



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ENTRENAMIENTO Y  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

**Edwin Israel López Velásquez**

Asesorado por el MSc. Ing. William Abel Xicara Cuyuch

Guatemala, noviembre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ENTRENAMIENTO Y  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**EDWIN ISRAEL LÓPEZ VELÁSQUEZ**

ASESORADO POR EL MSC.ING. WILLIAM ABEL XICARA CUYUCH

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

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

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Aku
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 13 de mayo de 2022.



---

**Edwin Israel López Velásquez**

Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas.

Director de Escuela de Mecánica Industrial.

Facultad de Ingeniería.

U.S.A.C.

Presente.

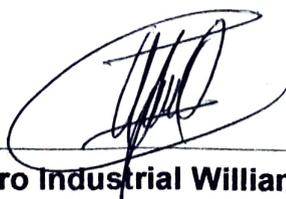
Por este medio, hago constar que yo, el Ingeniero Industrial William Abel Xicara Cuyuch, con colegiado número 10,947 doy como aceptado y concluido el desarrollo del tema de Investigación de tesis del estudiante Edwin Israel López Velásquez con carné 2003-13001, de la carrera de Ingeniería Industrial, la cual se apega a las siguientes especificaciones:

Línea de Investigación: Operaciones, Administración

Sector: Manufactura y producción, Gestión de Talento Humano, Sistema de entrenamiento

Tema desarrollado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.**

Atentamente,



Ingeniero Industrial William Abel Xicara Cuyuch

Colegiado número 10,947

Guatemala 02 de junio de 2022

William Xicara  
MSc. Ing Industrial  
Colegiado 10947





ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.057.022

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**, presentado por el estudiante universitario **Edwin Israel López Velásquez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2022.

/mgp



ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.227.EMI.2022

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**, presentado por: **Edwin Israel López Velásquez**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2022.



LNG.DECANATO.OI.759.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**, presentado por: **Edwin Israel López Velásquez**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana



Guatemala, noviembre de 2022

AACE/gaoc



<b>Mis sobrinos</b>	Andrea, Alejandra, Deyker Paz, y Santiago López, que este logro sea prueba tangible de que las metas se alcanzan con esfuerzo, perseverancia y dedicación.
<b>Mi ahijada</b>	Mía Mejía, que esta meta alcanzada sea prueba irrefutable de que las metas se alcanzan con esfuerzo, perseverancia y dedicación.
<b>Mis suegros</b>	Javier Linares e Isabel González, por su cariño, apoyo incondicional y por creer siempre en mí.
<b>Mis cuñados</b>	Wilson y Jazmín Mejía, y Mónica Guerra por su apoyo y cariño incondicional.
<b>Familia Sánchez</b>	Por el cariño, apoyo y por ser parte de momentos inigualables de mi vida.
<b>Familia Cividanis</b>	Por el cariño y por ser parte de momentos especiales de mi vida.
<b>Mis amigos</b>	Quienes de alguna u otra manera contribuyeron para alcanzar este logro. Especialmente al Ing. Eder Sacap, Ing. Jeffrey Rodas, Samuel Sandoval, y Julio Moreira. Gracias a todos por formar parte importante de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Ser supremo que me ha dado la vida, salud, sabiduría, inteligencia e infinitas bendiciones las cuales me permitieron alcanzar mis metas.
<b>Mis padres</b>	Santiago López y Pilar Velásquez, por su apoyo, por su ejemplo y por su esfuerzo el cual me ha servido como fuente de inspiración y ayuda para mi vida y carrera profesional.
<b>Mi esposa</b>	Stephannie Mejía, que con su apoyo y amor incondicional me motivó día a día a seguir adelante para alcanzar esta meta.
<b>Constructora Sacap</b>	Por haberme permitido realizar el presente trabajo de graduación.
<b>Asesor de tesis</b>	MSc.Ing. William Abel Xicará Cuyuch, por su guía, apoyo y colaboración con el desarrollo de mi trabajo de graduación.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Alma mater que me ha forjado como profesional.

**Facultad de Ingeniería**

Por todos los conocimientos y experiencias adquiridas en sus aulas las cuales coadyuvaron en mi formación académica.

**Compañeros y amigos**

Por el apoyo y vivencias compartidas.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	XI
GLOSARIO .....	XV
RESUMEN.....	XIX
OBJETIVOS.....	XXI
INTRODUCCIÓN .....	XXIII
1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Antecedentes de la empresa .....	3
1.3. Planteamiento del problema .....	4
1.4. Justificación .....	4
1.5. Objetivos generales.....	5
1.6. Objetivos específicos.....	5
1.7. Estructura organizacional .....	6
1.7.1. Organigrama de la empresa .....	6
1.7.2. Niveles de mandos .....	8
1.7.3. Funciones del área .....	8
1.7.4. Área de Recursos Humanos.....	8
1.7.5. Área de Proyectos .....	9
1.7.6. Área de Operaciones.....	9
1.7.7. Departamento de Control de Calidad .....	9
1.7.8. Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional ...	9
1.7.9. Departamento Contable.....	10
1.8. Descripción de puestos .....	10
1.8.1. Dirección General .....	10

1.8.2.	Jefe de proyectos .....	10
1.8.3.	Jefe de seguridad y salud ocupacional .....	10
1.8.4.	Asesoramiento al personal sobre seguridad .....	11
1.8.5.	Jefe de operaciones-obras civiles .....	11
1.8.6.	Asesor contable.....	11
1.8.7.	Dibujante .....	11
1.8.8.	Proyección y presupuesto .....	12
1.8.9.	Control de calidad .....	12
1.8.10.	Monitores de seguridad.....	12
1.8.11.	Maestro de obras .....	12
1.8.12.	Trabajadores de obra gris .....	13
1.8.13.	Bodeguero.....	13
1.8.14.	Piloto .....	13
1.9.	Tipos de servicios.....	13
1.10.	Sistemas de administración de recursos humanos .....	14
1.11.	Métodos de entrenamiento.....	14
1.12.	Proceso de entrenamiento .....	14
1.13.	Programación del entrenamiento .....	15
1.14.	Planeación de entrenamiento.....	17
1.15.	Medios tecnológicos educativos del entrenamiento .....	18
1.16.	Realización y evaluación del entrenamiento .....	19
2.	MARCO DE REFERENCIAL.....	21
2.1.	Metodología de la investigación .....	21
2.1.1.	Determinación de la población .....	21
2.1.2.	Procedimiento de muestreo.....	21
2.1.3.	Técnicas e instrumentos.....	21
2.1.4.	Observación directa .....	22
2.1.5.	Entrevista .....	22

2.1.6.	Encuesta.....	22
2.2.	El proceso de aprendizaje .....	23
2.3.	Técnicas de enseñanza.....	24
2.3.1.	Autoaprendizaje.....	24
2.3.2.	Aula invertida .....	25
2.3.3.	Juegos .....	25
2.3.4.	Método de caso .....	26
2.3.5.	Retroalimentación.....	26
2.3.6.	Debates .....	26
2.3.7.	Resúmenes.....	27
2.3.8.	Redes sociales .....	27
2.3.9.	Aprendizaje cooperativo .....	27
2.4.	Aprendizaje basado en problemas .....	27
2.5.	Concepto de entrenamiento .....	28
2.6.	Estrategia de la capacitación.....	28
2.6.1.	Fases del itinerario formativo.....	28
2.6.1.1.	Diagnostica el conocimiento y nivel de experiencia de los colaboradores .....	28
2.6.1.2.	Establecimiento de objetivos .....	29
2.6.1.3.	Selección de temática.....	30
2.6.1.4.	Verificación del proceso.....	30
2.6.1.5.	Comentario (Feedback) .....	30
2.7.	Proceso de capacitación.....	31
2.7.1.	Diagnóstico de necesidades de capacitación .....	31
2.7.2.	Caracterización.....	32
2.7.2.1.	Clasificación de necesidades de capacitación.....	32
2.7.2.2.	Instrumentos de detección y necesidades.....	33

2.7.2.3.	Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza (FODA) .....	35
2.7.2.4.	Planeación, organización, ejecución y control del proceso de capacitación .....	35
2.7.3.	Diseño de programa de capacitación .....	37
2.7.3.1.	Especificación de objetivos .....	38
2.7.3.2.	Estructuración de contenidos .....	39
2.7.3.3.	Métodos de capacitación.....	39
2.7.3.4.	Técnicas y recursos didácticos.....	40
2.7.3.5.	Elaboración de manuales del participante y del instructor.....	41
2.7.4.	Implementación de programas de capacitación .....	41
2.7.4.1.	Motivación del capacitado .....	42
2.7.4.2.	Logística de la implementación .....	42
2.7.4.3.	Importancia e impacto en un área de Capacitación Interna .....	42
2.7.4.4.	Diseño de presupuesto y evaluación de la capacitación.....	43
2.7.5.	Evaluación de la capacitación .....	44
2.7.5.1.	Del instructor .....	44
2.7.5.2.	Del contenido .....	44
2.7.5.3.	De la dinámica.....	44
2.7.5.4.	De la infraestructura .....	45
2.7.5.5.	Del valor agregado .....	45
2.7.5.6.	De la reacción del participante .....	45
2.7.5.7.	Del aprendizaje .....	46
2.7.5.8.	Seguimiento .....	46

	2.7.5.9.	Valor agregado a la empresa y a la persona.....	47
	2.7.5.10.	Costo-Beneficio .....	47
	2.7.5.11.	Benchmarking.....	47
3.		DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....	49
	3.1.	Antecedentes de la empresa .....	49
	3.2.	Departamento de Recursos Humanos.....	50
	3.2.1.	Compensaciones y beneficios .....	50
	3.2.2.	Reclutamiento y selección .....	51
	3.2.3.	Capacitación y desarrollo .....	53
	3.2.4.	Comunicación interna .....	54
	3.2.5.	Relaciones laborales .....	55
	3.2.6.	Administración y liquidación de haberes.....	56
	3.2.7.	Gestión del talento.....	57
	3.2.8.	Gestión del cambio .....	58
	3.2.9.	Cultura organizacional .....	59
	3.3.	Descripción de proceso administrativo actualmente.....	62
	3.4.	Situación actual .....	64
	3.4.1.	Aspectos débiles en el proceso de entrenamiento .	65
	3.4.2.	Impacto por la falta de un modelo de entrenamiento.....	67
	3.4.3.	Análisis e interpretación de la información .....	70
	3.4.4.	Presentación de resultados .....	71
	3.5.	Diseño y planificación de capacitación actual.....	74
	3.6.	Costo del programa de capacitación .....	77
	3.7.	Tiempos de ejecución de la capacitación actualmente.....	81
	3.8.	Mecánica de evaluación de capacitación actualmente .....	84
	3.8.1.	Reacción.....	85

3.8.2.	Aprendizaje .....	85
3.8.3.	Impacto y seguimiento actual en capacitación .....	86
4.	DESARROLLO DEL MODELO DE ENTRENAMIENTO .....	89
4.1.	Modelo de entrenamiento basado en Gestión de Competencias .....	89
4.1.1.	¿Qué es una competencia? .....	89
4.1.2.	¿En qué consiste este tipo de capacitación? .....	90
4.1.3.	¿Cuáles son los beneficios de la capacitación basada en competencias?.....	93
4.1.4.	Elementos que integran un modelo de capacitación por competencias .....	94
4.1.5.	Necesidades de entrenamiento.....	95
4.1.6.	Programa de entrenamiento.....	97
4.1.7.	Diagnóstico.....	98
4.1.8.	Orden de prioridad .....	98
4.1.9.	Definición de objetivos .....	98
4.1.10.	Elaboración del programa .....	99
4.1.11.	Ejecución.....	100
4.1.12.	Evaluación de programa.....	100
4.1.13.	Certificación y cierre .....	101
4.1.14.	Ejecución del entrenamiento .....	102
4.1.15.	Programa de entrenamiento a las necesidades de la organización .....	102
4.1.16.	Calidad del material de entrenamiento.....	104
4.1.17.	Cooperación de los jefes y los dirigentes de la empresa .....	104
4.1.18.	Calidad y preparación de los instructores .....	105
4.1.19.	Calidad de los aprendices .....	106

4.1.20.	Evaluación del entrenamiento.....	106
4.1.21.	Retorno de inversión en la capacitación .....	108
4.2.	Modelos de capacitación .....	108
4.2.1.	Diferencias entre capacitación y desarrollo de personas.....	109
4.2.2.	Capacitación de personas .....	111
4.2.3.	Desarrollo de personas.....	112
4.2.4.	Técnicas de capacitación y desarrollo de personas.....	112
4.2.5.	Capacitación organizacional .....	112
4.2.6.	Comunicación asertiva .....	113
4.2.7.	Entrenamiento de liderazgo.....	116
4.2.8.	Entrenamiento motivacional.....	116
4.2.9.	Desarrollo de competencias y habilidades .....	116
4.2.10.	Coaching corporativo.....	117
4.3.	Método de aprendizaje .....	118
4.3.1.	Tipo.....	119
4.3.2.	Clasificación.....	121
4.3.3.	Finalidad .....	122
4.3.4.	Medios .....	123
4.4.	Necesidades y medios.....	124
4.4.1.	Área de Conocimiento .....	124
4.4.2.	Procedimientos .....	126
4.4.3.	Psicoprofesional .....	127
4.4.4.	Buenas prácticas .....	128
4.5.	Programas o estructuras .....	128
4.5.1.	Detección de necesidades.....	130
4.5.2.	Diseño .....	130
4.5.3.	Validación .....	130

4.5.4.	Aplicación .....	131
4.5.5.	Evaluación y seguimiento.....	132
4.6.	Evaluación del entrenamiento .....	132
5.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE ENTRENAMIENTO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.....	135
5.1.	Propósito .....	135
5.2.	Alcance .....	135
5.3.	Administrar Recursos Humanos.....	135
5.4.	Reclutamiento, selección y contratación de personal .....	135
5.4.1.	Propósito .....	136
5.4.2.	Alcance.....	136
5.4.3.	Responsabilidades .....	136
5.4.4.	Procedimiento .....	136
5.4.4.1.	Reclutamiento .....	136
5.4.4.2.	Selección.....	137
5.4.4.3.	Contratación .....	138
5.4.4.4.	Papelería de expediente de empleado.....	138
5.5.	Competencia, formación y toma de conciencia.....	139
5.5.1.	Propósito .....	139
5.5.2.	Alcance.....	139
5.5.3.	Definiciones.....	139
5.5.4.	Responsabilidades .....	142
5.5.4.1.	Analista Recursos Humanos .....	142
5.5.4.2.	Personal con mando .....	143
5.5.4.3.	Administrador de contrato de servicios subcontratados por personal externo.....	144

5.5.5.	Procedimiento.....	145
5.5.5.1.	Detección de necesidades.....	147
5.5.5.2.	Planteamiento y diseño de actividades.....	147
5.5.5.3.	Implementación .....	149
5.5.5.4.	Seguimiento.....	151
5.5.5.5.	Evaluación de las actividades de formación.....	151
5.6.	Evaluación de la competencia del personal propio.....	152
5.6.1.	Evaluación de performance para personal empleados y mando .....	153
5.6.2.	Evaluación de competencia para el personal subcontratado .....	154
5.6.3.	Evaluación de conciencia de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional.....	154
5.6.4.	Registro .....	155
5.6.5.	Reporte .....	155
5.6.6.	Gestión de conocimiento .....	156
5.7.	Entrenamiento y competencia en el puesto de trabajo .....	156
5.7.1.	Propósito.....	156
5.7.2.	Alcance .....	156
5.7.3.	Ubicación .....	157
5.7.4.	Destino de formato .....	157
5.7.5.	Tiempo de retención .....	157
5.7.6.	Método de archivo .....	157
5.7.7.	Explicación del formato.....	157

5.8.	Observación asistida .....	159
5.8.1.	Fin de observación asistida .....	159
5.8.2.	Fin de entrenamiento .....	159
5.9.	Verificación y validación de implementación de modelo de entrenamiento .....	160
5.10.	Capacitación de personal .....	162
5.10.1.	Detección de necesidades de capacitación.....	163
5.10.2.	Diseño y planificación anual de capacitación del personal.....	167
5.11.	Costo de programación de capacitación .....	168
5.12.	Evaluación de capacitación.....	170
5.13.	Evaluación de la reacción .....	172
5.13.1.	Evaluación del aprendizaje.....	172
5.13.1.1.	Guía para evaluación del aprendizaje.....	172
5.13.1.2.	Guía para evaluación del aprendizaje.....	173
5.13.1.3.	Evaluación del impacto y seguimiento de la capacitación .....	175
	CONCLUSIONES.....	177
	RECOMENDACIONES .....	179
	REFERENCIAS .....	181

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama Constructora Sacap.....	7
2.	Elementos principales de un programa de entrenamiento .....	16
3.	Reclutamiento y selección.....	52
4.	Función, práctica y profesión de la Gestión del Talento Humano .....	57
5.	Procesos internos y externos de la gestión del cambio .....	59
6.	Las diez características de la Cultura Organizacional.....	61
7.	Procesos administrativos y su evolución.....	63
8.	Formato de detección de necesidades de la capacitación .....	66
9.	Matriz FODA para la detección de necesidades en el programa de entrenamiento de la empresa Constructora Sacap .....	67
10.	Impacto negativo en el programa de entrenamiento empresa Constructora Sacap .....	68
11.	Presentación de resultados.....	72
12.	Diseño y planificación.....	75
13.	Evaluación PAC .....	84
14.	Cualidades y aptitudes como competencia .....	94
15.	Elementos para un modelo de capacitación por competencia .....	95
16.	Beneficios del programa.....	103
17.	Modelo de capacitación.....	109
18.	Ciclo de la capacitación organizacional.....	113
19.	Desarrollo de competencias y habilidades .....	117
20.	Modelo de aprendizaje .....	119
21.	Tipos de aprendizaje .....	121

22.	Medios de aprendizaje.....	123
23.	Procedimientos de aprendizaje.....	126
24.	Funcionamiento de la psicoprofesional.....	127
25.	Proceso de capacitación.....	146
26.	Evaluación de competencias en el puesto de trabajo (EPT).....	161
27.	Ciclo de aprobación .....	163

## TABLAS

I.	Capacitación y desarrollo.....	54
II.	Proceso administrativo.....	64
III.	Análisis e interpretación de la información.....	71
IV.	Análisis e interpretación del programa de entrenamiento .....	73
V.	Diseño y planificación del programa .....	76
VI.	Costo programa de capacitación .....	79
VII.	Costo programa de entrenamiento .....	81
VIII.	Programación del entrenamiento empresa Constructora Sacap .....	83
IX.	Matriz de seguimiento e impacto del programa de entrenamiento .....	86
X.	Detección de necesidades de capacitación (DNC) .....	91
XI.	Gestión del talento humano, conocimiento y competencia.....	92
XII.	Detección de necesidades.....	96
XIII.	Modelo Arnold.....	97
XIV.	Definición de objetivos .....	99
XV.	Elaboración de programa.....	100
XVI.	Evaluación del programa .....	101
XVII.	Evaluación de la capacitación.....	107
XVIII.	Diferencias entre capacitación y desarrollo .....	110
XIX.	Comunicación .....	115
XX.	Tipos de conocimiento .....	120

XXI.	Tipos de aprendizaje .....	122
XXII.	Área cognoscitiva .....	125
XXIII.	Programa de capacitación.....	129
XXIV.	Programa de validación.....	131
XXV.	Modelo de evaluación y seguimiento .....	132
XXVI.	Temas de cursos.....	148
XXVII.	Escala de evaluación .....	153
XXVIII.	Solicitud de eventos de capacitación .....	166
XXIX.	Plan anual de capacitación .....	168
XXX.	Costos de programación .....	169
XXXI.	Evaluación de satisfacción del participante.....	171
XXXII.	Lista de asistencia y tabulación de resultados de calificación de la prueba .....	174



## GLOSARIO

<b>Administrar Recursos</b>	Serie de mecanismos, procedimientos, instructivos, formatos, herramientas.
<b>ARH</b>	Administración de Recursos Humanos.
<b>Ciclos</b>	Se denomina ciclo al período de tiempo en el que se desarrollan o suceden un conjunto de acontecimientos, etapas o fenómenos que, una vez finalizados se vuelven a repetir en el mismo orden de principio a fin.
<b>Coach</b>	Profesional que apoya a otras personas a cumplir con los objetivos trazados.
<b>COEX</b>	Centros de expertise.
<b>E-learning</b>	Aprendizaje electrónico.
<b>EPT</b>	Entrenamiento en el puesto de trabajo.
<b>FBC</b>	Formación Basada en Competencias.
<b>Feedback</b>	Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recolectado.

<b>FODA</b>	Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza.
<b>Globalización</b>	Proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia.
<b>GTH</b>	Gestión del talento humano.
<b>Itinerario</b>	Ruta en la que se describen las etapas, fases o lugares por los que se pasa.
<b>MOA</b>	Mano de obra administrada.
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo.
<b>OJT</b>	On the Job Training (En el trabajo de formación).
<b>PAC</b>	Programa Anual de Capacitación.
<b>PEA</b>	Población Económicamente Activa.
<b>Proceso</b>	Conjunto de operaciones, etapas, actividades a la que se somete una cosa para elaborarla.
<b>Productividad</b>	Capacidad de la naturaleza o la industria para producir.

<b>Roles</b>	Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.
<b>Seniority</b>	Antigüedad.



## RESUMEN

Las necesidades de crear un ambiente competitivo y saludable dentro de la empresa, surge la necesidad de implementar un programa que motive al mejoramiento y la optimización de los recursos existentes dentro de la empresa, minimizando los costes de inversión, pudiendo hacer contratos con empresas de *outsourcing* y *benchmarking*, que ejecuten cursos de alto impacto en la capacitación técnica.

Esto con el objetivo de proporcionar a todo el personal que integra la empresa, una adecuada valoración en su perfil laboral, consolidándolo como un técnico que cumpla y llene los requisitos que se exigen para el desarrollo competitivo del mismo, como también el revisar el proceso de selección y contratación de nuevos integrantes para que este cumpla con las responsabilidades que exige el puesto.

Se busca con este nuevo modelo de entrenamiento brindar un mejor servicio en la industria de la construcción, cumpliendo con lo establecido en los contratos y las regulaciones gubernamentales.

Los beneficios después de implementado el modelo, es incrementar a corto plazo una demanda en un 75 % como proyección de metas en ejecución presupuestaria y programada, teniendo un control bajo estrictos modelos de evaluación del plan operativo en el entrenamiento y a largo plazo incrementar en un 25 % cada trimestre en el rendimiento de los proyectos con tiempo récord de entrega de cada obra. Tener una aceptación por parte de los colaboradores al sistema de entrenamiento y llegar al cumplimiento del 100 % de la ejecución

presupuestada en las capacitaciones.

