificar factores como:

- Recursos Humanos: a quiénes se dirige la capacitación y quiénes impartirán dichos conocimientos.
- Recursos materiales: marcadores, papelógrafos, gráficos, lapiceros, hojas, entre otros.
- Recursos tecnológicos: computadoras, cañoneras, plataformas virtuales, correos electrónicos, líneas telefónicas, pizarras virtuales.
- Recursos pedagógicos: fotocopias que abarquen el contenido de la capacitación, libretas informativas, revistas, manuales.
- Conocimientos previos, pues es importante tomar en cuenta los aprendizajes pasados para no redundar en la información que está por darse.

Ejecución de la capacitación

En este módulo se desarrollará toda actividad que favorezca el crecimiento, cambio o solución a la necesidad primordial encontrada. Esta deberá responder a suplir esa decadencia generada o bien alimentar alguna situación actual favorable. La ejecución dependerá del tipo de aprendizaje que se quiera brindar y la manera en la que se halla planificado anteriormente. Pueden mencionarse algunas modalidades de capacitación que pueden llevarse a cabo en este módulo:

- **Curso:** es un tipo de formación en donde se desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y aptitudes de manera más formal, puede realizarse a través de la teoría y la práctica y la duración dependerá de la intensidad con la que se quiera impartir.
- **Taller:** esta actividad puede llevar menos tiempo y sobre todo se enfatiza en crear aprendizaje en los colaboradores a través de la práctica, es más del tipo vivencial y se adquieren conocimientos a través de la experiencia.
- **Conferencia:** en esta modalidad se suele exponer un tema a un grupo de personas y en cierto momento se puede crear debate. Se recomienda tener este tipo de actividades cuando los expertos conozcan a cabalidad sobre un tema y la discusión sobre esto hará que se tenga una nueva perspectiva de la situación
- **Webinar o webinario:** puede llevarse a cabo a través de alguna plataforma virtual, se generan cuando no se cuenta con el suficiente tiempo para trasladarse de un lugar a otro y puede tomarse desde la comodidad del puesto de trabajo. Puede darse a conocer cualquier tema por parte de un experto y crear conocimiento a través de la virtualidad.

Análisis de resultados

Para ello toda capacitación deberá contar con una evaluación final, de ella se tomarán los resultados y se analizarán en base a lo esperado y lo que se obtuvo. Puede hacerse una comparación de esto.

Pueden realizarse formularios virtuales en Google, encuestas en línea o entrevistas para conocer de manera cuantitativa y cualitativa los resultados obtenidos.

Al finalizar se podrá redactar y presentar un informe de los resultados obtenidos en el cual se pueden incluir:

- Gráficas
- Observaciones
- Comportamientos adquiridos
- ¿Cuáles fueron los conocimientos reforzados y cuáles los nuevos adquiridos?
- ¿Cómo podemos mejorar?

Retroalimentación

Este es el punto donde se le puede dar continuidad al ciclo, es preciso tomar en cuenta tres áreas a retroalimentar:

- **Participantes:** brindar un breve resumen de logros obtenidos, evaluar nuevamente sobre avances obtenidos después de un tiempo, a través de una encuesta virtual y brindar apoyo en áreas débiles, para ello, se puede asignar un mentor para los colaboradores que lo necesiten.
- **Programa de capacitaciones:** se pueden observar todos los procedimientos realizados hasta este punto e identificar a qué punto se le debe poner mayor énfasis, en qué punto se falló o no se le tomó mayor importancia para hacerlo mejor esta vez. Puede realizar una lluvia de ideas con el equipo involucrado en todo el programa hasta este momento y tomar las opiniones relevantes para documentarlas.
- **Jefes de área:** es importante dar a conocer los resultados obtenidos luego de un periodo de aprendizaje, a través de un informe de resultados. Esto ayudará a que los mandos altos vean la importancia que tienen las capacitaciones en la Cooperativa.

En este punto el programa puede volver a iniciar si fuera necesario.