Considerando la viabilidad del plan, en su proyección a la mejora continua, las gestiones integrales en su enfoque a implementar medidas que mitiguen los factores de riesgo, el índice de accidentabilidad y el control de indicadores de crecimiento técnico operativo, son de las gestiones más importante que la empresa debe generar para su crecimiento, considerando los costes de inversión por la implementación del programa de entrenamiento versus los resultados de crecimiento operativo, y proyecciones en proyectos de construcción con calidad de servicios y productos.

La gerencia debe asegurar con precisión los asesoramientos de empresas de benchmarking, que garanticen sus servicios. En realidad, el programa debe dar efectos positivos mediante, la evaluación trimestral del impacto teniendo un modelo que genere competitividad laboral.

Con la implementación del programa de entrenamiento se ofrece, una mejor calidad de persona que se desenvuelva en óptimas condiciones, un ejercicio de cumplimiento de metas trazadas en una planificación estructurada, tener una corporación que represente con calidad cada ejercicio o proyecto de obra con empeño y calidad. Con los resultados ser un corporativo que cumpla con las expectativas del mercado de la construcción.

# OBJETIVOS

## General

Diseñar e implementar el modelo de entrenamiento en una empresa constructora.

## Específicos

1. Diagnosticar la situación existente del proceso de entrenamiento del personal de la empresa.
2. Identificar y analizar los puestos en la organización de la empresa constructora.
3. Estructurar y estandarizar el entrenamiento que recibe el personal para disminuir riesgos asociados a la actividad.
4. Desarrollar el proceso de benchmarking con empresas líderes en entrenamiento.
5. Plantear una propuesta para el plan de implementación los modelos, seguimiento y control, que permita garantizar la sostenibilidad del modelo.

6. Definir un programa de entrenamiento para personal de nuevo ingreso y personal existente en la empresa.
7. Determinar la escala e identificadores para los niveles de entrenamiento.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo económico de hoy, los problemas de personal han adquirido una evidencia, importancia e inderogabilidad que no era posible concebir en los primeros decenios de la era industrial. La dirección de personal en la empresa se va especializando constantemente, valiéndose de métodos y de principios que encuentran su fundamento en la psicología y en la sociología del trabajo.

Por otro lado, debido a su característica es importante afirmar que el capital humano es el valor económico y laboral que un empleado presta a un empleador. La apreciación de este valor se relaciona con la habilidad, el conocimiento y experiencia que el trabajador posee. Factores tales como la educación formal y la participación en formación, están altamente relacionados con el lugar de trabajo y también ayudan a mejorar el talento humano que representa el empleado.

De esta forma la administración del recurso humano es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.

Hacia fines del siglo pasado, con la emergencia de los Modelos Conductual y Funcional de Competencias, que estaban fuertemente orientados a la Evaluación -y no así a la Formación-, se inicia a considerar la Formación Basada en Competencias (FBC), como un concepto que reúne los aportes de la psicología y los dispone del entorno a la lógica que rigen los Modelos

de Competencia representando una verdadera revolución en las técnicas, metodologías y estrategias formativas. Paralelamente en el mundo del trabajo, a partir de los nuevos requerimientos de cualificación, se empieza a demandar cada vez más un capital humano robustecido en aspectos como: autonomía, comprensión sistémica, habilidades conductuales, entre otros. El desafío para el mundo de la formación será entonces flexibilizar un modelo academicista e incorporar más prácticas y técnicas aplicadas como complementos necesarios a las ciencias preparatorias.

Para que una organización pueda alcanzar sus resultados, no solo debe contar con los recursos necesarios, sino que también se deben de usar con efectividad. El objetivo de esta tesis es presentar la propuesta de la implementación del modelo de entrenamiento en una empresa, con el objetivo de crear un programa de ingreso para los empleados que laboran e ingresan a la empresa.

El presente trabajo de investigación busca la implementación del modelo de entrenamiento, este es un modelo de formación en la que el técnico o coach, observa el trabajo del empleado y posteriormente le asesora para perfeccionar el proceso. Esta técnica también tiene en cuenta la importancia del trabajo en equipo, centrándose en un objetivo principal: crear equipos de alto rendimiento. El nuevo empleado actuará como observador del trabajo de un profesional experimentado, lo que le permitirá tener una idea del trabajo que va a empezar a realizar.

En el capítulo uno se describe sobre los antecedentes de la empresa, planteamiento del problema, justificación, objetivos, estructura organizacional, tipos de servicios, sistemas de administración de recursos humanos, métodos de entrenamiento, proceso de entrenamiento, programación de entrenamiento,

medios tecnológicos educativos y realización de evaluación de entrenamiento.

En el capítulo dos se describe la metodología de investigación, procedimiento de muestreo, técnicas e instrumentos, como también el proceso de aprendizaje, enseñanza, entrenamiento, estrategias de capacitación, implementación, diseño y evaluación de la capacitación.

En el capítulo tres se realiza la planificación, costo, tiempo y mecánica de la capacitación.

En el capítulo cuatro se desarrolla el modelo de entrenamiento basados en la gestión de competencias, se describe las necesidades, programa, ejecución y evaluación de entrenamiento, como también el modelo de capacitación.

En el capítulo cinco se describe la propuesta de implementación del modelo de entrenamiento con el propósito, alcance, administración de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación del personal. También se explica el procedimiento a seguir para la competencia, formación, toma de conciencia, entrenamiento en el puesto de trabajo, finalizando con la evaluación de la capacitación.



# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1. Introducción

En el mundo económico de hoy, los problemas de personal han adquirido una evidencia, importancia e inderogabilidad que no era posible concebir en los primeros decenios de la era industrial. La dirección de personal en la empresa se va especializando constantemente, valiéndose de métodos y de principios que encuentran su fundamento en la psicología y en la sociología del trabajo. “Funciones que en un tiempo fueron desarrolladas con métodos empíricos, como la selección, adiestramiento y valoración del personal, se valen hoy de técnicas avanzadas” (Actis y Fertoni, 2003, p. 33).

Por otro lado, se dice que “el capital humano es el valor económico y laboral que un empleado presta a un empleador” (LoBusca.com, 2010, párr. 7). La apreciación de este valor se relaciona con la habilidad, el conocimiento y experiencia que el trabajador posee. Factores tales como la educación formal y la participación en formación, están altamente relacionados con el lugar de trabajo y también ayudan a mejorar el talento humano que representa el empleado.

“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (Dessler, 2009, p. 2).

Hacia fines del siglo pasado, con la emergencia de los Modelos

Conductual y Funcional de Competencias, que estaban fuertemente orientados a la Evaluación -y no así a la formación-, se empieza a hablar de la Formación Basada en Competencias (FBC), como un concepto abarcativo que reúne los aportes de la psicología y los dispone del entorno a la lógica pragmática que rige los Modelos de Competencia representando una verdadera revolución en las técnicas, metodologías y estrategias formativas.

Paralelamente en el mundo del trabajo, a partir de los nuevos requerimientos de cualificación, se empieza a demandar cada vez más un capital humano robustecido en aspectos como: autonomía, comprensión sistémica, habilidades conductuales, entre otros. El desafío para el mundo de la formación será entonces flexibilizar un modelo academicista e incorporar más prácticas y técnicas aplicadas como complementos necesarios a las ciencias preparatorias.

Para que una organización pueda alcanzar sus resultados, no solo debe contar con los recursos necesarios, sino que también se deben de usar con efectividad. El objetivo de esta tesis es presentar la propuesta de la implementación del modelo de entrenamiento en una empresa, con el objetivo de crear un programa de ingreso para los empleados que laboran e ingresan a la empresa Constructora Sacap.

El presenta trabajo de investigación busca la implementación del modelo de entrenamiento, que permite aplicar este modelo de formación en la que el técnico o coach, observa el trabajo del empleado y posteriormente le asesora para perfeccionar el proceso.

Esta técnica también tiene en cuenta la importancia del trabajo en equipo, centrándose en un objetivo principal: crear equipos de alto

rendimiento. El nuevo empleado actuará como observador del trabajo de un profesional experimentado, lo que le permitirá tener una idea del trabajo que va a empezar a realizar. Este tipo de formación cuenta con cuatro fases fundamentales que son: Preparar, Mostrar, Permitir y Evaluar.

## **1.2. Antecedentes de la empresa**

Sacap, fundada en el año 2015, inició sus operaciones con la prestación de servicio de diseño, ejecución, supervisión y consultoría en la rama de la construcción. Es una empresa que se dedica a fomentar a la generación de empleo, mediante la ejecución de proyectos a la elaboración enfocada a tres ejes principales:

- Diseño: redacción de proyectos, asesoramiento específico y diseño de Interiores.
- Construcción: obra civil, edificación, restauración.
- Mantenimiento: conservación de equipo e instalación, mantenimiento preventivo y conservación de inmuebles.

Constructora Sacap, es una empresa guatemalteca que se encuentra el municipio de Villa Nueva es uno de los 17 municipios del departamento de Guatemala. Está situado a 17 kilómetros al sur-occidente de la capital. Su extensión territorial es de 114 kilómetros cuadrados. Se estima que su población oscila entre 800 mil y 1 millón de personas. La empresa se dedica al diseño, ejecución, topografía, consultoría y estudio de proyectos de medio ambiente se encuentra ubicada en la colonia Pinares de Lago, Villa Nueva, ubicada estratégicamente en esa zona para dar cobertura en el sur-occidente

del país. Las oficinas, bodegas de materiales y áreas de vehículo cuentan con una extensión de 560 metros cuadrados donde se encuentra ubicado actualmente.

La empresa tiene por objetivo estratégico la expansión de sus servicios, mediante los proyectos ejecutados en los diferentes departamentos esto como estrategia para aumentar las ventas y así lograr un incremento en las utilidades y reconocimiento a nivel nación.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Actualmente la empresa cuenta con un sistema débil de entrenamiento laboral donde no se tiene una guía o parámetro de aprendizaje, La empresa Constructora Sacap, No cuenta con un modelo de entrenamiento para el empleado de nuevo ingreso, como tampoco para el empleado existente. En la empresa no están definidos los roles y responsabilidad, la gestión, evaluación y seguimiento de entrenamiento, no se tiene identificada la escala para los niveles de entrenamiento.

### **1.4. Justificación**

El presente trabajo de graduación surge con la necesidad de la implementación del modelo de entrenamiento, esto raíz de que la empresa Constructora Sacap, no cuenta con un programa de entrenamiento, no están definidos los roles y responsabilidades, la gestión, evaluación y seguimiento de entrenamiento, no se tienen identificada la escala para los niveles de entrenamiento, al igual el entrenamiento en base a tiempo estándar. Esto aspectos impactan en el desempeño de los empleados que están dentro de la empresa, como los que ingresan a la misma.

El contar con un modelo de entrenamiento para los empleados, mejorará el desempeño, por excelencia, ayudaría a tener sistematizadamente un proceso en el que podría facilitar el cambio necesario para el personal de la empresa teniendo una mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo.

El trabajo de estudio tendrá los siguientes beneficios:

- Proceso de entrenamiento homologado
- Roles y responsabilidades
- Gestión, evaluación y seguimiento de entrenamientos en formato físico
- Escala e identificadores para los niveles de entrenamiento
- Duración del entrenamiento en base a tiempos estándar
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Eleva la moral del personal.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje.

### **1.5. Objetivos generales**

Diseñar e implementar el modelo de entrenamiento en una empresa constructora.

### **1.6. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación existente del proceso de entrenamiento del personal de la empresa.

- Identificar y analizar los puestos en la organización de la empresa constructora.
- Estructurar y estandarizar el entrenamiento que recibe el personal para disminuir riesgos asociados a la actividad.
- Desarrollar el proceso de benchmarking con empresas líderes en entrenamiento.
- Diseñar una propuesta para el plan de implementación los modelos, seguimiento y control, que permita garantizar la sostenibilidad del modelo.
- Desarrollar un programa de entrenamiento para personal de nuevo ingreso y personal existente en la empresa.
- Definir escala e identificadores para los niveles de entrenamiento.

## **1.7. Estructura organizacional**

En los siguientes subtítulos se describe la estructura organizacional de la Constructora Sacap, incluyendo las funciones de las diversas áreas y puestos que integran esta estructura.

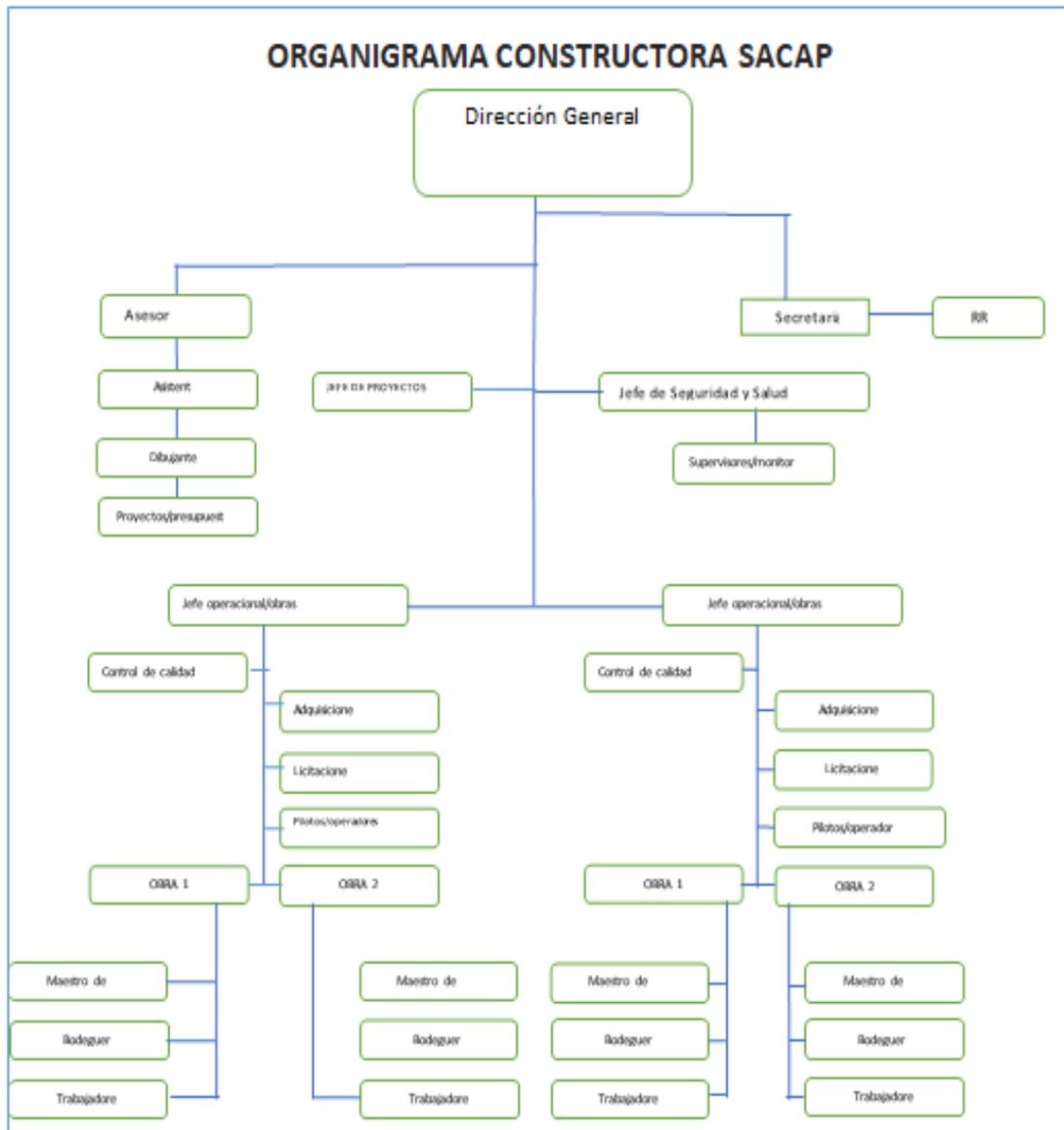
### **1.7.1. Organigrama de la empresa**

La empresa cuenta con un organigrama vertical, iniciando con la Dirección General, seguido de Jefaturas y por último personal operativo.

También se incluye el área de Soporte que está integrada por el área

Contable y departamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

Figura 1. Organigrama Constructora Sacap



Fuente: elaboración propia.

### **1.7.2. Niveles de mandos**

Los niveles de mandos de la empresa Constructora se muestran en el organigrama de la empresa, estando representados gráficamente los grados de autoridad y responsabilidad que se dan al interior de la empresa Constructora que funcione, empezando por la Dirección General, seguido de Jefaturas y por último personal operativo. También dentro del organigrama se incluye el área de Soporte que está integrada por el área Contable y departamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

### **1.7.3. Funciones del área**

La empresa está integrada por dos áreas fundamentales.

- Área de Recursos Humanos
- Área de Proyectos
- Área de Operacional

Además, más de estas áreas fundamentales, la empresa tiene otros departamentos complementarios: control de calidad, seguridad y salud, contable.

### **1.7.4. Área de Recursos Humanos**

Se encarga de organizar de todo lo relacionado con las personas que forman parte de una empresa Constructora. En este sentido, el departamento de Recursos Humanos se encarga de gestionar el capital humano, ya sea en materia administrativa, como la propia gestión de equipos.

### **1.7.5. Área de Proyectos**

Encargada de la gestión de los proyectos mediante la administración, plantificación, coordinación, seguimiento y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de una forma que se pueda cumplir con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados.

### **1.7.6. Área de Operaciones**

El área de operaciones es el departamento que realiza las actividades de ejecución, esta área es la que cuestiona en la empresa Constructora la eficiencia y eficacia en los proyectos. El área de Operaciones la que determinará quiénes son sus clientes reales y le permitirá atraer a más compradores. Es decir, permite limitar las acciones de la empresa a un entorno determinado, que será donde se hallarán sus clientes potenciales.

### **1.7.7. Departamento de Control de Calidad**

El departamento de Control de Calidad tiene como función primordial verificar que los proyectos cumplan estrictamente con las especificaciones requeridas por los clientes, que la materia prima sea de buena calidad y, en generalmente que el producto se produzca de acuerdo con las normas de calidad.

### **1.7.8. Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional**

El departamento tiene como función es prevenir lesiones y enfermedades de los trabajadores, y proveer sitios de trabajo seguros y saludables.

### **1.7.9. Departamento Contable**

Este departamento se encarga de llevar a cabo la redacción de folletos y la revisión de consultas en temas contables y relacionados con la información financiera de la empresa Constructora, como sus estados financieros y demás.

## **1.8. Descripción de puestos**

La empresa Constructora tiene definidas las áreas, departamentos como también la descripción de puesto que conforma la empresa Constructora.

### **1.8.1. Dirección General**

Es el encargado de la supervisión y dirección de proyectos de construcción desde su concepción hasta su conclusión. Supervisión de todas las obras in situ y a distancia para controlar el cumplimiento de las normativas en materia de construcción, calidad, seguridad entre otros temas.

### **1.8.2. Jefe de proyectos**

Es la persona que se encarga de la planificación, ejecución y seguimiento de un proyecto desde el inicio hasta el fin con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales. La buena gestión de proyectos trae muchos beneficios a las empresas, entre ellos: reducir riesgos y costos.

### **1.8.3. Jefe de seguridad y salud ocupacional**

Es la persona encargada de revisar y actualizar los procedimientos de trabajo conforme a la normativa en vigor, participar en la elaboración del

programa anual de seguridad, salud y medio ambiente, ejecutar y adecuar las normas nacionales en vigor relacionadas con el Sistema de gestión en Seguridad Ocupacional, análisis e investigación de los accidentes.

#### **1.8.4. Asesoramiento al personal sobre seguridad**

Encargado de implementar, gestionar y administrar la ejecución de los planes de seguridad de la compañía, asesorar al área de Operaciones para la mejora conforme a la legislación vigente y normativas adoptadas. También realizar las inspecciones de seguridad y análisis de riesgos, capacitación y asesoría en temas de seguridad y análisis de riesgos.

#### **1.8.5. Jefe de operaciones-obras civiles**

Es la persona quien planifica, dirige y asegura el buen manejo de los recursos de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos trazados. Esta labor involucra un rol determinante en la toma de decisiones, un control riguroso de los procesos y la capacidad de resolución de problemas con el personal de obras.

#### **1.8.6. Asesor contable**

Es la persona encargada de mediar, evaluar y organizar la información financiera de una empresa.

#### **1.8.7. Dibujante**

Es el encargado de diseñar y elaborar gráficos, diagramas, bocetos, cuadros, afiches, portadas y presentaciones ejecutivas.

### **1.8.8. Proyección y presupuesto**

Es la persona encargada de elaborar proyectos, realizar cotizaciones, dibujar planos arquitectónicos, topográficos, llevar documentos a diferentes oficinas, montaje de gráficas y planos, realizar compras de material para la dirección, solicita información en dependencias y documentos que necesite, realiza las actividades que el director o jefe inmediato le asigne para cumplir los objetivos del área.

### **1.8.9. Control de calidad**

Es la persona encargada en aplicar los principios, conceptos y estrategias empleadas por medio de la calidad en la construcción. Identificar herramientas estadísticas y no estadísticas de la calidad y debe de distinguir como asegurar la calidad de los procesos en los proyectos de construcción mediante la implementación de un plan.

### **1.8.10. Monitores de seguridad**

Es la persona encargada de elaborar proyectos, realizar cotizaciones, dibujar planos arquitectónicos, topográficos, llevar documentos a diferentes oficinas, montaje de gráficas y planos, realizar compras de material para la dirección, solicita información en dependencias y documentos que necesite, realiza las actividades que el director o jefe inmediato le asigne para cumplir los objetivos del área.

### **1.8.11. Maestro de obras**

Es la persona encargada de liderar un proyecto de principio a fin. Revisa

y ordena todo lo relativo al aspecto técnico y económico de la obra, cumpliendo el Proyecto constructivo y aplicando el reglamento de prevención de riesgos laborales.

#### **1.8.12. Trabajadores de obra gris**

Es la persona que en sus manos tiene la responsabilidad de que la obra avance tal cual estaba prevista o que por lo que sea dé un giro y tenga que sufrir modificaciones. En estos casos es el capataz quien tiene el poder de realizar los cambios que considere convenientes. Por otra parte, también se encarga de conseguir que los plazos establecidos se cumplan y es el nexo entre los obreros y el encargado de obra.

#### **1.8.13. Bodeguero**

Es la persona encargada de gestionar, registrar, manipular y mover mercancías en una bodega. También: dirige personal, lleva control de inventarios y ordena la distribución interior, recibe mercaderías y productos, mantiene limpia la bodega.

#### **1.8.14. Piloto**

Es la persona encargada de revisar y la limpieza del vehículo en los días asignados, es el responsable de abastecer de combustible el vehículo, recibir y revisar la ruta asignada con su respectiva documentación.

### **1.9. Tipos de servicios**

La empresa Sacap, presta los siguientes servicios: diseño, ejecución,

supervisión y consultoría

- Diseño: redacción de proyectos, asesoramiento específico y diseño de Interiores.
- Construcción: obra civil, edificación, restauración.
- Mantenimiento: observación de equipo e instalación, mantenimiento preventivo y conservación de inmuebles.

#### **1.10. Sistemas de administración de recursos humanos**

Los recursos organizacionales requieren de procesos complejos de administración. Se necesita corregirlos en el ambiente, aplicarlos dentro del sistema, mantenerlos desarrollados y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente.

#### **1.11. Métodos de entrenamiento**

Los métodos de entrenamiento son procedimientos para desarrollar las capacidades motoras, técnicas y tácticas. Los métodos de entrenamiento pueden ser continuos, de intervalos o de pruebas y competición.

#### **1.12. Proceso de entrenamiento**

El entrenamiento es un proceso mediante el que la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar, se dice que es un proceso educativo, ya que permiten desarrollar competencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### 1.13. Programación del entrenamiento

“Una vez hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas” (Chiavenato, 2007, p. 571).

La organización puede tomar en cuenta los siguientes aspectos para una programación adecuada del entrenamiento:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas o servicios alcanzaran?

“El inventario de necesidades de entrenamiento debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación de entrenamiento:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?” (Chiavenato, 2007, pp. 570-571).

Esto se representa gráficamente en la figura 2. Al momento de estructurar un programa de entrenamiento debe buscarse que el mismo cubra las necesidades de la empresa y que a su vez sea preciso para que pueda ser asimilado por el personal a capacitar. Se debe tener en cuenta que el programa

debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, se puedan realizar las modificaciones sin que se vea afectado el objetivo de dicho programa.

Figura 2. **Elementos principales de un programa de entrenamiento**



Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos*.

La evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos y éstos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. Las declaraciones precisas de los objetivos de capacitación constituyen la base para seleccionar los métodos, materiales y los medios para que el programa tenga éxito.

Un programa de capacitación mal estructurado puede incurrir en costos innecesarios y no brindar ninguno de los resultados esperados. El análisis adecuado de estos elementos podrá darnos como resultado un programa de entrenamiento preciso y orientado a las necesidades reales de la empresa.

#### **1.14. Planeación de entrenamiento**

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez
- Definición clara del objetivo de entrenamiento
- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos
- Determinación del contenido del entrenamiento
- Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible
- Definición de los recursos necesarios (tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, materiales, manuales, entre otros).
- El personal que va a ser entrenado.
  - Número de personas
  - Disponibilidad de tiempo
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
  - Características personales de comportamiento
- “Lugar del entrenamiento (dentro o fuera de la empresa).
- poca o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados” (Chiavenato, 2007, pp. 572-573).

### **1.15. Medios tecnológicos educativos del entrenamiento**

El siguiente paso es elegir las técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento, con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero. Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación: Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso

- Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido deseadas para la transmisión de conocimientos o de información, técnica de lectura, recursos audiovisuales.
- Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso Deseadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales.
- Técnicas mixtas de entrenamiento, entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones, juegos, y varias técnicas en el cargo.
- Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo.
  - Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa: busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.
  - Entrenamiento después del ingreso a la empresa: después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo:

- En el lugar o sitio del trabajo (en servicio)
  - Fuera del lugar de trabajo (fuera del servicio)
- Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación.
- Entrenamiento en el lugar de trabajo: pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados.
- “Entrenamiento fuera del lugar de trabajo: en general, son complementarios del entrenamiento en servicio” (Chiavenato, 2007, pp. 572-573).

#### **1.16. Realización y evaluación del entrenamiento**

Tercera etapa del proceso de entrenamiento. La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/aprendiz. La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización: el entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- Calidad del material de entrenamiento presentado 3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa
- “Calidad y preparación de los instructores: el Éxito de la ejecución depender- del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores.

- “Calidad de los aprendices” (Chiavenato, 2007, p. 578).

La ejecución del programa de entrenamiento, es llevar a cabo lo establecido en el mismo, verificando el cumplimiento de los objetivos, mejorando las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores.

Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- “Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa” (Chiavenato, 2007, p. 579).

El propósito de la evaluación, es confirmar la eficacia del entrenamiento y velar porque los objetivos planteados hayan sido alcanzados. Tanto la capacitación como el desarrollo de los recursos humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes, y destrezas (aptitudes), para el crecimiento de los colaboradores permite que estos desempeñen su trabajo eficientemente.

## **2. MARCO DE REFERENCIAL**

### **2.1. Metodología de la investigación**

La metodología de la investigación utilizada en el presente estudio se detalle en los siguientes subtítulos.

#### **2.1.1. Determinación de la población**

Para este caso se define como la población objetivo el sector de la construcción, por lo que se enfocó a la Población Económicamente Activa (PEA), en Villa Nueva y en el sector de la construcción.

#### **2.1.2. Procedimiento de muestreo**

La muestra del trabajo de campo se caracterizará por ser una muestra de no probabilidad, estratificada, de conveniencia. Esto indica que no todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser escogidos. La muestra en la que las unidades muestrales se escogió a criterio y conveniencia del investigador.

#### **2.1.3. Técnicas e instrumentos**

Las técnicas empleadas en la investigación serán la observación directa y la entrevista y encuesta.

#### **2.1.4. Observación directa**

Es una herramienta que utiliza el observar cuando entra en contacto directo con el sector investigado por medio del sentido del ver u observar todo lo que conforma esta área.

Se empleó esta técnica de observación en sitio en las empresas y de las actividades rutinarias del personal operativo con el objetivo de recopilar información necesaria para la investigación y así diagnosticar las áreas de oportunidad para mejorar el proceso de entrenamiento en una empresa.

#### **2.1.5. Entrevista**

Es el hecho de comunicación entre dos personas una llamada entrevistador y la otra entrevistado y esto se hace meramente para obtener información una persona de otra referente a algún tema. Se recopilará información utilizando entrevistas con empresas MIYPE enfocadas a los dueños, representantes de los negocios.

#### **2.1.6. Encuesta**

Es una herramienta que se utiliza para tener información sobre un tema específico importante o que pueda impactar o afectar a las personas encuestadas referente a eso, mediante una boleta que contienen preguntas con relación a lo investigado.

Antes de empezar la entrevista, se empezará con la formulación al diseño de boletas de investigación, con el propósito de validar el impacto que tiene la empresa Constructora por no tener un modelo de entrenamiento

implementado.

Las boletas, previo a ser aplicadas a población objetivo, sufrieran un proceso de prueba, con la finalidad, de hacer más efectivas las preguntas y propiciar que las respuestas, proporcionaran la información requerida, después de ser aplicada.

## **2.2. El proceso de aprendizaje**

Los procesos de aprendizaje pueden darse en el entorno educativo y fuera de este. En definitiva, es un proceso interno en el que se asimilan los conceptos que se van conociendo, y la manera en la que se valoran y posteriormente se ponen en práctica durante el entrenamiento. Las principales etapas del proceso de aprendizaje son:

- El acceso a la información: lo primero para llevar a cabo el aprendizaje es saber cómo se va a acceder a la información, o la experiencia. Puede llevarse a cabo utilizando recursos como: internet, personas, libros, y plataformas multimedia, por ejemplo.
- ¿Cómo se procesa la información? Es una gestión cognitiva en la que se analiza la información recibida, se experimenta de forma individual, o en interacción con otros individuos y se reestructura y gestiona lo aprendido.
- Lo que se obtiene: tras esa fase previa, se obtiene algo, y eso puede traducirse en un nuevo conocimiento, la memorización de un concepto, o la nueva adquisición de una habilidad.

- La aplicación práctica: es el último escalón del proceso de aprendizaje. Tras haber pasado por todas las etapas previas es la hora de poner en práctica lo aprendido en nuevas situaciones, o incluso en otras similares, pero teniendo un nuevo conocimiento sobre ello que ayude a acometer una actuación más acorde tal vez.

### **2.3. Técnicas de enseñanza**

Es importante tener este punto en cuenta a la hora de implementar nuevas técnicas de enseñanza, pues no todas las personas reaccionan de la misma manera frente a las propuestas de trabajo, pero sin duda que tener una gama más amplia de opciones facilitará el optar por las mejores maneras de abordar los objetivos con los diferentes colaboradores.

Algunas técnicas aludidas son: el autoaprendizaje, utilizando como elemento central los mapas mentales; Flipped classroom o aula invertida, que se basa principalmente en que el grupo estudia los contenidos antes de ir a la clase en la cual se abordarán; la gamificación o ludificación, enfoque didáctico que toma los principios del juego para hacer interactuar a los estudiantes con los contenidos y objetivos de aprendizaje; la retroalimentación, entendiendo que es un proceso que debiese ir en cada bloque de aprendizaje planificado, al tomarlo como un foco de trabajo puede dar más herramientas de las usadas habitualmente para convertir el aprendizaje en un proceso consciente y significativo.

#### **2.3.1. Autoaprendizaje**

La curiosidad es el motor del aprendizaje y como principio básico, no sirve de mucho obligar a un alumno a aprender un texto de memoria solo para

que lo recuerde durante el examen y se le olvide en los próximos dos días.

Por eso, la clave es dejar que los alumnos se enfoquen en el área que más les llama la atención para que la exploren y aprendan sobre ella de manera activa.

El uso de mapas mentales es una de las formas más usadas para aplicar el autoaprendizaje. Con su utilización, el profesor puede escribir una palabra en el centro del mapa o proponer un tema principal y dejar que sus alumnos desarrollen ideas a partir de allí.

### **2.3.2. Aula invertida**

Esta técnica consiste en que los alumnos estudien y preparen con anterioridad la lección que luego será discutida en clase. De esa manera, los estudiantes vienen desde casa con los conceptos básicos asimilados y la clase puede enfocarse en resolver las dudas que tengan sobre el tema o lo que les haya generado mayor curiosidad.

### **2.3.3. Juegos**

Probablemente sea la técnica más divertida, ya que está basada en el aprendizaje utilizando como herramienta el juego. Mediante ella, el alumno aprende casi sin darse cuenta.

El objetivo principal es potenciar la motivación y reforzar la conducta de los estudiantes para que logren resolver problemas de manera dinámica. Y es que aprender jugando es una técnica efectiva a cualquier edad.

#### **2.3.4. Método de caso**

Se basa en usar casos reales y resolverlos por medio del análisis grupal, ideas creativas e innovación.

Esta técnica en particular prepara a los alumnos para el mundo real, despertando su capacidad de análisis, creatividad y curiosidad. Regularmente se aplica en masters para analizar casos reales vividos en el pasado por las empresas a estudiar.

#### **2.3.5. Retroalimentación**

Tiene como base fundamental mejorar la comunicación y el relacionamiento en el aula. Con esta técnica, el profesor puede proporcionar a sus alumnos información sobre el desempeño de cada uno y hacerles saber si van de acuerdo con las lecciones y cómo pueden mejorar.

Con esta herramienta, los alumnos también pueden darle un feedback al profesor sobre su método de trabajo y de instrucción para que pueda ajustar o modificar lo que sea necesario.

#### **2.3.6. Debates**

Esta actividad es entretenida y los profesores pueden proponer debates entre sus alumnos y así tener una excelente oportunidad para evaluar cómo han adaptado los conocimientos adquiridos y cómo pueden defenderlos aplicando la capacidad de argumentación.

### **2.3.7. Resúmenes**

Por lo general, los estudiantes tienen que procesar grandes cantidades de información y deben saber identificar y separar lo más importante entre las ideas que se les presentan. Una técnica tradicional es hacer que los alumnos escriban y preparen sus propios resúmenes. Un resumen exitoso identifica los puntos principales de un texto y resalta la esencia, desechando lo que no es verdaderamente importante.

### **2.3.8. Redes sociales**

En esta época donde la tecnología de las comunicaciones nos acompaña, las redes sociales (social media), pueden ser las principales aliadas para los profesores. De esta manera, los alumnos que se relacionan mucho utilizando las redes sociales tendrán una motivación adicional para aprender.

### **2.3.9. Aprendizaje cooperativo**

Esta técnica permite a los alumnos trabajar y cooperar en equipo. El objetivo principal es que el rol de cada participante del grupo sea significativo para la solución del problema que se les plantea.

## **2.4. Aprendizaje basado en problemas**

Es una técnica de trabajo activo que se enfoca en la investigación, el aprendizaje y la reflexión para llegar a la resolución y conclusión del problema planteado. La solución del problema genera curiosidad y promueve la creatividad, estimulando el aprendizaje, la toma de decisiones y la argumentación.

## **2.5. Concepto de entrenamiento**

El entrenamiento es un proceso diferente a la inducción de personal, dado que su enfoque es educativo y a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, para que las personas adquieran conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

## **2.6. Estrategia de la capacitación**

La estrategia de capacitación empresarial es algo que debe definirse, planificarse y ejecutarse adecuadamente para garantizar los resultados esperados. Debe favorecer la consecución de los objetivos organizacionales y la buena gestión del conocimiento.

### **2.6.1. Fases del itinerario formativo**

El diseño e implementación de un itinerario formativo deben pasar por varias fases para que puedan adecuarse a las necesidades de capacitación del personal. Por otro lado, debe favorecer el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Se podrán hacer ajustes cuando los cambios en el entorno así lo demanden, ya sean internos o externos.

#### **2.6.1.1. Diagnostica el conocimiento y nivel de experiencia de los colaboradores**

El diagnóstico consiste en lograr identificar la brecha existente entre el desempeño actual del colaborador y el desempeño que se espera de él. Lo que se busca es determinar cuáles son precisamente los conocimientos, habilidades y destrezas que el personal necesita.

De este modo, los temas podrían estar dirigidos a mejorar las competencias por ejemplo en:

- Conocimientos
  - Del negocio y de los productos
  - Específicos de su área de trabajo
  - En políticas o normatividad
  
- Competencias
  - Comerciales
  - De atención al cliente
  - De liderazgo
  - Técnicas específicas de su cargo

#### **2.6.1.2. Establecimiento de objetivos**

Si el diagnóstico es acertado, el itinerario formativo se enfocará en las competencias que necesitan ser desarrolladas. De este modo, la empresa mejorará su productividad, ofrecerá productos y servicios de mejor calidad, mejorará la atención al cliente e incrementará sus ventas.

Con base en las necesidades detectadas, deberás determinar los objetivos a alcanzar con el cumplimiento del itinerario. Asimismo, tendrá que establecer los indicadores de éxito. Dependiendo de las necesidades de cada uno, puedes establecer objetivos específicos por competencia, así como, de los objetivos de formación genéricos establecidos para toda la empresa.

### **2.6.1.3. Selección de temática**

Las temáticas que se pueden seleccionar para que formen parte del itinerario de formación podrían abarcar un amplio rango. Sin embargo, están estrechamente vinculadas al diagnóstico y a los objetivos planteados.

### **2.6.1.4. Verificación del proceso**

Se hace necesario que haga un seguimiento de los avances del proceso de formación. Por ello, los encargados deben hacer revisiones semanales para verificar el estatus de cada participante.

Las metas intermedias permiten que los participantes vayan observando sus propios logros y se aseguren de cumplir el itinerario. La idea es mantenerse al día con lo programado para cada semana, que puede incluir actividades obligatorias y otras opcionales. En este sentido, los Sistemas de Gestión de Aprendizaje (conocidos también como LMS, por sus siglas en inglés), te pueden resultar una buena herramienta de apoyo para administrar todo lo relacionado con el proceso de capacitación.

### **2.6.1.5. Comentario (Feedback)**

Cualquiera que sea el itinerario establecido, se necesita informar a los participantes que deben corregir y que han hecho bien a lo largo del proceso. Del mismo modo, es importante conocer sus opiniones e impresiones y de esta forma se evita que retengan conocimientos incorrectos o inadecuados y se realizan los ajustes que requiera la estrategia. Es fundamental brindar a cada persona el apoyo personal que pueda necesitar.

En este aspecto, el responsable del proceso de formación juega un papel fundamental para que la capacitación se lleve a cabo adecuadamente y arroje los resultados esperados.

## **2.7. Proceso de capacitación**

El proceso de capacitación o formación en una organización, retomando a García (2011), se entiende como todas las acciones que se llevan a cabo de manera organizada, ininterrumpida y estable con el propósito de brindar al personal de la organización la información necesaria, también posibilitar un crecimiento en sus capacidades que se consideren imprescindibles para que se desarrolle en el cargo que le corresponda de manera satisfactoria, y realizar sus tareas en los tiempos establecidos por parte de la organización.

### **2.7.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación**

El diagnóstico de necesidades es el primer paso por seguir en el proceso para que la organización tenga una capacitación adecuada hecha a su medida y a sus requerimientos. Al respecto, Villanueva (1996) menciona que esta etapa del proceso de capacitación referente a la exploración de las necesidades de una organización se puede definir como un análisis que se emplea en las actividades y en la planificación que se realiza en la organización, con el fin de distinguir entre las características establecidas con anterioridad sobre los puntos a llevar a cabo en la práctica y el desarrollo que demuestra el personal al momento de trabajar.

## **2.7.2. Caracterización**

De acuerdo con Chiavenato (2007), la detección de necesidades de capacitación se da en tres niveles de análisis:

- Análisis de la organización: el sistema organizacional
- Análisis de recursos humanos: el sistema de capacitación
- Análisis de operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

### **2.7.2.1. Clasificación de necesidades de capacitación**

Las necesidades de capacitación pueden clasificarse en dos grupos, según Villanueva (1996) en función de la forma en la que se presentan. Manifiestas: se pueden reconocer por medio de la exploración y de los juicios de la realidad. En este caso se requiere un análisis de los supuestos motivos o fundamentos por los cuales se están provocando dichas necesidades, algunos de los hechos que provocan una necesidad para capacitar al personal de una organización pueden ser: un incompleto entrenamiento o falta del mismo al momento del ingreso del personal, una falta de recursos y herramientas que posibiliten el desarrollo de las actividades por parte del personal.

Debido a las mejoras tecnológicas con las que se enfrenta el ámbito laboral hoy en día o las inadecuadas técnicas para brindar la información suficiente al personal sobre las modificaciones que sufre la organización. Encubiertas: todas aquellas necesidades que no pueden ser observables o claras por lo que se solicita de una examinación detallada y extensa utilizando los procedimientos y herramientas de indagación para reconocer los factores

que originan dichas problemáticas.

#### **2.7.2.2. Instrumentos de detección y necesidades**

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación de acuerdo con Chiavenato (2007), son los que se mencionan a continuación:

- Valoración de las tareas realizadas por el personal: posibilita reconocer al personal que lleva a cabo sus actividades y que su desarrollo en la organización o rendimiento es bajo en relación con el promedio, además de determinar las áreas en las que se necesita una mejor orientación y vigilancia por parte de los miembros de capacitación.
- Reconocimiento: verificar en qué procesos se presenta una actividad ineficaz, por ejemplo, contar con herramientas de trabajo inservible o deteriorado, que el ritmo de las actividades programadas no se desempeñe en tiempo y forma, que no se utilice el material en su totalidad, que existan problemas de ausencia no justificada por parte del personal o que los movimientos del personal dentro de la empresa se realicen de manera periódica.
- Formularios: procesos de indagación que se realizan por medio de pruebas o sondeos que permitan obtener las necesidades de formación en la organización.
- Peticiones de programas de capacitación: el personal de dirección y gerencia de la organización al observar una necesidad importante en ella pide que se realice una capacitación.

- Interrogatorio al personal a cargo de la organización: por medio de interrogatorios y cuestionamientos al personal que dirige la organización se identifican problemáticas que se pueden abordar por medio de los programas de formación.
- Conferencias de trabajo con los departamentos: sesiones en las que se reúnen los encargados de los departamentos que conforman la organización para abordar los temas relacionados con las metas, problemáticas y administración de esta.
- Evaluaciones al personal de la organización: valoraciones obtenidas por medio de las evaluaciones de selección aplicadas al personal dependiendo del puesto y actividades que realizan.
- Reconstitución de la forma de trabajo: cuando se realizan cambios o variaciones en las formas de trabajo dentro de la organización es necesario proporcionar una capacitación con anticipación para conocer los nuevos procesos y modificaciones para desempeñar sus labores.
- Cuestionamientos de egreso: al salir o abandonar un puesto de trabajo se puede entrevistar al personal para conocer sus juicios sobre la empresa y algunos puntos que puedan ser de utilidad para modificar o solucionar en la organización.
- Conocer las tareas que desempeña cada uno de los puestos: identificar las labores, actividades y capacidades a desempeñar por el personal dependiendo de los cargos que ocupen en la organización.
- Revisión constante: dar un seguimiento de la productividad y

necesidades que presenta la organización con el propósito de brindar una capacitación.

### **2.7.2.3. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza (FODA)**

Retomando a García (2011), con el Análisis de Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o comúnmente denominado FODA, “se deberán reconocer capacidades y deficiencias que presenta la organización, las pertinencias y riesgos del contexto en el cual se impartirá la formación del personal, por lo que es imprescindible establecer con anterioridad las herramientas necesarias para realizar dicha capacitación” (p.87).

### **2.7.2.4. Planeación, organización, ejecución y control del proceso de capacitación**

De acuerdo con Villanueva (1996), “se puede describir a la planeación como aquel momento en el que se relacionan los planes formativos con las metas específicas y organizacionales de la empresa” (p.16). En esta fase se enuncian los propósitos del proceso de capacitación hacia el personal, se señalan los motivos y beneficios que traerá consigo la formación, con el objetivo de examinar y establecer el personal de apoyo, las herramientas físicas y los recursos económicos que serán imprescindibles en el transcurso de la capacitación y lograr los fines organizacionales.

Retomando a Villanueva (1996), “los resultados de la ejecución del proceso de capacitación varían según la organización y estructuración de cómo se lleven a cabo los procesos mencionados, debido a que en este proceso se

ejecutarán los programas planteados” (p. 32). A partir de este momento se definirá la forma en que se realizarán los cursos, también llamada modalidad, que puede variar a partir de las características de los recursos y actividades a realizar, algunas modalidades son los cursos, seminarios, talleres, entre otros.

Uno de los elementos más importantes a tomarse en cuenta durante la ejecución es la elección de los agentes capacitadores, quienes son parte indispensable en el proceso. “Los resultados dependen en gran medida de la calidad de los instructores, de ahí la conveniencia de elegir agentes calificados” (Villanueva, 1996, p. 58).

Por otro lado, retomando a García (2011), “existen varias actividades generales para controlar el proceso, que se llevan a cabo dentro de las empresas cuando se imparten cursos de capacitación” (p. 29). Estas pueden variar de acuerdo con la organización, pero aquí se enlistan algunas de las más comunes:

- Asignación del personal a cargo de la capacitación
- Alistar los programas de capacitación
- Alistar los materiales y recursos didácticos
- Determinar los recursos tecnológicos que sean necesarios, acondicionar el lugar adecuado para realizar el curso de capacitación.
- Administrar el personal a cargo del personal organizacional para acordar una planeación e informarlos de las actividades a realizar.
- Contar con los servicios de atención a los participantes como bebidas y comidas. Contar con un personal de apoyo en caso de ser necesario. Programar y establecer la fecha de inicio de la capacitación.
- Controlar e inspeccionar el desarrollo del programa de capacitación, con la finalidad de modificar alguna situación inesperada.