Cronograma

Módulo	Actividades	Tiempo de realización sugerido	Recursos	Responsables
Diagnóstico de necesidades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis a nivel organizacional Análisis de operaciones y tareas. 	15 días	<ul style="list-style-type: none"> Humanos: Jefes de área, subordinados, personal de Recursos Humanos. Tecnológicos: Tablas y base de datos con análisis de datos, correos electrónicos, líneas telefónicas, computadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de talento humano. Encargado de capacitaciones en talento humano. Jefes de área.
Planificación de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de resultados del diagnóstico. Creación y presentación de planificación. 	3 días	<ul style="list-style-type: none"> Humanos: Personal de Recursos Humanos. Tecnológicos: Computadora, correos electrónicos, documentos de soporte. 	<ul style="list-style-type: none"> Encargada de capacitaciones en talento humano. Jefe de talento humano.
Identificación y preparación de insumos.	Verificación a través de un listado (check list).	2 días	<ul style="list-style-type: none"> Humanos: Personal de Recursos Humanos. Tecnológicos: Base de datos con listado de insumos necesarios, computadora, 	<ul style="list-style-type: none"> Encargada de capacitaciones en talento humano. Asistentes de talento humano.

			correos electrónicos para información.	
Ejecución de la capacitación.	Llevar a cabo la capacitación mediante la modalidad deseada con el fin de crear impacto y aprendizaje en los colaboradores.	El tiempo lo define el encargado de la planificación de dicha capacitación. Podría variar según el tipo de aprendizaje que se quiera brindar.	Todos los necesarios para llevar a cabo la capacitación, pueden ser: - Materiales - Humanos - Tecnológicos - Pedagógicos - Didácticos, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en el tema a impartir. • Asistentes de talento humano. • Encargada de capacitaciones en talento humano.
Análisis de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos. • Creación y presentación de informe de resultados. 	2 días	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: Personal de Recursos Humanos. • Tecnológicos: Plataformas virtuales, computadoras, base de datos electrónica, correos electrónicos, documentos con información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento humano. • Encargada de capacitaciones en talento humano.
Retroalimentación.	Tomar acción y brindar resultados a las tres áreas primordiales: <ul style="list-style-type: none"> • Participantes. • Al programa de capacitación. 	Puede tomarse 1 semana para reforzar y retroalimentar las áreas mencionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: Personal de Recursos Humanos, participantes, jefes de área. • Tecnológicos: 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de capacitaciones en talento humano. • Jefe de talento humano.

	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de área. <p>El programa vuelve a iniciar si fuera necesario.</p>		<p>Base de datos electrónica, computadora, correos electrónicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales: Presentes, diplomas, regalos pequeños, para brindar algún reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de área.
--	--	--	---	--

Recursos

- **Humanos:** Personal de Recursos Humanos, jefes de área, tesista, especialistas en temas a impartir.
- **Tecnológicos:** Computadora, base de datos electrónica, correos electrónicos, líneas telefónicas, plataformas virtuales, cañoneras, pizarras virtuales.
- **Físicos:** Oficinas de trabajo, salón para capacitaciones, instalaciones de Cooperativa Salcajá.
- **Repetitivos:** Papelógrafos, lapiceros, marcadores, tape.

Evaluación

Este programa continuo puede evaluarse a través de una escala ya sea física o electrónica que demuestre el buen funcionamiento y la aplicación adecuada de cada uno de los procedimientos en ella plasmados. Cada uno de los puntos podría evaluarse con ítems y ponderar su efectiva realización luego de cada aplicación del programa completo. También podrá evaluarse cada uno de los módulos de la siguiente manera.

Módulo	Evaluación
Diagnóstico de necesidades de capacitación.	A través de una lluvia de ideas se clasificarán las necesidades sobresalientes de cada departamento y de la empresa en general y se determinará sobre qué áreas son las urgentes e importantes para tomar acción en base a esto.
Planificación de la capacitación.	Esta parte tendrá que ser verificada y aprobada por el jefe de talento humano.
Identificación y preparación de insumos.	La verificación se podrá realizar a través de un Check list y comprobación de la existencia de cada insumo necesario.
Ejecución de la capacitación.	La evaluación de este módulo podrá depender del tema que se halla impartido, sin embargo podrá darse a través de un PNI para identificar los resultados del mismo.
Análisis de resultados.	Se puede aplicar la técnica de las 3Q para conocer qué resultados se obtuvieron, cuáles se quisieron obtener pero no están presentes y cómo mejorar para la siguiente ocasión.
Retroalimentación.	Se pueden implementar rúbricas que demuestren los aspectos de aquello que se desea lograr, los niveles de logro y los descriptores de los mismos. Con el fin de poder conocer y observar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores y en qué áreas mejorar si fuese necesario.