- Establecer a una persona a cargo de la supervisión y evaluación del programa. Proporcionar constancias al personal por su participación en la capacitación.
- Dar una fecha de término del programa.
- Efectuar los pagos que surjan por la capacitación.
- Llevar a cabo un inventario estadístico. Brindar los informes de los resultados arrojados por la capacitación.

### **2.7.3. Diseño de programa de capacitación**

En cuanto al diseño de los programas de capacitación, tomando como referencia a García (2011), las actividades a desarrollar se pueden separar de la siguiente manera:

- Precisar el propósito general del programa: tomando en cuenta el diagnóstico de necesidades, se procede a estructurar el objetivo general del programa de capacitación con énfasis en las habilidades, actitudes y capacidades que requiere desarrollar el personal de la organización con el objetivo de guiar la forma en que se implementarán los procesos de evaluación.
- Estructurar el programa general de la capacitación: examinar de una manera general el propósito de las temáticas a abordar en el curso de capacitación, pues se implementan diversas perspectivas en los temas a tratar.
- Establecer los objetivos específicos de las sesiones planeadas: a partir del objetivo general se deberán determinar los objetivos específicos de cada una de las sesiones que conforman el curso de capacitación.

Identificar la metodología a implementar: se señala las herramientas y los recursos pertinentes para brindar la información necesaria al personal por parte de la persona encargada de la capacitación.

- Estructurar las sesiones, temáticas y subtemas que conformarán el programa: se tomarán en cuenta los objetivos de cada sesión, los recursos didácticos y las características del personal al cual va dirigido.
- Establecer el material a utilizar: se deberán definir los recursos y material didáctico a emplear durante la capacitación.

#### **2.7.3.1. Especificación de objetivos**

En cuanto al planteamiento de los objetivos García (2011), “recomienda que los objetivos que se planteen sean un desafío para el personal, pero accesibles de acuerdo con el campo de aprendizaje a reforzar” (p. 85). Asimismo, las actividades a realizar y los objetivos planteados deberán redactarse correctamente con la finalidad de que el personal pueda realizarlos adecuadamente y faciliten el proceso de evaluación.

De acuerdo con García (2011), “para tener el impacto deseado durante la capacitación hay que especificar los objetivos tomando en cuenta que existen cinco niveles para aprender, adquirir un conocimiento o aptitud relacionados con el conocimiento, entendimiento, aplicación, síntesis, aplicación y valoración” (p. 46). Estos niveles permitirán conseguir las metas planteadas. Seguir estos niveles de aprendizaje adecuadamente permitirá implementar el proceso de capacitación e impactar principalmente en dos puntos:

- Objetivos que aluden a un aspecto afectivo: se refiere a la modificación de las actitudes y el comportamiento del personal, de tal manera que se pueda reflexionar y dar una respuesta a los objetivos a lograr por medio de la capacitación.
- Objetivos para la práctica: se entiende como la clasificación de las conductas que se necesitan para realizar con eficiencia, seguridad y exactitud una actividad en tiempo y forma con un ahorro de esfuerzo y tiempo.

#### **2.7.3.2. Estructuración de contenidos**

Retomando a García (2011), “la estructuración de contenidos para el programa de capacitación debe estar basado en los perfiles de los puestos de trabajo, las políticas de la empresa, los manuales de procedimientos, entre otras cosas” (p.123), tomando en cuenta los requisitos establecidos en lo que deben desempeñar los empleados, con la finalidad de transmitirles los conocimientos indispensables para que desarrollen las actitudes y habilidades que cada uno requiere para desempeñar sus labores de la mejor forma posible y entrenarlos para su promoción y ascenso.

#### **2.7.3.3. Métodos de capacitación**

Para establecer la metodología y los recursos es necesario contar con las maneras que permitan una accesibilidad en la transmisión de la información hacia el personal. Estos métodos y herramientas deberán estar orientados de acuerdo con las capacidades y actitudes que sean propias del perfil del trabajador, utilizando una variedad de recursos como material teórico y apoyo de actividades prácticas.

#### **2.7.3.4. Técnicas y recursos didácticos**

De acuerdo con Chiavenato (2007), las técnicas se clasifican de acuerdo a su utilización, tiempo y lugar de aplicación:

- Empleo de técnicas de capacitación
  - Dirigidas al contenido y a la transmisión de información
  - Dirigidas al proceso: dadas para la modificación de las conductas y la reflexión por parte del personal, se puede hacer uso de simulaciones y entrenamientos.
- Empleo de técnicas mixtas: son las que se emplean para la transmisión de información y para el cambio de conductas del personal, permiten lograr la eficacia de las actividades realizadas por los trabajadores. Se puede hacer uso de conferencias, juegos y simulaciones.
- Empleo de técnicas orientadas al tiempo
  - Formación para la integración del empleado a la organización: se imparten para que el personal conozca y se adapte a las actividades y al ambiente laboral de la organización.
  - Formación posterior a la entrada del personal a la organización: se puede impartir dentro de la organización o fuera de ella.
- Empleo de técnicas de acuerdo con el escenario de ejecución, puede variar según el escenario donde se imparta la capacitación, las

actividades a realizar y los recursos necesarios. Se debe adecuar dependiendo de las actividades dadas.

#### **2.7.3.5. Elaboración de manuales del participante y del instructor**

De acuerdo con Mortis, Rosas y Chairez, S.A. (2017), “el manual del participante es un recurso con el cual el instructor proporciona a los participantes la información, ejemplo, actividades y objetivos dividiendo este en unidades didácticas” (p. 4).

Este manual contiene: título, índice, objetivo general, introducción, desarrollo de temas y subtemas en unidades, conclusión y bibliografía.

Los temas y subtemas deben contener: objetivos específicos de aprendizaje, introducción, desarrollo y conclusión del tema. Al finalizar el desarrollo del manual de capacitación es recomendable mencionar una recapitulación de las temáticas abordadas, y la manera en que se procederá a evaluar.

Los objetivos planteados deben incluir el público a capacitar, los resultados esperados, el nivel de actividad y las circunstancias en las que se impartirá la capacitación, así como, incluir ejemplos de los contenidos presentados en cada una de las temáticas de manera que permitan alcanzar los propósitos planteados.

#### **2.7.4. Implementación de programas de capacitación**

La implementación de los programas de capacitación haciendo

referencia a Flores (2012), “consiste en tres procesos importantes: pedagógico, administrativo y técnico” (p. 79). El pedagógico establece los objetivos, métodos, técnicas, redacción de planes, evaluación y seguimiento del programa para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo de forma adecuada, el administrativo se encarga de optimizar los recursos de tal forma que se alcancen de manera efectiva los objetivos planteados, la coordinación del proyecto y finalmente, el técnico hace referencia a la elaboración del manual y la preparación didáctica. Estos tres van unidos y en conjunto se complementan.

#### **2.7.4.1. Motivación del capacitado**

La motivación del capacitado se enfoca al desarrollo de las empresas o de la organización que hacen frente a las necesidades presentes y futuras utilizando mejor recurso humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente que busca traducirse en incremento de la productividad.

#### **2.7.4.2. Logística de la implementación**

En la etapa de logística de implementación de programa de capacitación, consiste en validar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes, durante y después de impartida la capacitación.

#### **2.7.4.3. Importancia e impacto en un área de Capacitación Interna**

Es importante dentro de la empresa desarrollar facilitadores, instructores internos con habilidades, competencias y destrezas que puedan

generar capacitación interna con el personal, hoy en día muchas de las empresas desarrollan facilitadores, pudiendo ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa.

Por otra parte, en una capacitación interna, en el puesto de trabajo, mediante procedimientos, instrumentos e información rigurosamente preparada por la misma organización, se puede llevar al colaborador a reflexionar sobre lo que debe hacer, en términos deseados, y confrontarlo con la forma como lo hace para que él mismo pueda observar las deficiencias o carencias de la labor que realiza.

Y esto se puede hacer en su propio puesto de trabajo, en su propia rutina y no necesita más teoría que la estrictamente necesaria para fundamentar y dar sentido al estándar con el que debe confrontar su rendimiento habitual (Infoptyma, 2013).

#### **2.7.4.4. Diseño de presupuesto y evaluación de la capacitación**

En esta etapa lo que se busca realizar un presupuesto de acuerdo a las necesidades que se tengan, se debe de considerar todos aquellos costos relacionados con diseñar, desarrollar y evaluar todo el proceso de formación de la plantilla de los colaboradores. Su fin radica en que la capacitación es crucial para mejorar y aumentar las competencias o habilidades individuales como también como equipo. Todo esto con la meta de aumentar la competitividad y la productividad.

## **2.7.5. Evaluación de la capacitación**

La evaluación de la capacitación, retomando a Villanueva (1996), “consiste en las acciones que se dedican a calificar los resultados en cuanto al nivel de aprendizaje que lograron los participantes durante los cursos” (p. 46). Estos resultados determinan la medida en que se lograron los objetivos propuestos y ayudan a detectar errores, omisiones o desviaciones que permean en el desarrollo de los programas.

### **2.7.5.1. Del instructor**

Dado que el instructor juega un papel imprescindible en la capacitación, como guía y facilitador de aprendizajes, es recomendable que también se evalúe su desempeño para conocer los aciertos y áreas de oportunidad. “La evaluación es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (Siliceo, 2007, citado en García 2011, p. 14).

### **2.7.5.2. Del contenido**

De acuerdo con Villanueva (1996), “es conveniente que la evaluación se realice en diferentes momentos, inicial o diagnóstica al inicio del curso, intermedia o de ajuste después de cada unidad temática y final o sumaría al finalizar el curso” (p. 98).

### **2.7.5.3. De la dinámica**

Retomando a Chiavenato (2007), “la evaluación debe verificar si las

técnicas de capacitación utilizadas durante el proceso, son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos” (p. 65). Por lo que es necesario considerar si estas, por un lado, han producido las modificaciones pretendidas en los participantes y, por otro lado, constatar que los resultados obtenidos tienen relación con la consecución de las metas de la organización.

#### **2.7.5.4. De la infraestructura**

Las condiciones ambientales permean de manera directa en la capacitación, tal es el caso de la infraestructura, es decir, el lugar, las instalaciones y los servicios en donde se llevan a cabo los planes y programas, por lo que son importantes para el desarrollo eficaz en cuestión, por ello, evaluarlos permitirá conocer la calidad en que se encuentran y verificar si se puede continuar utilizándose para futuros eventos o modificarlas. “La capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones” (Chiavenato, 2007, p. 404).

#### **2.7.5.5. Del valor agregado**

Debido a la importante inversión que se hace en la capacitación, es importante dar un seguimiento y evaluación de este, al respecto, Flores (2012).

#### **2.7.5.6. De la reacción del participante**

La evaluación de la reacción de acuerdo con Flores (2012), mide cómo reaccionan los participantes ante la capacitación, es cómo medir la satisfacción del cliente. Si se pretende que el aprendizaje sea eficaz, es importante que los participantes reaccionen favorablemente hacia él, ésta

determina la efectividad de la acción y da perspectiva de cómo se puede mejorar.

#### **2.7.5.7. Del aprendizaje**

La evaluación del aprendizaje de acuerdo con Flores (2012), es un proceso sistémico y continuo que permite determinar el grado en que se lograron los objetivos, posibilitando la retroalimentación y realizando los ajustes necesarios. Existen tres tipos: diagnóstica, formativa y sumativa. La evaluación diagnóstica se aplica al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje para conocer si los participantes poseen conocimientos y el nivel de dominio de los temas a desarrollar.

Por otro lado la evaluación formativa se utiliza conforme se va llevando a cabo la capacitación, busca conocer el progreso del participante, detectar las deficiencias observadas durante el proceso y valorar las conductas intermedias de los participantes para verificar cómo se van alcanzando los objetivos y, finalmente, la evaluación sumativa se aplica al final del evento y pretende valorar las conductas finales del personal, determinar si se alcanzaron los objetivos y hacer una recapitulación de los logros.

#### **2.7.5.8. Seguimiento**

El seguimiento y evaluación de este es importante, sobre todo, cuando se hace una inversión significativa.

Flores (2012) menciona que:

Sirve para conocer: la utilidad de lo aprendido, el grado de aplicación que se hace de los conocimientos adquiridos; es decir, el grado de

trascendencia y repercusión de los conocimientos adquiridos por parte de los participantes durante su asistencia a los eventos de capacitación. Con la evaluación de seguimiento conoceremos si los cursos realmente lograron sus objetivos, si aplican y son útiles los conocimientos que adquirieron los participantes. (p. 129)

#### **2.7.5.9. Valor agregado a la empresa y a la persona**

De acuerdo con Parra y Rodríguez (2016), en muchas de las organizaciones sobre todo en pequeñas y medianas empresas, los recursos suelen ser escasos y si se le agrega una mala administración de los mismos, se generan pérdidas importantes.

#### **2.7.5.10. Costo-Beneficio**

Como menciona Chiavenato (2007), “a las empresas les interesa conocer el rendimiento de la inversión destinada a la capacitación” (p.106), por eso actualmente incluyen la evaluación de los resultados en el proceso de capacitación para estimar los costos y los beneficios que se obtienen, porque los recursos que se destinan a la capacitación actualmente han aumentado gradual y de forma importante. Algunas empresas invierten hasta el 4 % de la cantidad de sus ingresos a programas de capacitación, de cambio y mejora organizacional. Es mucha inversión y es fundamental conocer el rendimiento y los resultados.

#### **2.7.5.11. Benchmarking**

El benchmarking de acuerdo con Hernández y Cano (2017) aparece como una herramienta que permite detectar y aplicar los procesos de la mejor

manera para obtener los mayores estándares de calidad y productividad y compararse con base en las experiencias de las empresas líderes del mercado.

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

#### **3.1. Antecedentes de la empresa**

Hablando de las oportunidades existentes en los mercados y materializando la idea de constituir una empresa Constructora, nace y sale de las aprobaciones de una sucesión de aspectos socioeconómicos que han tenido incidencia en los últimos años a raíz de la post pandemia, los cuales han venido a generar un mayor impulso en el desarrollo de los proyectos; cuando conjuntamente se tiene contemplado el aumento de los presupuestos en las inversiones públicas, esto debido a las concesiones que se pueden aprovechar a nivel departamental, regional o nacional.

En el proceso de la innovación, permite hacer nuevas inversiones a capitales dentro del campo del mercado de la construcción, permite realizar una competencia activa y proactiva que acceda a un compromiso responsable, en armonía y velando por los cuidados del medio ambiente, aprovechando los recursos naturales para cumplir con políticas verdes dentro de los estándares de calidad, llegando a crear altas metas competitivas teniendo un estatus dentro del congregar de las empresas Constructoras.

En el país debe responder y reaccionar a un mercado que cada vez está más globalizado, actualizado y vertiginoso a las nuevas tendencias que se están generando para el desarrollo de nuevas empresas es por eso que fundada en el 2015, como origen a las mismas necesidades a la idea de crear un emprendimiento, da inicio a sus operaciones, prestando servicio en elaboración de diseño, ejecución de proyecto, supervisión de obras grises y

consultoría en la rama de la construcción, la empresa de servicios y asesorías Constructora Sacap. Se ha caracterizado por ser un ente de generación de empleo, por la ejecución de proyectos.

### **3.2. Departamento de Recursos Humanos**

Cuando se define al departamento de Recursos Humanos, Coll Morales (2022), refiere que “es un departamento integrado en la empresa, el cual se encarga de organizar, planificar y administrar las distintas tareas y acciones relacionadas con las personas que integran la compañía” (p.132).

Donde la función principal es organizar todo lo que se relacione con las labores administrativas y operativas del personal que cuenta o forma parte la empresa, es la razón por la que este departamento se encarga de gestionar todas las operaciones que requiera el capital humano en materia administrativa.

Y por ende subdivide sus funciones, al optimizar el desarrollo del trabajo en el espacio que recursos humanos de la empresa debe ejecutar sus aplicaciones, y está se divide en tres grandes conjuntos de actividades y funciones: la organización del personal, la gestión del personal, la evaluación y control del desempeño como modelos de indicadores de productividad.

#### **3.2.1. Compensaciones y beneficios**

Para Sotomayor (2019) las compensaciones son:

La función de administrar las compensaciones es primordial en la vida organizacional, por ello antes de referirme a su concepto y objetivo nos adentraremos en un breve señalamiento de su apreciación en el medio y

así tenemos que en su relación del trabajo la persona recibe un pago por los servicios prestados y en situaciones específicas se comenta que ello constituye un patrimonio. (p. 264)

El área de Administración que se encarga de velar por un control, más detallado sobre el manejo de las compensaciones y los beneficios que la organización, debe retribuir como una gestión y estrategia para reconocer el pago de las utilidades por cumplimiento de metas.

La destreza de recursos humanos, es analizar los elementos y las técnicas para establecer el total que percibe un colaborador, por el tiempo funcional y operacional. Las compensaciones como lo son los sueldos, estipendios, prestaciones, los beneficios serán como los servicios médicos, solidarismos y otros medios para motivar son parte de la gratificación que los colaboradores perciben como reembolso de su labor, este es un mecanismo que aprueba la retribución, como medio para satisfacer las necesidades materiales del colaborador.

### **3.2.2. Reclutamiento y selección**

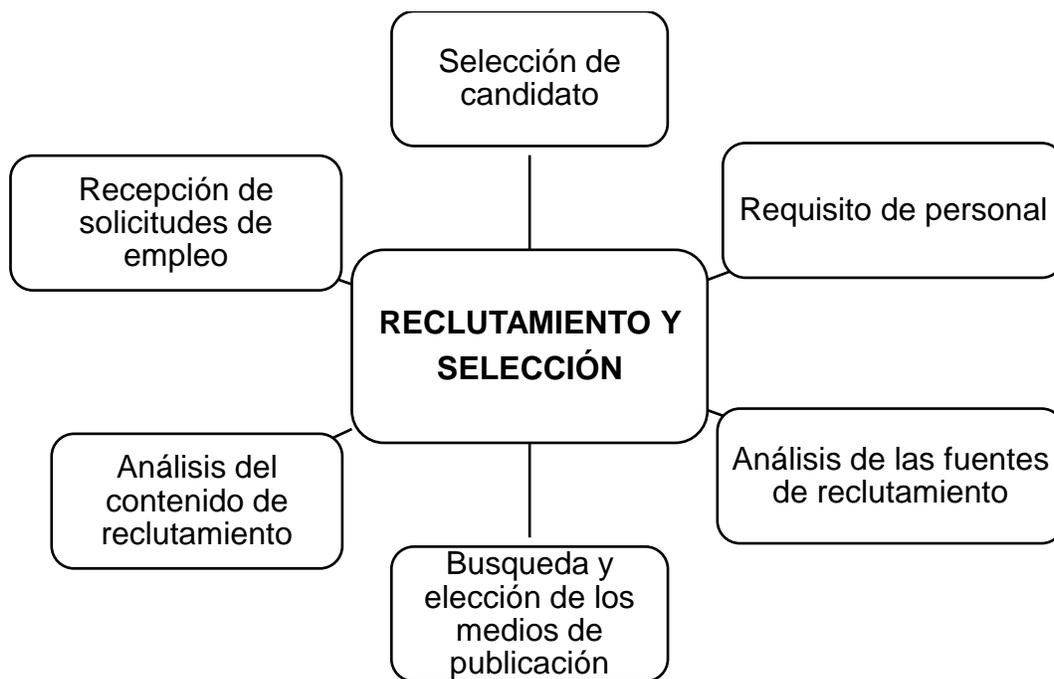
Según Guillen Camel (2019), el reclutamiento “puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante” (p. 52).

Cuando el proceso de reclutamiento se inicia desde el ingreso de las hojas de vida y la búsqueda del perfil, recibiendo las solicitudes entregadas por los solicitantes, este proceso termina cuando el departamento de Recursos Humanos obtiene y recopila los mejores candidatos postulantes y que tengan las cualidades necesarias para cubrir el puesto que se ofrece.

Mientras que en la selección Guillen Camel (2019), indica que es “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal” (p.136).

Por lo cual cuando se obtiene lo requerido, durante el proceso de la búsqueda de los candidatos, el departamento de Recursos Humanos, tiende a valorizar las cualidades inherentes de cada postulado, para terminar el proceso de contratación.

Figura 3. **Reclutamiento y selección**



Fuente: elaboración propia.

Cuando se inicia un proceso de postulación a un puesto laboral, entra en

función las labores del departamento de Recursos Humanos, investigando las aptitudes que se tienen en cada postulante, se selecciona al mejor y cuando se contrata se recluta y se capacita.

### **3.2.3. Capacitación y desarrollo**

Cuando David (2008) refiere que:

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. (p. 252)

Muchas veces saber identificar la diferencia que hay entre la capacitación y el desarrollo profesional tiende a facilitar el desarrollo de los programas o modelos de entrenamiento que se planifican para los nuevos aspirantes, estos siempre están dirigidos a capacitarlos a corto, mediano y largo plazo, buscando educar, instruir y facultar de conocimientos técnicos profesionales para búsqueda de logros de objetivos que la organización se traza.

Tabla I. **Capacitación y desarrollo**

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	Como hacer	Que hacer o que dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazos	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Fuente: Davis (2008). *Capacitación y desarrollo*.

### 3.2.4. **Comunicación interna**

Según Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria y Montaña-Colorado (2017):

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. (p. 299)

Se debe tomar en cuenta cuando Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria, y Montañaño-Colorado (2017) indican que:

La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución. (p. 300)

La dinámica que hace la comunicación interna, es que busca siempre estar a la vanguardia y optimizar todo aquel flujo de comunicación e información que interactúen entre las líneas de direcciones y colaboradores, esto ayuda a optimizar la contribución en la participación de todos los involucrados para el fortalecimiento, del clima laboral y el trabajo en equipo.

La comunicación debidamente planificada se debe llevar a la implementación de programas que ayuden a mejorar cualquier eventualidad que se interponga para lograr los objetivos. Todas las acciones deben ser sistemáticas en los planes y las estrategias de una comunicación eficaz y eficiente.

### **3.2.5. Relaciones laborales**

Según Conferencia Internacional del Trabajo (2006) en su 95 reunión indica que:

La relación de trabajo es una noción jurídica de uso universal con la que

se hace referencia a la relación que existe entre una persona, denominada «el empleado» o «el asalariado» (o, a menudo, «el trabajador»), y otra persona, denominada el «empleador», a quien aquélla proporciona su trabajo bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración. Es mediante la relación de trabajo, independientemente de la manera en que se la haya definido, como se crean derechos y obligaciones recíprocas entre el empleado y el empleador. La relación de trabajo fue, y continúa siendo, el principal medio de que pueden servirse los trabajadores para acceder a los derechos y prestaciones asociadas con el empleo en el ámbito del derecho del trabajo y la seguridad social. Es el punto de referencia fundamental para determinar la naturaleza y la extensión de los derechos de los empleadores, como también de sus obligaciones respecto de los trabajadores. (p.3)

Cuando una persona tiene un vínculo directo y aporta su trabajo a una organización, se cataloga como una relación directa de trabajo y se le reconoce como trabajador, este tiende a ser portador de sus fuerzas motoras para capitalizar su esfuerzo. El colaborador es una persona jurídica, reconocida con contrato directo al cual lo hace parte de la empresa.

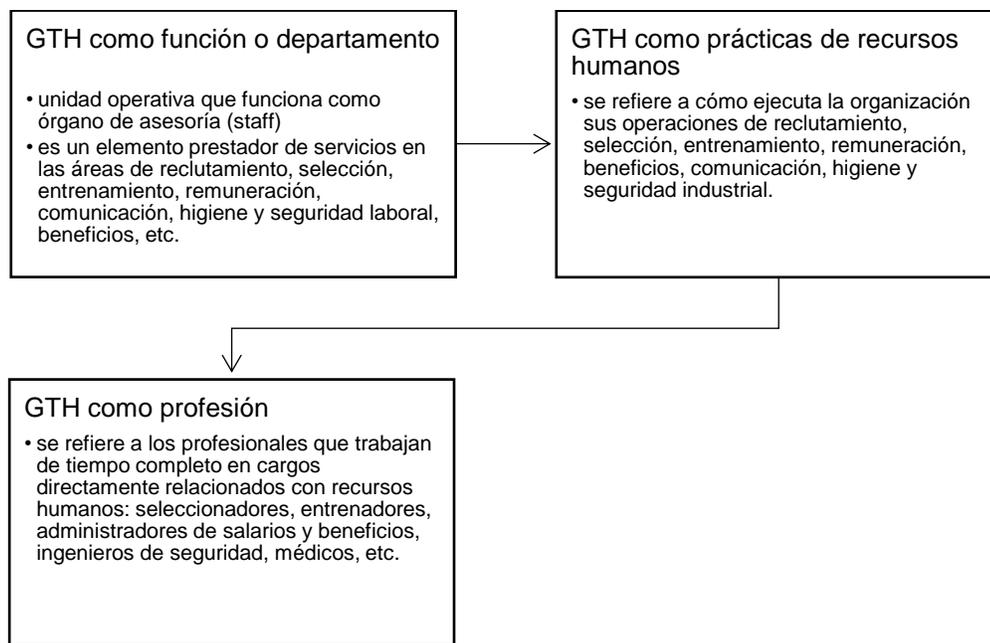
### **3.2.6. Administración y liquidación de haberes**

Se debe comprender que liquidación de haberes, se conoce como “salario” al reembolso a un dependiente que por los servicios prestados es retribuido bajo una compensación económica. La entrega de un salario se decreta como un instrumento legal aceptado y firmado por el trabajador y el patrono y esto sirve para evidenciar que se efectúa el pago como un salario establecido por ambas partes.

### 3.2.7. Gestión del talento

Teniendo en cuenta que Chiavenato A (2014), refiere que es “en muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos Humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas” (p. 3).

Figura 4. **Función, práctica y profesión de la Gestión del Talento Humano**



Fuente: Chiavenato A (2014). *Gestión del talento humano*.

La transformación de la gestión del recurso humano, por la gestión del talento humano, hace más participes todos los elementos en los procesos que involucran la selección y la contratación de una fuerza productora, dígame trabajador. Describir los aspectos cualitativos que motiven a ser socios activos,

influye en la vitalidad de éxito de la empresa, dado por eso es preciso contar con todos los equipos fundamentales que ayude y permita detener y detectar a los mejores colaboradores y por ende tener una productividad alta.

De igual modo cuando el contexto y la interpretación, de la gestión del talento humano es coordinado y dirigido por una organización competente, se refleja en las operaciones exitosas y el cumplimiento de lo planificado.

### **3.2.8. Gestión del cambio**

Acerca del punto de vista de Humá (2021) se entiende por gestión de cambio:

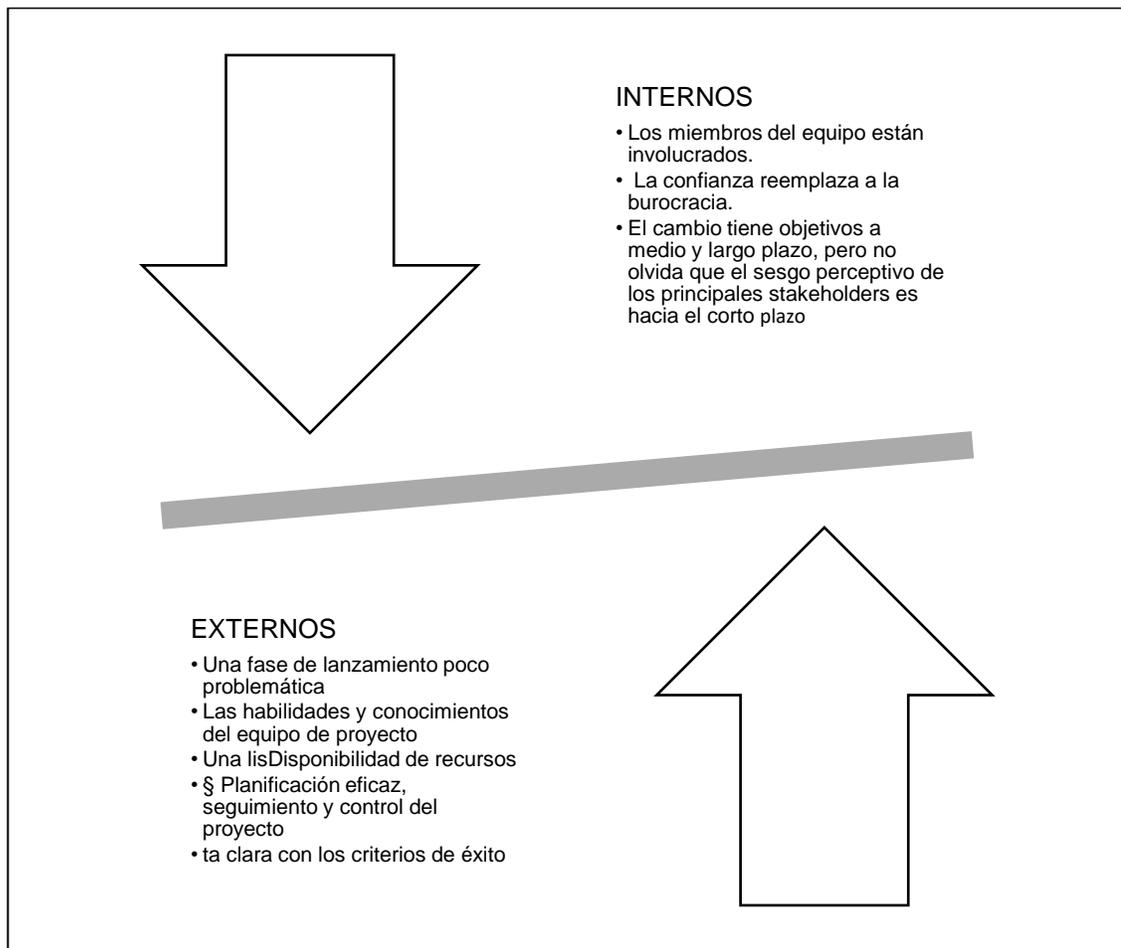
Proceso global y holístico de liderazgo que impulsa el cambio de paradigma y de enfoque estratégico en una organización. Normalmente se asocia el cambio en acontecimientos como fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, crisis económicas... pero lo cierto es que toda organización está en cambio permanente. Incluso las organizaciones estáticas están abocadas al cambio porque su entorno es siempre cambiante. (p. 3)

Conviene subrayar que el rol principal de la gestión de talento humano, es motivar al cambio en todos los niveles de la organización impulsando estrategias que puedan ser facilitadores e impulsen el auténtico *partner* o compañero de jornada, animando al proceso de un cambio corporativo institucional.

Normalmente cuando se trata de mitigar malos resultados, siempre se debe visualizar la disponibilidad de acción de un buen líder, que ayude a

motivar ese proceso de cambio y aceptación a las nuevas conductas, que pueden regir dentro de la empresa, esto facilita a la transición y asiste a una pronta aceptación y permanencia.

Figura 5. **Procesos internos y externos de la gestión del cambio**



Fuente: elaboración propia.

### 3.2.9. **Cultura organizacional**

Los autores Barnard, Delgado y Voutssás (2016) definen la cultura

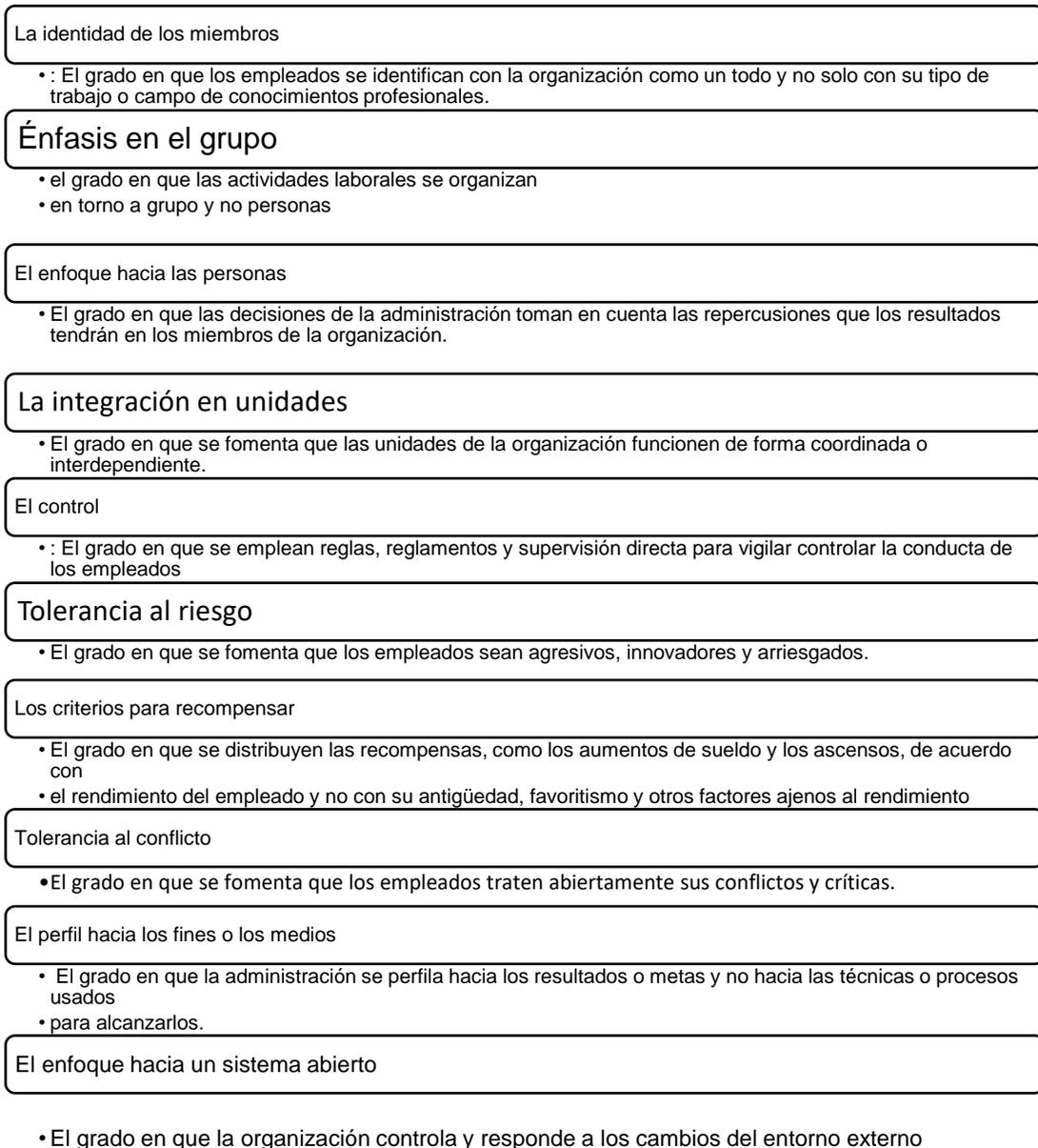
organizacional como:

Sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita. Este sistema también involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia. La cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa. (p. 19)

En cuanto que las organizaciones, desarrollan y atraviesan eventos que transforman el entorno, como infiere la globalización, las nuevas tendencias tecnológicas, la transformación de la calidad de los productos y servicios, con sellos verdes o más saludables, las nuevas modalidades de trabajo, hace que la cultura organizacional se fortalezca para trascender en la calidad de sus servicios al cual siempre se compromete a que sus integrantes tengan calidad y calidez en la efectividad de sus funciones y labores.

Llanos (2016) hace hincapié cuando relaciona que la cultura organizacional se ha basado y fundamentado en diez características básicas, que son los que se describen en la figura 4.

Figura 6. **Las diez características de la Cultura Organizacional**



Fuente: Llanos (2016). *Cultura Organizacional*.

Como resultado a los estudios hechos propositivamente a la falta de una cultura idónea, donde la interacción permitan intercambios de influencias entre

cada colaborador, las cuales pueden impactar en la personalidad y hacer de un mejor clima de trabajo.

### **3.3. Descripción de proceso administrativo actualmente**

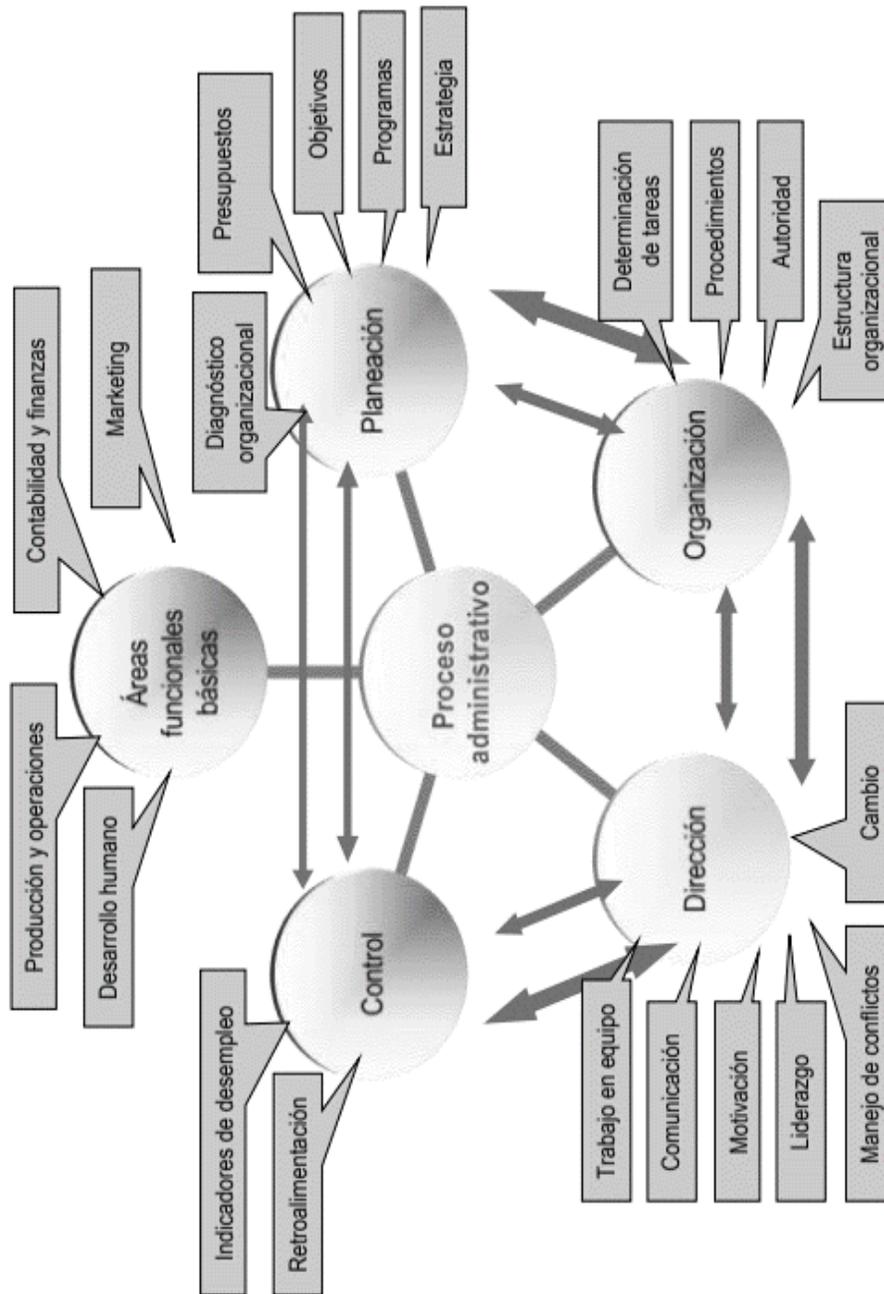
Para comprender mejor Cano Plata (2017), hace precisar que “es un proceso en el que se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados” (p. 24).

Es por eso que para Cano Plata (2017), “una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración” (p. 24).

El objetivo principal de todas aquellas organizaciones que se preparan, para incursionar en la adaptación eficiente y eficaz, de las tendencias y avances tecnológicos que se atraviesan debido a las exigencias de los nuevos mercados globales y virtuales, analizando las competencias y las diversas variaciones que se marcan en los macro y micro mercados económicos, de los que se aprende a modernizar y actualizar constantemente todos los procesos administrativos que progresen y mejoren la línea de producción.

Debido a eso y por sus mismas consecuencias, es indispensable que cada organización, debe tener criterio de aplicación en un sistema que permita controlar abiertamente, cada conjunto de sus subsistemas que sean parte independiente o dependiente del modelo que la empresa considere, sea más efectiva y ágil, que garantice la realización de todos los procedimientos que lleven vía al desarrollo y mejoramiento de los procesos administrativos y así, actualizarse en aspectos productivos y en prestación de servicios, entro otros.

Figura 7. **Procesos administrativos y su evolución**



Fuente: Cano Plata (2017). *La administración y el proceso administrativo*.

Tabla II. **Proceso administrativo**

ETAPAS		DIRECCIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	CONTROL	EJECUCIÓN
CONCEPTO CONTENIDO EN CADA ETAPA							
1	Objetivos	NT	NT	NT	NT	NT	NT
2	Metas	NT	NT	NT	NT	NT	NT
3	Programa	NT	NT	NT	NT	NT	NT
4	Alcances	NT	NT	NT	NT	NT	NT
5	Indicadores	NT	NT	NT	NT	NT	NT
6	Logros alcanzados	NT	NT	NT	NT	NT	NT
7	Análisis de riesgos encontrados	NT	NT	NT	NT	NT	NT
8	Detección de necesidades	NT	NT	NT	NT	NT	NT
9	Evaluación del programa	NT	NT	NT	NT	NT	NT
10	Obtención de resultados de la evaluación	NT	NT	NT	NT	NT	NT
NT: NO TIENE		NT	NT	NT	NT	NT	NT

Fuente: elaboración propia.

La necesidad de un instrumento de entrenamiento para la empresa es indispensable para actualizar todo el sistema de control de personal en sus capacidades de conocimientos tanto técnico como empírico. Es por eso que se plantea reestructurar el proceso administrativo para mejoras en los resultados.

### 3.4. **Situación actual**

Expresa, Arcudia Abad, Pech Pérez, y Álvarez Romero (2005):

La empresa Constructora como cualquiera otra, es susceptible de ser analizada bajo el enfoque de sistemas. De acuerdo con este esquema conceptual un sistema es un todo organizado que sucede en un ambiente y es esencial y fundamental para la ciencia. Tiene fronteras, pues de alguna manera está delimitado de su entorno, es creativo pues sirve para producir o generar ideas, bienes, servicios, entre otros, y puede ser abierto o cerrado.

La empresa Constructora es un sistema social pues está formada

básicamente por personas, y es abierto pues interactúa con su entorno al satisfacer las necesidades de sus clientes. (p. 26)

“Dentro de la administración de las empresas Constructoras hay tres funciones fundamentales que deben ser realizadas para poder producir equilibradamente y subsistir, estas son: finanzas, operaciones y mercadeo” (Arcudia Abad, Pech Pérez, y Álvarez Romero, p. 28).

Para lograr comprender que todos los sistemas son necesarios e indispensables para el estudio, se debe tomar en consideración todos aquellos elementos y factores externos, que sean considerados como posibles efectos negativos, así mismo los internos que fortalezcan y hagan una empresa sólida. Cuando se refiere a los factores, estos se vuelven interdependientes e actúan de manera que fortalecen toda la interacción que es vital para la empresa y el logro de metas planificadas y la obtención de los objetivos trazados.

Un diseño mal planteado de un programa de entrenamiento llega afectar la productividad tanto de la empresa como de cada uno de los colaboradores en su desempeño y rendimiento, se debe tener presente el tiempo invertido para que el personal este altamente capacitado, y al no contar con un sistema que planifique el adiestramiento el impacto será con niveles negativos.

La empresa tiene la necesidad de implementar un sistema que ayude a mejorar, mediante herramientas administrativas que impulsen el crecimiento organizacional, con un modelo de entrenamiento que sea el apropiado para ella.

### **3.4.1. Aspectos débiles en el proceso de entrenamiento**

Cuando se detectan debilidades dentro de la organización, la mejor

manera de controlar estas deficiencias, es con la generación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), esta herramienta es útil y fundamental para situar todos aquellos esfuerzos organizacionales, que impulsen el desarrollo de todos los programas y actividades establecidas para la formación y actualización mediante un modelo de capacitación que sea concorde a los objetivos de cumplir las metas establecidas para contar con personal altamente competitivo y especializado en sus puestos operacionales.

Figura 8. **Formato de detección de necesidades de la capacitación**

**FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Fecha de Aplicación: _____	Número de empleado : _____
Nombre: _____	Nivel de Puesto: _____
Puesto : _____	Tel: _____
Email: _____	Departamento: _____
Área a la que pertenece: _____	Puesto del Jefe Directo: _____
Jefe Directo: _____	

**INSTRUCCIONES:**

Este formato es para uso del jefe inmediato y le permitirá determinar los requerimientos de capacitación del personal a su cargo. Se utilizará un formato por cada colaborador. Se recomienda llenarlo en forma conjunta Jefe Inmediato – Colaborador.

En caso de que tenga claros los requerimientos de capacitación del trabajador, puede omitir la sección 2 del formato y utilizar sólo las partes 1 y 3, donde podrá especificar los cursos que solicita para esta persona.

**Parte I: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Enumere las principales tareas o funciones que desempeña el empleado.