Anexo II

PROCESO ESTADÍSTICO

Descripción	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								Ls	Li				
Enunciados de la escala - Capacitación													
Conocimientos en aumento	Siempre	29	69.05	0.69	0.31	0.07	0.14	0.83	0.55	Si	9.68	9.68 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	13	30.95	0.31	0.69	0.07	0.14	0.45	0.17	Si	4.34	4.34 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Insumos	Siempre	32	76.19	0.76	0.24	0.07	0.13	0.89	0.63	Si	11.59	11.59 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	10	23.81	0.24	0.76	0.07	0.13	0.37	0.11	Si	3.62	3.62 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Zona de confort	Siempre	28	66.67	0.67	0.33	0.07	0.14	0.81	0.53	Si	9.17	9.17 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	14	33.33	0.33	0.67	0.07	0.14	0.47	0.19	Si	4.58	4.58 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Capacitaciones satisfactorias	Siempre	21	50.00	0.50	0.50	0.08	0.15	0.65	0.35	Si	6.48	6.48 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	21	50.00	0.50	0.50	0.08	0.15	0.65	0.35	Si	6.48	6.48 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Crecimiento profesional	Siempre	28	66.67	0.67	0.33	0.07	0.14	0.81	0.53	Si	9.17	9.17 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	13	30.95	0.31	0.69	0.07	0.14	0.45	0.17	Si	4.34	4.34 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	1	2.38	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	42	100	1									
Incremento de desempeño	Siempre	25	59.52	0.60	0.40	0.08	0.15	0.75	0.45	Si	7.86	7.86 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	16	38.10	0.38	0.62	0.07	0.15	0.53	0.23	Si	5.08	5.08 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	1	2.38	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	42	100	1									
Incremento de la productividad	Siempre	36	85.71	0.86	0.14	0.05	0.11	0.97	0.75	Si	15.87	15.87 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	6	14.29	0.14	0.86	0.05	0.11	0.25	0.03	Si	2.65	2.65 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Cambio organizacional	Siempre	24	57.14	0.57	0.43	0.08	0.15	0.72	0.42	Si	7.48	7.48 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	18	42.86	0.43	0.57	0.08	0.15	0.58	0.28	Si	5.61	5.61 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									

Medios virtuales	Siempre	19	45.24	0.45	0.55	0.08	0.15	0.60	0.30	Si	5.89	5.89 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	20	47.62	0.48	0.52	0.08	0.15	0.63	0.33	Si	6.18	6.18 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	2	4.76	0.05	0.95	0.03	0.06	0.11	-0.01	Si	1.45	1.45 < 1.96	No Significativo
	Nunca	1	2.38	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Totales	42	100	1									
Actualización laboral	Siempre	27	64.29	0.64	0.36	0.07	0.14	0.78	0.50	Si	8.69	8.69 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	14	33.33	0.33	0.67	0.07	0.14	0.47	0.19	Si	4.58	4.58 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	1	2.38	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	42	100	1									
Aplicación de conocimientos nuevos	Siempre	28	66.67	0.67	0.33	0.07	0.14	0.81	0.53	Si	9.17	9.17 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	13	30.95	0.31	0.69	0.07	0.14	0.45	0.17	Si	4.34	4.34 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	1	2.38	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	42	100	1									
Retroalimentación	Siempre	14	33.33	0.33	0.67	0.07	0.14	0.47	0.19	Si	4.58	4.58 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	24	57.14	0.57	0.43	0.08	0.15	0.72	0.42	Si	7.48	7.48 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	4	9.52	0.10	0.90	0.05	0.09	0.19	0.01	Si	2.10	2.1 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Expectativas laborales	Siempre	18	42.86	0.43	0.57	0.08	0.15	0.58	0.28	Si	5.61	5.61 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	22	52.38	0.52	0.48	0.08	0.15	0.67	0.37	Si	6.80	6.8 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	2	4.76	0.05	0.95	0.03	0.06	0.11	-0.01	Si	1.45	1.45 < 1.96	No Significativo
	Totales	42	100	1									
Reducción de errores	Siempre	25	59.52	0.60	0.40	0.08	0.15	0.75	0.45	Si	7.86	7.86 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	16	38.10	0.38	0.62	0.07	0.15	0.53	0.23	Si	5.08	5.08 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	1	2.38	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	42	100	1									
Ambiente laboral	Siempre	32	76.19	0.76	0.24	0.07	0.13	0.89	0.63	Si	11.59	11.59 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	10	23.81	0.24	0.76	0.07	0.13	0.37	0.11	Si	3.62	3.62 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									