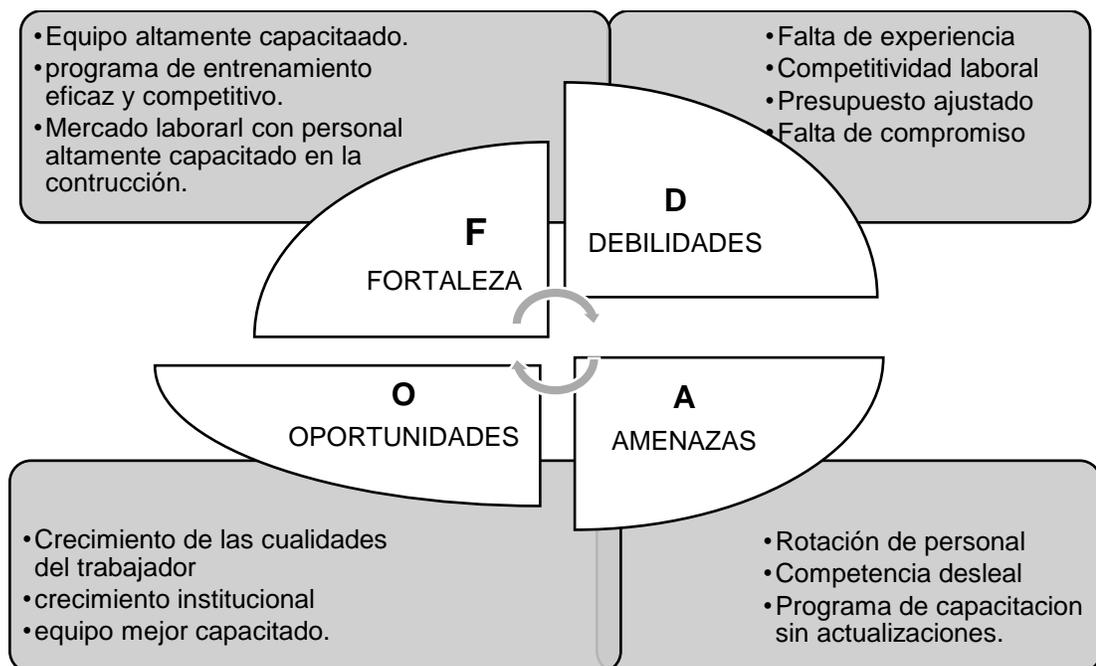
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

Mediante un análisis más detallado, por medio de una matriz FODA / DAFO, se denotan a cabalidad cada una de las fases, que la empresa tiende a perder por no tener un adecuado programa de entrenamiento, y se detectaron

algunas de ellas (ver figura 9).

Figura 9. **Matriz FODA para la detección de necesidades en el programa de entrenamiento de la empresa Constructora Sacap**



Fuente: elaboración propia.

### 3.4.2. Impacto por la falta de un modelo de entrenamiento

Barceló, J. (2019) indica que:

La capacitación es una necesidad en el lugar de trabajo. Sin ella, los empleados no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades y deberes. Una empresa que carece de un programa de capacitación adecuado, no puede tener un modelo de negocio para trabajar, ya que es

probable que esté llena de empleados que tienen solo una ligera de cómo llevar a cabo su trabajo. Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus colaboradores, es común que éstos tengan dificultades para adaptarse y entender sus labores. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los empleados más experimentados. (p.132)

Figura 10. **Impacto negativo en el programa de entrenamiento empresa Constructora Sacap**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Visio 2010.

Es probable que cuando dentro de una organización, los programas de capacitación no bien fortalecidos sean estos, modelos poco funcionales y haga que la empresa esté obsoleta con su personal, esto la vuelve pobre y

desactualizada.

Todos los colaboradores deben ser parte activa e interactiva, de los modelos de actualización, deben estar altamente capacitados eliminando cualquier punto de inflexión para quebraduras en sus actividades cotidianas, planteando series nuevas y atractivas de cursos y programas que aseguren al nuevo miembro a entender cómo se realiza mejor su trabajo sin exposición de riesgos operativos o accidentes de trabajo.

El impacto en la productividad se refleja en la implicación de los procesos, y el medio de verificación y comparación de los recursos, debe ser un indicador que se relacione para cuantificar el impacto, considerando los recursos utilizados para generarlos.

$$\text{Producción TOTAL} = \frac{\text{Salida total}}{\text{Entrada total}}$$

$$\text{Productividad TOTAL} = \frac{\text{Bienes y servicios}}{\text{Mano de Obra + Capital invertido + Materia Prima + otros}}$$

Como efecto, se determina como indicadores de productividad el proceso de implementación del programa de entrenamiento, con la finalidad de obtener mejoras en los procesos, estos deben ser evaluados y considerados como índices de productividad total y parcial, para contar con registros de bajas o alzas de los eventos.

Para obtener los resultados de una productividad parcial, se relacionan todo lo producido con los recursos que se utilizaron. La ecuación refleja cómo obtener este promedio.

Productividad PARCIAL =  $\frac{\text{Salida TOTAL}}{\text{Una Entrada}}$

PRODUCTIVIDAD =  $\frac{\text{VENTAS}}{\text{COSTO DE MANO DE OBRA + COSTO DE CAPACITACIÓN + COSTO DE HERRAMIENTAS PARA LA CAPACITACIÓN}}$

### **3.4.3. Análisis e interpretación de la información**

Según Cipolla (2021):

La realidad es simple: la informática llegó para cambiarlo todo. Cualquier ámbito empresarial se nutre de los datos que se almacenan en los servidores. Ya sea que estén digitalizados o no, la información que recopilan las compañías puede ser de gran interés para los objetivos comerciales que se tengan. (p.110)

Considerando que, en la actualidad para obtener información, se requiere afrontar de manera eficiente ese masivo registro de eventos y datos, que se dejan por los usuarios o colaboradores, sobre la necesidad de actualizar las áreas de trabajo.

Es la principal causa, donde se debe hacer constar el análisis de cada detalle obtenido en el proceso administrativo, que busca identificar las causales de las debilidades organizacionales. Sacap es una empresa que con su origen tiende a carecer del instrumento que ayude a analizar cada actividad en su progreso.

Tabla III. **Análisis e interpretación de la información**

		PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO								
		Empírico		Materiales Selección			Proceso de Entrenamiento			
		Técnico	Técnico	Mínimo de materiales de construcción	Equipo de Protección Personal, EPP	Primeros Auxilios en el campo	Sociadura	Módulos y Estructuras	Mínimo de Vehículos y Mantenimiento	Liderazgo
REQUERIMIENTOS DEL ENTRENAMIENTO	Estética	Costo Accesible	●	●	△	●	○	●	○	△
		Material de capacitación		△	△	△	●	○	○	●
		Equipo de capacitación	○	●	●	△	●	△	○	●
		Lugar de capacitación	△	●	●	△	○	○	○	○
	Participación	Débil	△	○	●					△
		Fuerza	●	○	●	△	○	○	●	△
		Durabilidad	●	○	○	△	●	○	●	○

Relación entre lo planificado y lo programado, análisis de descriptores e indicadores del programa de entrenamiento.		
●	Fuerte	+9
○	Medio	+3
△	Débil	+1

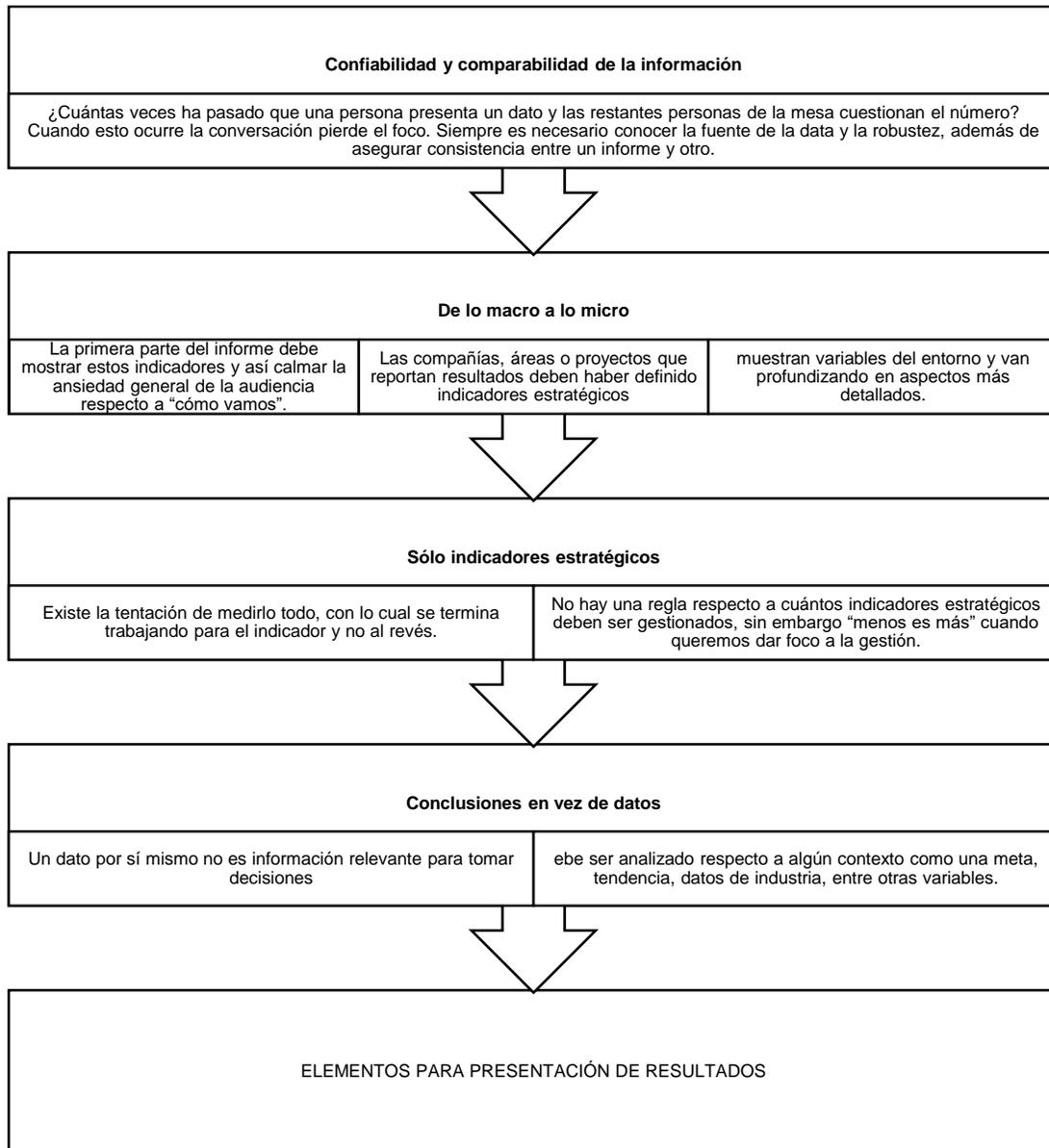
Fuente: elaboración propia.

### 3.4.4. Presentación de resultados

Según De la Calle (2020):

Las compañías toman decisiones todos los días, algunas más relevantes que otras. El único factor común es que esas decisiones son tomadas en base a la información disponible. Mientras mayor sea la calidad de la información, más fácil será tomar buenas decisiones. (p. 87)

Figura 11. **Presentación de resultados**



Fuente: De la Calle (2020). *Impactar y persuadir en la empresa*.

Es por eso que se vuelve importante hacer énfasis en señalar, que toda la información que se obtenga, sea verídica y de calidad, que no sea cantidad si

no calidad, que se cuente con datos actualizados y que lleve a una certera base de datos. En efecto cabe mencionar que la presentación de los resultados, es poner en contexto y evidenciar toda aquella información que se presente, dando una clara explicación de los efectos.

Tabla IV. **Análisis e interpretación del programa de entrenamiento**

PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO "SACAP"				
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL PROGRAMA	COMPONENTES DEL PROCESO DE	COMPONENTES ADMINISTRATIVOS	COMPONENTES INSTITUCIONALES	COMPONENTES DEL PROCESO DE
	Necesidades relacionadas con las funciones específicas del puesto.	Necesidades relacionadas con aspectos de ámbito de la construcción.	Necesidades para un modelo de cultura organizacional y proceso administrativo	Necesidades relacionadas con el uso adecuado y correcto de los instrumentos del programa.
	Identificación de los aspectos a fortalecer en el cargo o funciones de los colaboradores.	Valoración presupuestaria para implementación de un programa de entrenamiento	Busqueda de un lugar adecuado y ergonómico para el desarrollo de los cursos de inducción y	Adquisición de material y equipos para cumplimiento de las actividades programadas.
	OBSERVACIONES DIRECTAS:			
Registro de análisis: 00/00/000		Elaborado por:		Firma:

Fuente: elaboración propia.

En estos se dispone de tiempo de construcción, efectividad en logro de metas, interpretación de datos mediante análisis concreto de lo establecido y recolectado.

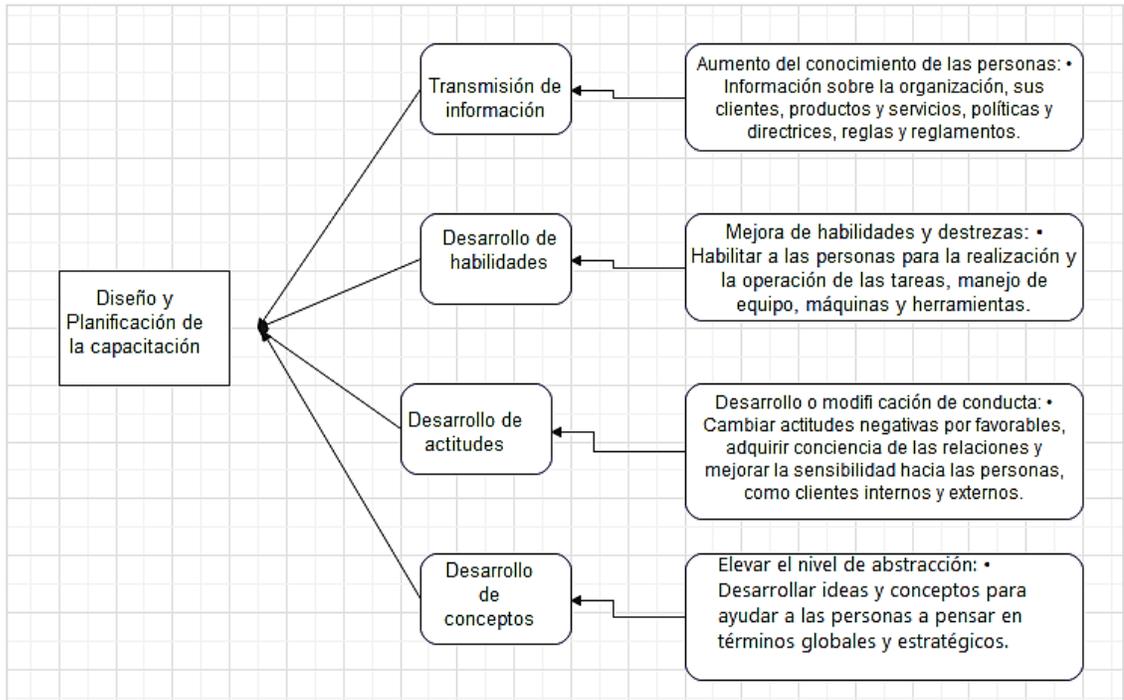
### **3.5. Diseño y planificación de capacitación actual**

De acuerdo con Soto González (2011):

El diseño de la capacitación (también llamado planificación, programación, planeamiento, entre otros), consiste en un esfuerzo previo que debe realizar el facilitador (en este caso el promotor o promotora social) para disponer de una estructura básica que le guíe y oriente en su interacción con la dirigencia comunal, consiste en una herramienta que facilitará la organización de los contenidos para su ejecución y para un mejor aprovechamiento del tiempo en la actividad. Más que un gasto de tiempo, planificar es una buena inversión. (p. 2)

En caso de que el diseño de las actividades es un elemento que promueve y garantiza los contenidos que debe permitir el maximizar todos los procesos se logren la aplicación del aprendizaje de los participantes, los modelos de capacitación son esenciales para formación y de uso como un instrumento que debe facilitar los tiempos.

Figura 12. **Diseño y planificación**



Fuente: Chiavenato, A (2014). *Gestión del talento humano*.

Tabla V. **Diseño y planificación del programa**

DISEÑO DE PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EMPRESA CONSTRUCTORA "SACAP"										
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	ESTADO DE AVANCES			RESPONSABLE	MEIOS DE VERIFICACIÓN	ACCIONES A IMPLEMENTAR A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
				COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE				
Identificar las necesidades de capacitación del personal de la empresa constructora "SACAP"	Elaborar talleres trimestrales para fomentar el crecimiento operacional. Planificar eventos periódicos para crear competitividad en la empresa.	No. de talleres	Desarrollar programa de entrenamiento	COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE	DIRECTIVOS	INFORMES	Cuantificar el reforzamiento	
		No. de asistentes	Priorizar necesidades de capacitación	COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE		LISTADO DE ASISTENCIA		Calificar los resultados del evento
		No. de capacitadores	Control sobre las actividades de entrenamiento	COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE		EVALUACIÓN		
		No. de días del evento	Programas sistematizado a las necesidades	COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE		FICHAS DE MONITOREO		
				COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE	INTECAP			
				COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE				
				COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE				
				COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE				
OBSERVACIONES				COMPLETO	INCOMPLETO	PENDIENTE				
				FECHA	RESPONSABLE:			FIRMA Y SELLO		

Fuente: elaboración propia.

### 3.6. Costo del programa de capacitación

En cuando Muñoz Guzmán, Moraga Álvarez, y Baeza Arancibia, (2004), refieren que para hacer una evaluación de costos de un Programa Anual de Capacitación PAC, se deben tomar estos siguientes procedimientos de cálculo.

- Costo de impartición
  - Es el monto estimado que recibe de manera externa la organización.
  - $CI = \text{No. de asistentes} \times \text{Costo individual de la matrícula.}$
- Costo de desplazamiento
  - Es el costo que la empresa debe asumir, si los cursos de capacitación son fuera de la empresa.
  - Costo total de desplazamiento.
  - $CTD = \text{No. de asistentes} \times \text{No. de sesiones} \times \text{Costo unitario por desplazamiento.}$
- Cálculo del desembolso neto
  - Este es el resultado de la suma de los anteriores, al cual se le restan las posibles subvenciones que se obtengan.
  - $\text{Costo neto} = \text{Costo de impartición} + \text{Costo de desplazamiento} -$

## Subvenciones.

- El costo de los asistentes
  - Es el costo salarial que le supone a la empresa enviar para determinado curso, es calcular el número total de horas de capacitación en vez de horas de producción.
  - Costo de Asistentes= No. de asistentes x Duración del curso en horas x costo de horario del personal capacitado.
  - Costo de horario del personal capacitado= ((total de sueldos brutos mensuales de empleados capacitados) x número anual de pagas x (1+ porcentaje de la seguridad social a cargo de la empresa)) / número anual de horas de trabajo.
- Costo de oportunidad
  - Este coste es de la actividad no realizada durante la acción formativa.
  - Costo de oportunidad= No. de asistentes por curso x Duración del curso por horas x (Ventas anuales de la empresa / Planilla total de la empresa) / No. anual de horas de trabajo.
- Costo total
  - Es el monto total que se invierte para hacer un PAC.
  - Costo total= Desembolso neto + Costo de asistencia + Costo de

oportunidad.

Tabla VI. **Costo programa de capacitación**

Componentes del gasto de capacitación	Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso x...	Coste total
1. Gastos salariales					
1.1. Gastos de los participantes					
1.2. Salarios de reemplazo					
<b>Gastos totales salariales</b>					
2. Gastos directo de capacitación					
2.1. Salarios de instrumentos directos					
2.2. Desarrollo curricular					
2.3. Materiales de capacitación					
2.4. Equipo y soportes					
2.5. Alquiler de local					
2.6. Alimentación					
2.7. Gastos operativos y administrativos					
<b>Gastos totales directos de capacitación</b>					
3. Otros gastos directos de la capacitación					
<b>Gastos totales de la capacitación</b>					

Continuación de la tabla VI.

<b>No. de trabajadores capacitados</b>					
<b>No. de horas de capacitación</b>					
<b>Gasto promedio por trabajador capacitado</b>					
<b>Gasto promedio por hora de capacitación</b>					
<b>Gasto total</b>					

Fuente: elaboración propia.

Es conveniente subrayar que hay muchas probabilidades que algunas empresas dispongan de una serie de cursos ofrecidos por instituciones externas especializadas en capacitaciones laborales, o que en su efecto la misma institución posea un departamento especializado en brindar este tipo de cursos, pero siempre se deben estimar los gastos operativos que conlleva una capacitación, esto siempre se debe tener un presupuesto que cubra todo lo que implica tener a su personal instruido.

Tabla VII. Costo programa de entrenamiento

COSTOS PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO CONSTRUCTORA "SACAP"						
CONTROL DE PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN				AREA	AÑO	
PRESUPUESTO ANUAL	Q	20,000.00			RRHH	2022
Tiempo de ejecución	1ER. TRIMESTRE	2DO. TRIMESTRE	3ER. TRIMESTRE	4TO. TRIMESTRE	% de Ejecución	
Presupuestado	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 20,000.00	
Ejecutado	Q 4,250.00	Q 4,470.00	Q 4,750.00	Q 5,000.00	Q 18,470.00	
Disponibile	Q 750.00	Q 530.00	Q 250.00	Q -	Q 92.35%	
PRIMER TRIMESTRE						
NOMBRE DEL CAPACITADOR	CURSO IMPARTIDO		No. de asistentes	Costo Unitario	Costo Total	
INTECAP			15	Q 150.00	Q 2,250.00	
INTECAP			20	Q 100.00	Q 2,000.00	
			TOTAL		Q 4,250.00	
SEGUNDO TRIMESTRE						
NOMBRE DEL CAPACITADOR	CURSO IMPARTIDO		No. de asistentes	Costo Unitario	Costo Total	
INTECAP			26	Q 120.00	Q 3,120.00	
INTECAP			18	Q 75.00	Q 1,350.00	
			TOTAL		Q 4,470.00	
TERCER TRIMESTRE						
NOMBRE DEL CAPACITADOR	CURSO IMPARTIDO		No. de asistentes	Costo Unitario	Costo Total	
INTECAP			20	Q 50.00	Q 1,000.00	
INTECAP			30	Q 125.00	Q 3,750.00	
			TOTAL		Q 4,750.00	
CUARTO TRIMESTRE						
NOMBRE DEL CAPACITADOR	CURSO IMPARTIDO		No. de asistentes	Costo Unitario	Costo Total	
INTECAP			25	Q 100.00	Q 2,500.00	
INTECAP			25	Q 100.00	Q 2,500.00	
			TOTAL		Q 5,000.00	
OBSERVACIONES:						

Fuente: elaboración propia.

Siempre la empresa debe asumir el coste total de la capacitación y de ninguna manera involucrar en los gastos a los colaboradores.

### 3.7. Tiempos de ejecución de la capacitación actualmente

Los tiempos de capacitación siempre tienen que consistir en la obligación que tiene el empleado en recibir y la responsabilidad que tiene el gerente de impartir, siempre que sea oportuna y adecuada una formación preventiva y participativa, que cumpla con las tareas que se van a plantear y desarrollar.

La capacitación para RIMAC (2019):

Es la actividad de transmitir conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo de competencias, capacidades y destrezas acerca del proceso de trabajo, la prevención de los riesgos, la seguridad y la salud.

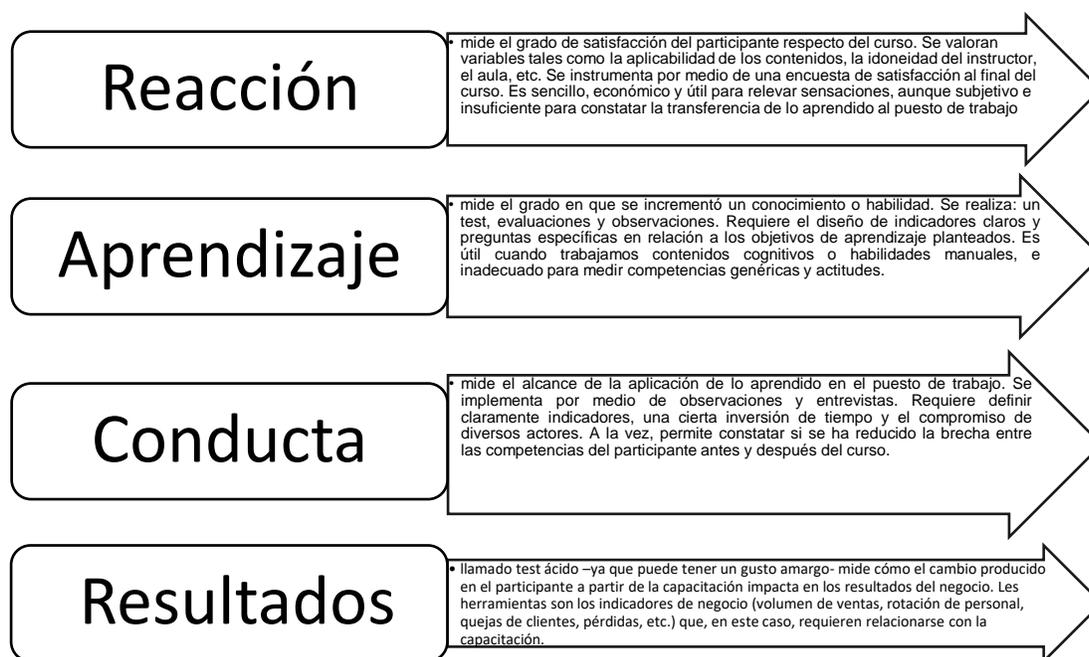
Deben llevarse a cabo durante la jornada laboral. Si se llevan fuera de la jornada laboral el tiempo utilizado debe ser remunerado según legislación vigente relativa a jornadas de trabajo (horas extra). Si las capacitaciones se llevan a cabo fuera del lugar de trabajo o en una ciudad distinta el empleador debe brindar facilidades económicas y licencias con goce de haber a los trabajadores que serán capacitados.  
(p.103)



### 3.8. Mecánica de evaluación de capacitación actualmente

Considerando todos los medios, herramientas y métodos que se utilizan para evaluar el impacto de un modelo de capacitación o un DNC, que se planifica mediante el PAC, cabe mencionar que es importante hacer referencia que Gutman, (2021), indica que: “existen diversas metodologías para medir las capacitaciones. Algunas requieren una gran inversión, mientras que otras son bastante sencillas y no implican prácticamente costo económico” (p.25).

Figura 13. Evaluación PAC



Fuente: Gutman, N (2021). *America Learning Media*.

Las empresas implementan sistemas de capacitación que ayuden a incrementar los índices de productividad y mantener un óptimo en el desempeño de las funciones laborales, por parte de los trabajadores. La mejor

manera de controlar el presupuesto y medir el impacto es evaluar el nivel de conocimiento que adquirió el trabajador.

### **3.8.1. Reacción**

Según Gutman (2021) indica que la reacción:

Mide el grado de satisfacción del participante respecto del curso. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, etc. Se instrumenta a través de una encuesta de satisfacción al final del curso. Es sencillo, económico y útil para relevar sensaciones, aunque subjetivo e insuficiente para constatar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. (p.87)

La reacción es ver el resultado del grado de aceptación y de satisfacción que el trabajador tuvo en su participación durante el evento, se debe valorar cada variable del contenido del PAC.

### **3.8.2. Aprendizaje**

Gutman (2021) indica que es necesario medir:

El grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de test, evaluaciones y observaciones. Requiere el diseño de indicadores claros y preguntas específicas en relación con los objetivos de aprendizaje planteados. Es útil cuando trabajamos contenidos cognitivos o habilidades manuales, e inadecuado para medir competencias genéricas y actitudes. (p.145)

Dado que, como consecuencia de la inversión del tiempo, se debe

analizar el grado de aprendizaje que se obtuvo, valorizando tiempos y conocimientos que influyan en los indicadores de productividad, con fines de reducir marcas negativas.

### 3.8.3. Impacto y seguimiento actual en capacitación

Para Del Rio (2019):

Al definir el impacto de la capacitación, se refiere al conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos y negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad (...) juicios de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de la capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directa o indirecta. (p.186)

Tabla IX. **Matriz de seguimiento e impacto del programa de entrenamiento**

MATRIZ DE SEGUIMIENTO E IMPACTO A PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO CONSTRUCTORA "SACAP"						
ACTIVIDADES DEL	METAS DEL PROGRAMA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESULTADOS DEL PROGRAMA	PERÍODO DE REALIZACIÓN	REGISTRO
MANEJO DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	Lograr el 100% de los colaboradores capacitados.	No. total de participantes en cada evento	Ficha de registro	Cumplimiento de lo establecido en el programa de entrenamiento.	Primer trimestre	NOMBRE:
						APELLIDO:
						DPI:
						CARGO:
						SEXO: F M
OBSERVACIONES:						REGISTRO DE ASISTENCIA POR EVENTO
						1 2 3 4 5

Fuente: elaboración propia.

El proceso completo de capacitación puede ser una tremenda herramienta en la medida que se gestione de forma adecuada e integrada y con su respectiva evaluación, etapa clave que determinará el éxito de las acciones emprendidas.

Cabe mencionar que dentro de todos los procesos que hay en la administración, uno de los más indispensables siempre será la capacitación dado que esta debe cumplir con un papel importante y relevante para el desarrollo y crecimiento de la organización como ente de producción.

Evaluar el impacto y darles seguimiento a las capacitaciones es brindarle crecimiento a las competencias y capacidades para que el colaborador desempeñe los cargos con eficiencia y eficacia.



## **4. DESARROLLO DEL MODELO DE ENTRENAMIENTO**

### **4.1. Modelo de entrenamiento basado en Gestión de Competencias**

Este es un modelo gerencial en el que se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo y contempla el desarrollo de otras competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades laborales, así como en el crecimiento personal.

#### **4.1.1. ¿Qué es una competencia?**

Las competencias García de Alba (2020) indica que para entender qué es este tipo de capacitación, es necesario primero entender el concepto de competencia. Las competencias puede ser una serie de *skills*, habilidades, conocimientos, actitudes o características que te permiten producir resultados óptimos de manera sostenible. En esencia, las competencias, en este modelo, son visualizadas como la base sobre la que se sustentan los profesionistas exitosos. Así, la manera más sencilla de asegurar el alto rendimiento en un equipo de trabajo es identificar las competencias que requieren los profesionistas para sobresalir en ese puesto y ayudarlos a desarrollarlas.

Actualmente los mercados laborales, han tomado nuevas modalidades exigiendo a los solicitantes o aspirantes; contar con cualidades y habilidades específicas para el desarrollo y desempeño de labores operativas y administrativas, sean estos por conocimientos técnicos profesionales, por conocimiento empírico o por capacitaciones profesionales. Con esto las

empresas siempre buscan obtener los mejores candidatos con la única finalidad de tener colaboradores con óptimas condiciones para generar éxito empresarial.

Las competencias hacen la diferencia en los mercados laborales, altamente competitivos, hace que se desarrollen características que satisfagan los modelos productivos de la organización.

#### **4.1.2. ¿En qué consiste este tipo de capacitación?**

Según García de Alba (2020):

En las capacitaciones por competencias, es de suma importancia que los objetivos y las habilidades clave a desarrollar para cumplirlos estén estipulados claramente desde el inicio. Igualmente, es vital que los instrumentos de evaluación estén bien diseñados para brindar retroalimentación oportuna y asegurar que los profesionistas alcancen el nivel de desarrollo deseado. (p.159)

Tabla X. **Detección de necesidades de capacitación (DNC)**

Aspectos relacionados con la implementación de la GTHC*	Planeación de RRHH	Análisis y descripción del empleo	Reclutamiento y Selección	Capacitación, formación y desarrollo.	Evaluación del desempeño	Compensación y salarios
GERENCIA	Establece las políticas y los normativos, según necesidades de la empresa.	Delega responsabilidades para la formación del personal.	Controla y supervisa	NO APLICA	Verifica y los procesos de evaluación	NO APLICA
Departamento de RRHH	Planifica los procesos para el análisis de las necesidades del personal.	NO APLICA	Definición de perfil	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
	Analiza las disponibilidades y necesidades que se programan para la capacitación.		Identificación de fuentes de reclutamiento.			
			Evaluar las competencias.			
			Determinación de los instrumentos de evaluación.			
JEFE DE RRHH						
SECCIÓN DE CAPACITACIÓN						
UNIDAD EJECUTORA DE CAPACITACIÓN						

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Gestión del talento humano, conocimiento y competencia**

	Gestión del Talento Humano	Gestión del conocimiento	Gestión por competencias
CONCEPTO	Es el proceso que se refiere al desarrollo de nuevos miembros en la fuerza laboral y se encarga de retener el recurso humano.	Este proceso consiste en promover y valorar todas las capacidades intelectuales que cada individuo proyecta para determinar la búsqueda del éxito de la empresa, dirigido a los conocimientos de cada uno de ellos.	Este proceso permite identificar todas aquellas capacidades, habilidades, pericias que cada integrante desempeña en el puesto, este es un indicador que consiente medir objetivamente los índices de conocimiento.
SE BASA	En destacar el conocimiento de todas aquellas personas que tienen un alto nivel de comprensión	Transforma los conocimientos de los individuos, las experiencias.	En estar debidamente constituida por personas que marcan la diferencia, mediante su alto nivel competitivo.

Fuente: elaboración propia.

Es entonces cuando se empieza a partir de este criterio, a identificar los niveles de educación o capacitación que previo ha adquirido; estas constan de programas basadas en competencias que llegan a ser parte esencial para determinar cuál es la función que puede desempeñar, se debe tener el enfoque de las herramientas y los modelos de los PAC, para asegurarse que estos llenen cada requisito, constantemente se evalúan con prácticas y ejercicios para controlar la capacidad que se obtuvieron ante situaciones específicas laborales.

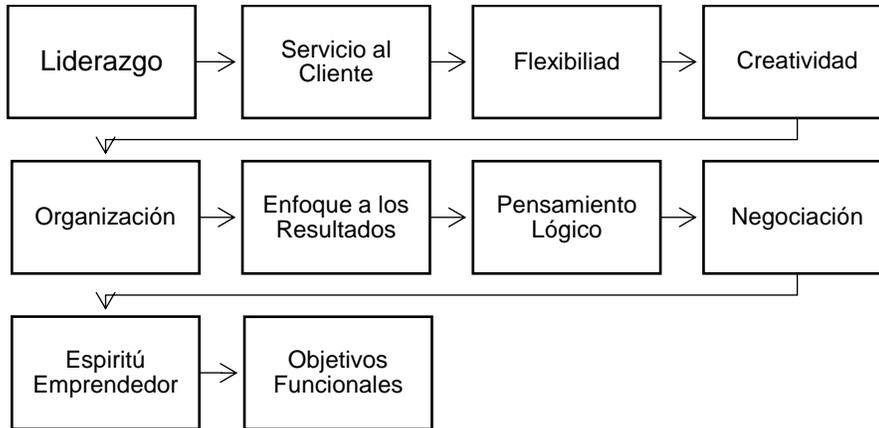
#### **4.1.3. ¿Cuáles son los beneficios de la capacitación basada en competencias?**

Para García de Alba (2020), modelo de capacitación llega a tener:

Un sin fin de ventajas que se derivan de implementar un proceso de capacitación por competencias a nivel empresarial. En primer lugar, es una metodología que se ajusta acorde a las necesidades de cada departamento o área, permite a los individuos desarrollarse y adquirir habilidades transferibles que, si bien son fundamentales para un rol específico, pueden también ser de utilidad en otras áreas y contribuyen al crecimiento profesional del mismo. (p. 225)

Basado a los resultados que se obtienen con las capacitaciones ya implementando competencias en sus cursos, empieza a despertar el interés y elevar el valor operativo de cada colaborador; teniendo un equipo con potencial y capacidades de desarrollo certificados, obteniendo resultados tangibles a corto plazo.

Figura 14. **Cualidades y aptitudes como competencia**



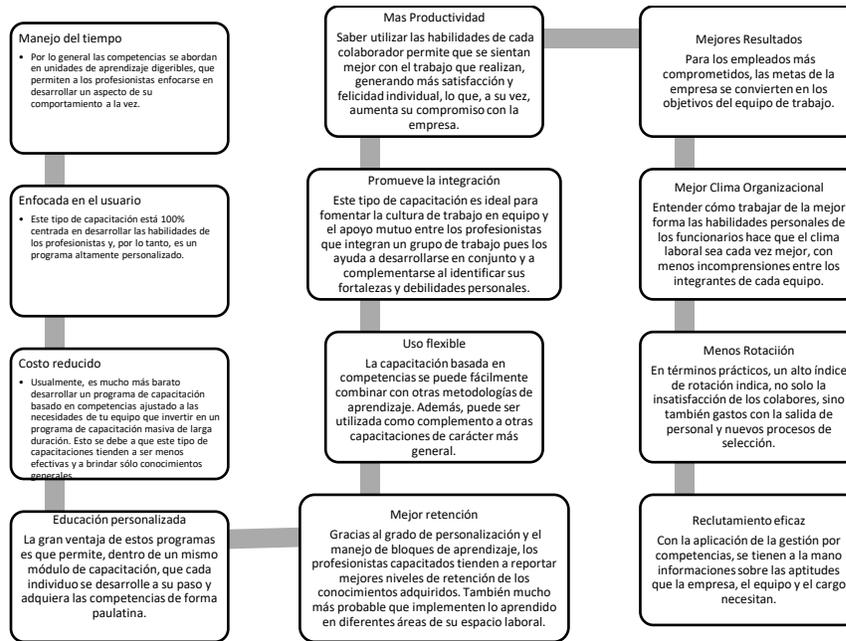
Fuente: elaboración propia.

De manera que cuando se encuentra el punto del éxito y la clave que las empresas buscan para tener éxito, es cuando obtienen personal que es accesible y fácil de identificar para potencializar sus beneficios operativos y los de la producción. Basado en los resultados, este modelo o mecanismo de entrenamiento es una gestión vital, para que la empresa funcione y genere los resultados planificados.

#### **4.1.4. Elementos que integran un modelo de capacitación por competencias**

Con relación y respecto al identificar y captar a los nuevos elementos que hacen de sus talentos, la tipificación de sus capacidades promoviendo constantemente, mantener actualizado el programa y que la tarea de recursos humanos sea esencial para la creación de planificaciones estratégicas, para el logro de objetivos estratégicos impulsando y optimizando el crecimiento organizacional. Por eso es vital enfocar todas las herramientas, técnicas y modelos de capacitación por gestión de competencias.

Figura 15. Elementos para un modelo de capacitación por competencia



Fuente: García de Alba, S (2020). *Emagister*.

Al observar cada uno de los elementos que conducen a realizar una gestión adecuada, en el factor humano se considera identificar cada una de las características que la empresa busca, orientar las necesidades y el marco de desarrollo de manera efectiva, basado en experiencias, explotando los conocimientos para establecer líneas de conocimiento y desarrollo de competencias que interactúen entre los colaboradores y la empresa, alineándolos mediante una organización estratégica.

#### 4.1.5. Necesidades de entrenamiento

Indica Sanchez (2022) que:

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras, una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto. (p. 79)

Es importante para cada organización el tener en su planificación toda actividad necesaria para mantener un programa de capacitación que esté acorde a las necesidades de la empresa Constructora, contando con proyectos y cursos que satisfagan las condiciones para el desempeño eficaz de las labores.

Tabla XII. **Detección de necesidades**

DETECCIÓN DE NECESIDADES			FECHA		
			DÍA	MES	AÑO
DEPARTAMENTO		SECCIÓN		RESPONSABLE:	
No.	Nombre del trabajador	Puesto	Necesidades de capacitación detectadas	Fecha de aplicación	Lugar de aplicación
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
¿Qué otros aspectos son importantes para considerar en la detección?					

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.6. Programa de entrenamiento

Todos los programas de entrenamiento que estén dentro del plan anual de capacitación, deben llenar las expectativas para hacer un equipo altamente competitivo y tener conocimientos técnicos y operativos para realizar cualquier actividad de campo en la construcción.

Para Londono, (2013):

El entrenamiento es un proceso en el que la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar, se dice que es un proceso educativo, ya que por medio de él se desarrollan competencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización. (p. 89)

Tabla XIII. **Modelo Arnold**

CONFIGURACIÓN, METODOLOGÍA Y DIDÁCTICA	MEDIO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA EN MATERIA TÉCNICA (Conocimientos técnicos y técnicas laborales)	COMPETENCIA EN MATERIA MÉTODOS (técnicas de aprender y técnicas de trabajar)	COMPETENCIA EN MATERIA MATERIA DE RELACIONES SOCIALES Y DIRECCIÓN (trabajo en equipo, métodos de comunicación)
APRENDIZAJE POR ACCIÓN	PROYECTO GUIADO			
	SIMULACRO			
	PROYECTO DE ORGANIZACIÓN PROPIA			
	MÉTODO DE TEXTO GUIA			
	TRABAJO EN EQUIPO			
	TRABAJO INDIVIDUAL			
	CASOS			
APRENDIZAJE POR EXPERIENCIA	EJERCICIOS			
	MÉTODOS BASADOS EN EXPERIENCIA			

Fuente: Castaño Vásquez (2021). *Modelos de entrenamiento y capacitación.*

Todos los programas de entrenamiento o capacitación deben estar constituidos con cursos que fortalezcan el campo profesional de la construcción, analizando sus prioridades para contar con personal altamente competitivo.

#### **4.1.7. Diagnóstico**

Según Londono (2013), el diagnóstico es “Conocer las necesidades de entrenamiento de la organización. El departamento de Recursos Humanos y la sección de inducción y capacitación deben estar interactuando con analizar que se necesita para tener un equipo actualizado” (p. 28).

#### **4.1.8. Orden de prioridad**

Para la empresa Constructora, el tener un orden es tener prioridad en las necesidades de capacitación siendo elementales para describir con calidad en sus líneas capacitación para las operaciones. En programa que se realiza de manera mensual mediante el PAC, se deben priorizar cada uno de los eventos que haga relevancia a la actualización, de los procesos en el área de la construcción, velando que siempre el encargado de dar la capacitación tenga y cuente con todos los procesos y los conocimientos, que exige a la empresa Constructora tener los lineamientos renovados que permita a la empresa cumplir con lo establecido en las metas y los objetivos planificados.

A continuación, se despliega el orden según Sacap, requiere para el desarrollo de sus entrenamientos.

#### **4.1.9. Definición de objetivos**

Indica Pérez (2019) que:

Una vez que tengas muy claro lo que quieres conseguir con el programa de capacitación, es momento de identificar como hacerlo. Comienza haciendo un análisis sobre cuáles son las tareas que podrían mejorarse y qué conocimientos, habilidades o actitudes deben adquirir los empleados para mejorar los resultados de la empresa. (p.123)

Tabla XIV. **Definición de objetivos**

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FUENTE DE EVALUACIÓN	SUPUESTOS
FIN (OBJETIVO DE DESARROLLO)				
PROPOSITO (OBJETIVO DE GENERAL) (SITUACIÓN FINAL)				
RESULTADOS (OBJETIVO ESPECÍFICO)				
ACCIONES (ACTIVIDADES PRINCIPALES)				

Fuente: elaboración propia.

Las empresas que tienden a estar con una estructura definida, tienden a establecer objetivos reales y de fácil alcance, la línea de la construcción implementa la proyección de objetivos tangibles y de soportes.

#### **4.1.10. Elaboración del programa**

Con la aplicación de un análisis DAFO es posible identificar las fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento, de desarrollo de competencias, habilidades y de desempeño. Editorial (2021), “Para identificar las necesidades de formación de la empresa, debemos comparar las competencias actuales y las futuras exigidas para cada puesto de trabajo, con el perfil real de cada trabajador” (p. 87).

Tabla XV. **Elaboración de programa**

ELABORACIÓN DE PROGRAMA					
ETAPA DEL CICLO DE PROGRAMA	INFORMAR	CONSULTAR	PARTICIPAR	CONTROLAR	SUPERVISAR
ANÁLISIS DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN					
OBJETIVOS Y METAS					
PLANIFICACIÓN					
EJECUCIÓN					
EVALUACIÓN					

Fuente: elaboración propia.

Al detectar cada una de las necesidades que la Constructora como organización tiene, debe realizar un PAC; con esto entender las condiciones y las necesidades que cada operario, colaborador y administrativo estén requiriendo para desarrollar sus competencias, implementando periódicamente talleres, conferencias, cursos, diplomados y todo lo concerniente, para estimular e incentivar el crecimiento.

#### **4.1.11. Ejecución**

Es posible que todo proceso de ejecución, sea orientada a las mismas necesidades que la empresa Constructora, este en búsqueda. Estas medidas de control en la ejecución del programa mantendrán vigencia en los estudios y análisis para recabar información y mantener actualizado sus programas de capacitación y actualización constante.

#### **4.1.12. Evaluación de programa**

El Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento consiste en la evaluación de las carencias de preparación profesional de las personas

Londono (2013), dio a “conocer los resultados del entrenamiento, verificar sus consecuencias. Viene a ser la detección de las habilidades que un individuo o grupo debe de desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo” (p. 94).

Tabla XVI. **Evaluación del programa**

DEPARTAMENTO	SECCIÓN	RESPONSABLE	FECHA		
NOMBRE DEL COLABORADOR		PUESTO	FECHA DEL CURSO		
NOMBRE DEL CURSO		FECHA INICIO DEL CURSO	FECHA CIERRE DEL CURSO		
Marque con una X lo que usted considere		Excelente	Bueno	Malo	

Fuente: elaboración propia.