Descripción	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								LS	LI				
Enunciados de la escala - Desarrollo del personal													
Habilidades y aptitudes	Siempre	30	71.43	0.71	0.29	0.07	0.14	0.85	0.57	Si	10.25	10.25 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	12	28.57	0.29	0.71	0.07	0.14	0.43	0.15	Si	4.10	4.1 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Parte de un equipo de trabajo	Siempre	36	85.71	0.86	0.14	0.05	0.11	0.97	0.75	Si	15.87	15.87 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	6	14.29	0.14	0.86	0.05	0.11	0.25	0.03	Si	2.65	2.65 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Superación profesional	Siempre	30	71.43	0.71	0.29	0.07	0.14	0.85	0.57	Si	10.25	10.25 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	12	28.57	0.29	0.71	0.07	0.14	0.43	0.15	Si	4.10	4.1 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Actividad empresarial	Siempre	23	54.76	0.55	0.45	0.08	0.15	0.70	0.40	Si	7.13	7.13 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	17	40.48	0.40	0.60	0.08	0.15	0.55	0.25	Si	5.34	5.34 ≥ 1.96	Significativo
	Casi nunca	2	4.76	0.05	0.95	0.03	0.06	0.11	-0.01	Si	1.45	1.45 < 1.96	No Significativo
	Totales	42	100	1									
Cambios constantes	Siempre	22	52.38	0.52	0.48	0.08	0.15	0.67	0.37	Si	6.80	6.8 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	19	45.24	0.45	0.55	0.08	0.15	0.60	0.30	Si	5.89	5.89 ≥ 1.96	Significativo
	Casi Siempre	1	2.38	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No Significativo
	Totales	42	100	1									
Objetivo del puesto	Siempre	38	90.48	0.90	0.10	0.05	0.09	0.99	0.81	Si	19.97	19.97 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	4	9.52	0.10	0.90	0.05	0.09	0.19	0.01	Si	2.10	2.1 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Disfrutar del trabajo	Siempre	33	78.57	0.79	0.21	0.06	0.12	0.91	0.67	Si	12.41	12.41 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	9	21.43	0.21	0.79	0.06	0.12	0.33	0.09	Si	3.38	3.38 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									

Trabajo en equipo	Siempre	35	83.33	0.83	0.17	0.06	0.11	0.94	0.72	Si	14.49	14.49 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	7	16.67	0.17	0.83	0.06	0.11	0.28	0.06	Si	2.90	2.9 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Situaciones futuras	Siempre	24	57.14	0.57	0.43	0.08	0.15	0.72	0.42	Si	7.48	7.48 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	18	42.86	0.43	0.57	0.08	0.15	0.58	0.28	Si	5.61	5.61 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									
Competencias requeridas	Siempre	34	80.95	0.81	0.19	0.06	0.12	0.93	0.69	Si	13.36	13.36 ≥ 1.96	Significativo
	Casi siempre	8	19.05	0.19	0.81	0.06	0.12	0.31	0.07	Si	3.14	3.14 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	42	100	1									

Anexo III



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Universidad Rafael Landívar

Campus de Quetzaltenango

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional

Escala de Likert

El presente instrumento tiene como objetivo determinar la relación entre la capacitación y el desarrollo del personal en la Cooperativa Salcajá, R. L.

Instrucciones: A continuación, se le presentan varios ítems los cuales deberá responder con total sinceridad y honestidad desde su experiencia, por lo que se le solicita marcar con una X la aseveración con la que se identifique. Tome en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas y que toda la información plasmada será confidencial y únicamente para uso académico.

Género: _____ **Edad:** _____ **Puesto:** _____

Años laborados en la Cooperativa: _____ **Correo electrónico:** _____

No.	Enunciados	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1.	Después de cada capacitación mis conocimientos incrementan.				
2.	La empresa me brinda los insumos necesarios para participar en las capacitaciones.				
3.	Cooperativa Salcajá, R. L., a través de capacitaciones me motiva a salir de mi zona de confort (comodidad).				
4.	La empresa contribuye al crecimiento de mis habilidades y aptitudes.				
5.	Las capacitaciones recibidas me han parecido satisfactorias para la labor que desempeño.				
6.	Cooperativa Salcajá, R. L. me brinda la oportunidad para seguir creciendo profesionalmente.				