Con esto se trata de obtener un valor de impacto sobre lo que adquirieron, saber que el sistema de entrenamiento es efectivo y que es rentable para la organización, contar con este sistema de entrenamiento.

#### **4.1.13. Certificación y cierre**

Antes de terminar el proceso de entrenamiento, se debe hacer una

evaluación para que el proceso de capacitación, establezca y permita reconocer el tiempo y los conocimientos que fueron adquiridos, certificando a cada colaborador que obtuvo una calificación positiva, y que permita hacer un cierre exitoso del evento entregando una certificación que aprueba el perfeccionamiento como técnicos instruidos en el área de la construcción y operaciones de maniobras de campo.

#### **4.1.14. Ejecución del entrenamiento**

Evidentemente lo más importante al finalizar todo el proceso de adiestramiento y entrenamiento, los resultados obtenidos por medio de una evaluación del plan y programa de capacitación, el encargado en jefe o el departamento responsable; debe rendir un informe donde describa detalladamente y circunstancialmente cada actividad y resultado según lo que cada colaborador presenta como efecto positivo obtenido, la ejecución de dará mociones para proponer medidas para mejoras según lo apreciado.

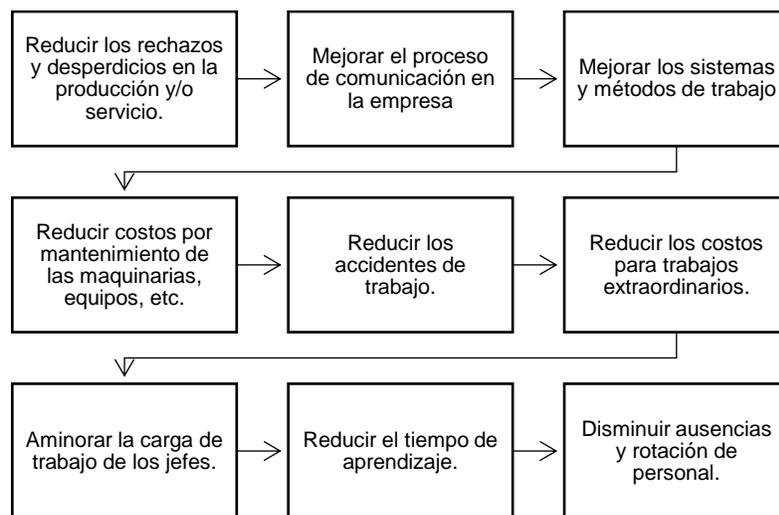
En dado caso que el análisis de la ejecución sea adverso, es indispensable proponer medidas de acción inmediata que corrijan el programa y formular una estrategia de más impacto para evitar cualquier tipo de desviación que infiera en la capacitación del personal en la construcción.

#### **4.1.15. Programa de entrenamiento a las necesidades de la organización**

Al establecer un programa de entrenamiento o capacitación, la empresa Constructora deberá contemplar que cada entrenamiento debe asegurar que la ejecución sea satisfactoria y hacer más competitivo el trabajo o las obras en las que se emplea, cada una de las competencias del colaborador Cataño

Vásquez, (2021), en su postulado indica que estos programas deben constituirse como una herramienta de actualización, que cause un impacto positivo con los colaboradores; haciendo cambios que los lleve a nuevas tecnologías y les permita desempeñar con más empeño y efectividad cada proyecto que se esté ejecutando, estos beneficios únicamente se pueden identificar mediante la obtención de resultados de las necesidades que el programa de entrenamiento descubra. Por lo cual se pueden mostrar como beneficios específicos para la organización, que el entrenamiento ofrece (ver figura 16).

Figura 16. **Beneficios del programa**



Fuente: Castaño Vásquez (2021). *Modelos de entrenamiento y capacitación.*

Cuando se entiende el nivel de la importancia que tiene un programa de capacitación, es importante cuestionarse cuál es la mejor estructura que puede contener el programa de entrenamiento, por eso es preciso las actualizaciones constantes del contenido, este proceso de desempeño y competencias deben ser progresivas y exigentes, para establecer medidas constantes de calidad en

las capacitaciones. Motivando al crecimiento personal, técnico y profesional y por ende la empresa Constructora evitará y reducirá sus pérdidas.

#### **4.1.16. Calidad del material de entrenamiento**

Según las necesidades y la cantidad de participantes, se debe contemplar la inversión para adquirir material y hacerlo efectivo en el uso del entrenamiento, derivado a esto se estima la cantidad necesaria para la cantidad de sesiones que se impartirán, el personal encargado de este tendrá a su cargo el estimar tanto la cantidad como la calidad del material.

Mientras este en proceso el programa, se debe contar con material suficiente para no desabastecer a o los instructores, de la calidad depende la eficacia de la enseñanza, que se pretende llevar a cabo. Es fundamental contar con: utensilios, herramientas e insumos de manejo de plataforma, equipo moderno para demostraciones, escenarios óptimos para mejor aprendizaje, porque en este periodo de preparación todo material es funcional para la calidad del programa.

#### **4.1.17. Cooperación de los jefes y los dirigentes de la empresa**

Analizando las expectativas que como resultado del programa han generado, es indispensable que exista la participación de las altas gerencias, para crear un ambiente de confianza y que ellos transmitan sus conocimientos en el área de la construcción, fortaleciendo los conocimientos empíricos que poseen los colaboradores.

Es de responsabilidad de los jefes y gerentes que los programas sean efectivos, que cada colaborador conozca los mejores medios, equipos que en la

construcción hay, las actividades que ellos desarrollen conllevan responsabilidades para un mejor manejo a futuro. Partner (2021) da como resultado a que el desarrollo gerencial debe traer grandes beneficios para la empresa, no solo para los colaboradores, que a estos les permite tener un crecimiento dentro de la organización, donde este cuenta con una visión innovadora y participativa desarrollando estrategias competitivas, corporativas y funcionales.

#### **4.1.18. Calidad y preparación de los instructores**

Según el INE (2018):

Desde el momento en que una persona se hace cargo de un grupo para orientar su aprendizaje, comienza sin quererlo a ejercer influencia en todos y cada uno de los componentes del grupo. Por tal razón su actitud debe estar orientada para cultivar en los capacitados el deseo e interés particular de aprender dentro de un proceso, a veces colectivo, a veces individual, a veces receptivo a veces participativo. Esta actitud motivacional deberá el capacitador lograrla acorde a su programa de trabajo, a los recursos disponibles y al tiempo que se le da para realizar su misión. (p.11)

Es por eso que cuando el instructor es una persona con conocimientos bastos y con calidad que le respalde, el desempeño es fundamentalmente indispensable para crear ese ambiente de seguridad y certeza, confiable y con seguridad en su experiencia, para inclinar la postura a que cada enseñanza en el campo de la construcción es la que se necesita para el fortalecimiento, de la experiencia en la industria de obras grises.

#### **4.1.19. Calidad de los aprendices**

En el sector de la construcción, el objetivo principal es identificar cual es el impacto que se alcanza para tener y crear un bienestar y condiciones laborales que asegure a cada trabajador de este sector de la construcción que son participes en el progreso y crecimiento del desarrollo de una población. La metodología que se aplica para analizar las características de la calidad que tiene cada participante en el aprendizaje, involucrado en los cursos actualizados en función a las obras civiles.

Este enfoque el INE (2018) evaluará que tan capacitado está el colaborador capacitado y los resultados se reflejan evidenciando los logros, los cambios estructurales y las estrategias adquiridas. Con esto se reafirma que la calidad del participante es constantemente mejorada, prestando un programa de entrenamiento que mejore la calidad del trabajador de obras civiles.

#### **4.1.20. Evaluación del entrenamiento**

Para tener una valoración y marca de aceptación con resultados positivos del evento, se hace una evaluación al programa de capacitación donde regularmente se estudia el indicador de eficiencia y efectividad, con el desempeño y desarrollo antes y después de sus labores. Las estrategias deben ayudar a la empresa Constructora a incrementar su aceptación.

Tabla XVII. Evaluación de la capacitación

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN					
NOMBRE DEL PROGRAMA O EVENTO:					
TIPO DE PROGRAMA	CURSO:	SEMINARIO:	DIPLOMADO:	TALLER:	OTROS:
INSTITUCIÓN O PERSONA QUE LO IMPARTIÓ:					
DURACIÓN DEL EVENTO:		TIEMPO:		FECHA:	
INSTRUCCIONES					
A continuación se le presenta una serie de preguntas a las cuales solicitamos su participación, para el desarrollo de la misma. Marque con una X según lo que usted califique del evento.					
I. PLANEACIÓN	SI	Algunas veces	Pocas veces	No	
conoció el programa que se desarrollo?					
Los tiempos del programa fueron adecuados?					
Se cumplieron los horarios del programa?					
II. CUMPLIMIENTO DE PROGRAMA					
Se cumplieron los objetivos planificados?					
Se desarrollo el programa completo del programa?					
Se notó la calidad del programa y de los temas?					
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN					
Se le entrego el material a tiempo?					
Los instructores motivaron a la participación durante el evento?					
Se identificó con el curso impartido?					
El programa lleno sus expectativas?					
Observaciones:					

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.21. Retorno de inversión en la capacitación**

Para control de indicador y medio de verificación Rodríguez (2019) hace un análisis y plantea que se debe aplicar este procedimiento: con una formula sencilla pero efectiva, donde se evalúa el resultado.

Beneficio neto de la empresa / costos del programa x 100

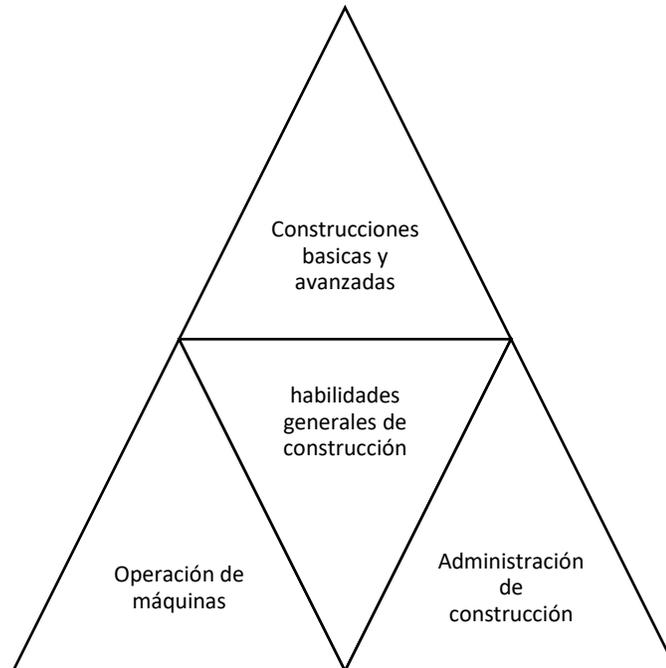
Donde el resultado de la operación siempre debe ser superior al 100 % como resultado de éxito así obtener si es rentable la inversión en capacitar al trabajador. Es por eso que hacer una evaluación del programa, ayudar a la empresa a descubrir las debilidades y las fortalezas del programa, saber si llegan a cumplir los objetivos, contando con los resultados hechos en la evaluación.

#### **4.2. Modelos de capacitación**

La industria de la construcción tiene un campo muy especializado para implementar un programa de especialización y tecnificación, posee un ambiente con características específicas, el mercado de las empresas de la construcción es difícil y multifacético, incluyen diferentes tipos de características y competencias, donde el trabajador tiene conocimientos empíricos, técnicos y profesionales según su capacidad de estudio.

La capacitación en el mercado laboral de obras civiles, se implementan diferentes tipos o modelos de capacitación (ver figura 17).

Figura 17. **Modelo de capacitación**



Fuente: elaboración propia.

Cada uno de los modelos que se pueden implementar deben ser interactivos, imperativos que permitan desarrollar mejoras en las propuestas, donde el modelo sea una gestión que impulse el crecimiento técnico de cada miembro de la empresa, que como resultado la empresa Constructora preste servicios y entregue proyectos con alta calidad en la línea de la construcción. La empresa debe contar con estrategias planificadas y coherentes según su programa de PAC.

#### **4.2.1. Diferencias entre capacitación y desarrollo de personas**

Ahora bien cuando se hace una diferencia se debe entender que la capacitación es un modelo de actividades que van encausadas a encaminar y

facilitan de los conocimientos, al desarrollar todas aquellas habilidades que pueden llegar a modificar las actitudes de los operarios y poder desempeñar con perfección su trabajo, por eso según Guerreo (2015) este un proceso que está bien estructurado y se organiza para suministra toda la información y proporcionar datos sobre las habilidades que una persona llega a desempeñar con satisfacción un trabajo se le sea asignado.

Tabla XVIII. **Diferencias entre capacitación y desarrollo**

CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Este consiste en llegar a preparar u desarrollar un sistema de programa que faculte de nuevas habilidades y que sean integrales al trabajador en el proceso productivo de la empresa.	Se refiere a la educación que recibe cada persona para su crecimiento personal y profesional con el fin de inducir la efectividad en cada uno de los procesos que él tenga a cargo.
Transmite transformación y visión.	Trasmite conocimiento
Es de carácter organizacional.	Es de carácter individual.

Fuente: elaboración propia.

Mientras, por otro lado, el desarrollo de personal es buscar el lograr un mejor aprovechamiento que cuenta la empresa y para tener crecimiento y satisfacción de cada uno de ellos, existen numerosos programas de desarrollo y capacitaciones que permiten y sirven como herramientas para lograr el desarrollo del personal.

#### **4.2.2. Capacitación de personas**

Según Bonilla Jurado, Macero Méndez, y Mora Zambrano (2018):

La formación del trabajador contribuye a que éste realice sus actividades de forma más eficiente, por lo que el conocimiento institucionalizado (educación formal) y el conocimiento certificado por instancias profesionalizantes o de capacitación contribuye a incrementar la productividad laboral. En este sentido, una mayor formación por parte del trabajador se encuentra incentivada debido a que en sí misma una mayor educación encierra la promesa de una mejora salarial en términos laborales. (p. 75)

Por consiguiente, la capacitación es la inversión más rentable, que una empresa debe realizar, el elemento humano es el motor esencial para el progreso y crecimiento de la compañía, cuando se crea una planificación efectiva, con capacitaciones permanentes, los jefes o altos directivos son los más interesados en contar con personal altamente competitivos, para tener un personal competente y entrenado. Siempre contando con equipos de trabajo para mejorar los indicadores de desempeño.

Por lo cual se pueden considerar que un personal capacitado es un indicador de productividad y ejecución, plasmando las necesidades constantes de incorporar nuevas metodologías en los sistemas de construcción, técnicas y herramientas de aprendizaje, las actualizaciones y modernidades en las herramientas de uso y los materiales, nuevos procesos en construcción en lectura de planos o diseño de planos y estructuras. Cuando se cuenta con unas personas capacitadas los plazos establecidos siempre entregados con calidad.

### **4.2.3. Desarrollo de personas**

La importancia de potencializar el desarrollo personal, si este les permite a todos o cada uno de los empleados, el despertar y desarrollar habilidades aptitudes y actitudes que ya poseen para el ejercicio de cualquier actividad laboral. También, es parte del desarrollo personal en el que se consiente llegar a descubrir todos aquellos talentos que tienen. No existe una mejor forma para la realización del desarrollo personal que revelar y expresar todos los medios talentosos que tiene cada persona en su interior sin explotarlo.

### **4.2.4. Técnicas de capacitación y desarrollo de personas**

Para planificar las técnicas para capacitar a un personal de forma adecuada, es obligatorio y preciso el conferir a los participantes de todas las herramientas necesarias para sirvan para incrementar esos niveles que exige la productividad, con esto se permitirá ayudar a la evolución de la empresa Constructora sino también al crecimiento personal y laboral. Cuando la capacitación se utiliza una técnica dentro de una organización que nunca debe de faltar el interés por actualizar las competencias, principalmente porque un colaborador capacitado en su labor, siempre suele ser más productivo y competitivo.

### **4.2.5. Capacitación organizacional**

Para Gordillo (2019):

La capacitación organizacional está dirigida a toda la plantilla de la compañía. Se trata de implementar cursos, talleres o seminarios para fomentar nuevos aprendizajes que les ayuden hacer eficiente sus labores

diarias. Para asegurarte de que está dando resultados puedes recurrir a un sistema de gestión de aprendizaje, incluido en los softwares de RRHH, ya que te ayudará a dar un seguimiento más efectivo y en tiempo real al desarrollo de cada uno de tus colaboradores. (p.132)

Figura 18. **Ciclo de la capacitación organizacional**

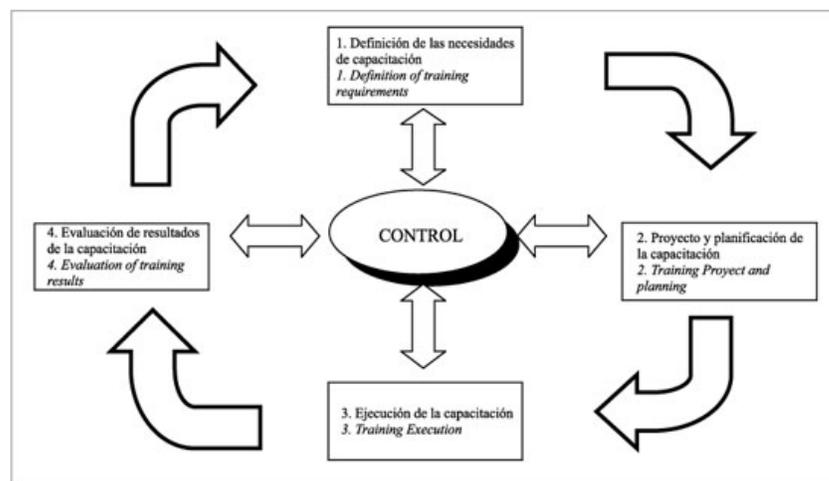


Figura 1. Ciclo de Capacitación (ISO 10015)

Fuente: Davis (2008). *Capacitación y desarrollo*.

El recurso de los encargados de mantener un programa activo, donde se involucren todos los elementos que forman la empresa, se debe tener en cuenta cada área y cada sección de toda la Constructora para fomentar el interés de nuevos aprendizajes.

#### 4.2.6. **Comunicación asertiva**

En efecto Lesmes Silva, Barrientos-Monsalve, y Cordero Díaz (2020) dicen que:

La asertividad en la comunicación es un pilar fundamental para el engranaje oportuno de cualquier acto comunicativo, está se desarrolla en cualquier ámbito como lo son el familiar, social, laboral, educativo y cultural. Ante esto se puede decir inferir que la asertividad es dada como aquella representación integral de todo ser humano que satisface su mensaje por medio de la comunicación, pues, es el sentido a la transmisión de constante mensajes entre dos o más personas.

Por lo tanto, la asertividad se considera como la habilidad y aptitud comunicativa, en función a la capacidad se puede resolver situaciones y conflictos de una forma acertada, manifestar sentimientos, pensamientos y emociones sin perturbar o atropellar los derechos del otro, teniendo en cuenta que la misma sitúa en una actitud de escucha para así ser escuchado. (p. 149)

Es por eso que la comunicación asertiva, se debe considerar como una de las capacidades humanas con más expresión, tanto verbal, como no verbal y gesticular; siempre en función en relación al contexto integral de las situaciones que se presente.

Tabla XIX. **Comunicación**

COMUNICACIÓN				
COMPORTAMIENTO	ASERTIVO	PASIVO	AGRESIVO	PARTICIPATIVO
EMOCIONES Y SENTIMIENTOS	Es consciente de su entorno, no manipula, trabaja en equipo.	No expresa sus emociones, tiene temor, ansiedad y culpa.	Demuestra descontrol, ira y etapas de ansiedad. Llega a tener sentimientos de culpa y temor.	Es altamente competitivo, le gusta interactuar y ser dinámico.
COMPORTAMIENTO VERBAL	Mantiene buen contacto visual, tiene una actitud independiente y participativa.	Timidez, no refleja ánimo y se nota el descontrol del cuerpo en su fuerza.	Mirada penetrante y retadora, no acepta ayuda y transmite discordia en el grupo.	Sus gestos son de confianza y transmiten seguridad, crea un ambiente agradable de confort por su alto sentido del humor.
COMUNICACIÓN NO VERBAL	Siempre utiliza frases en primera persona, mantiene un espíritu de comportamiento y ayuda, refleja su conocimiento y lo transmite sin ningún problema.	Es tímido y su voz es muy suave, cuando explica su voz es muy tímida y utiliza muletillas para el desarrollo de sus labores..	Es retador, agresivo y se comporta de manera amenazante con sus demás compañeros de trabajo.	Es una persona confiable y expresa con claridad sus ideas, desarrolla de manera increíble el papel de líder y compañero de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.7. Entrenamiento de liderazgo**

En la actualidad las empresas tienen la necesidad de generar mecanismos que sirvan para enfrentar las amenazas de desarrollo, la necesidad de entrenar constantemente al liderazgos se establece siempre para crear un ambiente cómodo y sano, en la construcción es la respuesta a todas aquellas incertidumbres, riesgos, peligros y problemas inherentes; a la constante rotación de personal, dado por eso es trata de estar implementando estrategias de capacitación, entrenamiento y otras maneras de superación que formen un área de Aprendizaje Continuo.

#### **4.2.8. Entrenamiento motivacional**

Para Montero y Alonso (2014), “dicho entrenamiento se orienta hacia la acción y consiste en buscar modos de superar las dificultades, atendiendo al proceso más que al resultado. Sus efectos se contrastan con los de otro programa derivado de la teoría de atribución causal” (p 79).

Dado los tiempos que se están fuera de sus entornos emocionales, las empresas en este caso en el área de la construcción deben, enfocar y tener vigente los puntos de la zona de confort de cada trabajador, tratando de tener los aspectos emocionales con total distracción.

#### **4.2.9. Desarrollo de competencias y habilidades**

Todas las carreras tienen sus diferentes necesidades, pero en el área de la construcción sus necesidades son diferentes, por las mismas características que se emplean en su campo de desarrollo, se deben estar diseñando estrategias de competencia por sector y por especialidad, un enfoque diferente

al ingeniero civil como al arquitecto, al obrero como al administrativo. Dado a esto se estructuran competencias y habilidades destinadas para el sector empresarial de la construcción.

Figura 19. **Desarrollo de competencias y habilidades**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.10. Coaching corporativo**

Según Benavides Henares (2013):

Es una relación de ayuda generada entre un cliente (organización), que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad en una organización (coachee), y un consultor (coach), que utiliza una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para ayudar al cliente a alcanzar una solución; identificando para ello y de forma mutua, un conjunto de

metas para mejorar su desempeño profesional y la satisfacción personal y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la organización dentro de un acuerdo de coaching definido formalmente. (p. 12)