7.	Me siento parte del equipo de trabajo dentro de la cooperativa.				
8.	Luego de asistir a una capacitación, mi desempeño dentro del puesto de trabajo se ve favorecido.				
9.	Mis deseos de superación profesional son altos luego de cada capacitación.				
10.	Me mantengo en constante mejora de mis funciones, para el incremento de la productividad.				
11.	Las capacitaciones son generadoras de cambio dentro de la organización.				
12.	Recibo capacitaciones a través de medios y plataformas virtuales.				
13.	Mis planes personales y profesionales van acorde al quehacer de la institución.				
14.	Los conocimientos que adquiero en las capacitaciones me ayudan a estar actualizado en el mundo laboral.				
15.	Las capacitaciones que recibo me ayudan a adaptarme a cambios constantes.				
16.	Tengo claro el objetivo del cargo que desempeño dentro de la Cooperativa.				
17.	Aplico los conocimientos adquiridos de cada capacitación en mi vida profesional.				
18.	Existe retroalimentación constante después de cada capacitación.				
19.	Disfruto realizar las tareas asignadas en mi puesto de trabajo.				
20.	Las capacitaciones se adaptan a mis expectativas laborales.				
21.	Trabajo eficazmente con mi equipo de trabajo.				
22.	Las diversas capacitaciones me ayudan a reducir los errores dentro de mi puesto de trabajo.				
23.	El ambiente laboral favorece mi desempeño dentro de la empresa.				
24.	La empresa me prepara para responder adecuadamente ante situaciones futuras.				
25.	Tengo claras las competencias que se necesitan para desarrollar mi trabajo.				

Adaptación de escala de Likert a Google Forms



Universidad Rafael Landívar

Escala de Likert

El presente instrumento tiene como objetivo determinar la relación entre la capacitación y el desarrollo del personal en Cooperativa Salcajá, R. L. Es utilizado para completar el proyecto de tesis, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional, de la Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango.

A continuación, se le presentan varios enunciados los cuales deberá responder con total sinceridad y honestidad desde su experiencia, por lo que se le solicita seleccionar la aseveración con la que se identifique. Tome en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas y que toda la información plasmada será confidencial y es únicamente para uso académico.

***Obligatorio**



Género *

Elegir ▼

Edad *

Tu respuesta

Puesto que ocupa actualmente *

Tu respuesta

Años laborados en Cooperativa
Salcajá, R. L. *

Tu respuesta

Correo electrónico institucional o
personal *

Tu respuesta

1. Después de cada capacitación mis
conocimientos incrementan *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

2. La empresa me brinda los insumos necesarios para participar en las capacitaciones *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

3. Cooperativa Salcajá, R. L. a través de capacitaciones, me motiva a salir de mi zona de confort (comodidad) *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

4. La empresa contribuye al crecimiento de mis habilidades y aptitudes *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

5. Las capacitaciones recibidas me han parecido satisfactorias para la labor que desempeño *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

6. Cooperativa Salcajá, R. L. me brinda la oportunidad para seguir creciendo profesionalmente *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

7. Me siento parte del equipo de trabajo dentro de la cooperativa *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

8. Luego de asistir a una capacitación, mi desempeño dentro del puesto de trabajo se ve favorecido *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

9. Mis deseos de superación profesional son altos luego de cada capacitación *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

10. Me mantengo en constante mejora de mis funciones, para el incremento de la productividad *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

11. Las capacitaciones son generadoras de cambio dentro de la organización *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

12. Recibo capacitaciones a través de medios y plataformas virtuales *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

13. Mis planes personales y profesionales van acorde al quehacer de la institución *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

14. Los conocimientos que adquiero en las capacitaciones me ayudan a estar actualizado en el mundo laboral *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

15. Las capacitaciones que recibo me ayudan a adaptarme a cambios constantes *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

16. Tengo claro el objetivo del cargo que desempeño dentro de la Cooperativa *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

17. Aplico los conocimientos adquiridos de cada capacitación en mi vida profesional *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

18. Existe retroalimentación constante después de cada capacitación *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

19. Disfruto realizar las tareas asignadas en mi puesto de trabajo *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

20. Las capacitaciones se adaptan a mis expectativas laborales *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

21. Trabajo eficazmente con mi equipo de trabajo *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

22. Las diversas capacitaciones me ayudan a reducir los errores dentro de mi puesto de trabajo *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

23. El ambiente laboral favorece mi desempeño dentro de la empresa *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

24. La empresa me prepara para responder adecuadamente ante situaciones futuras *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

25. Tengo claras las competencias que se necesitan para desarrollar mi trabajo *

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca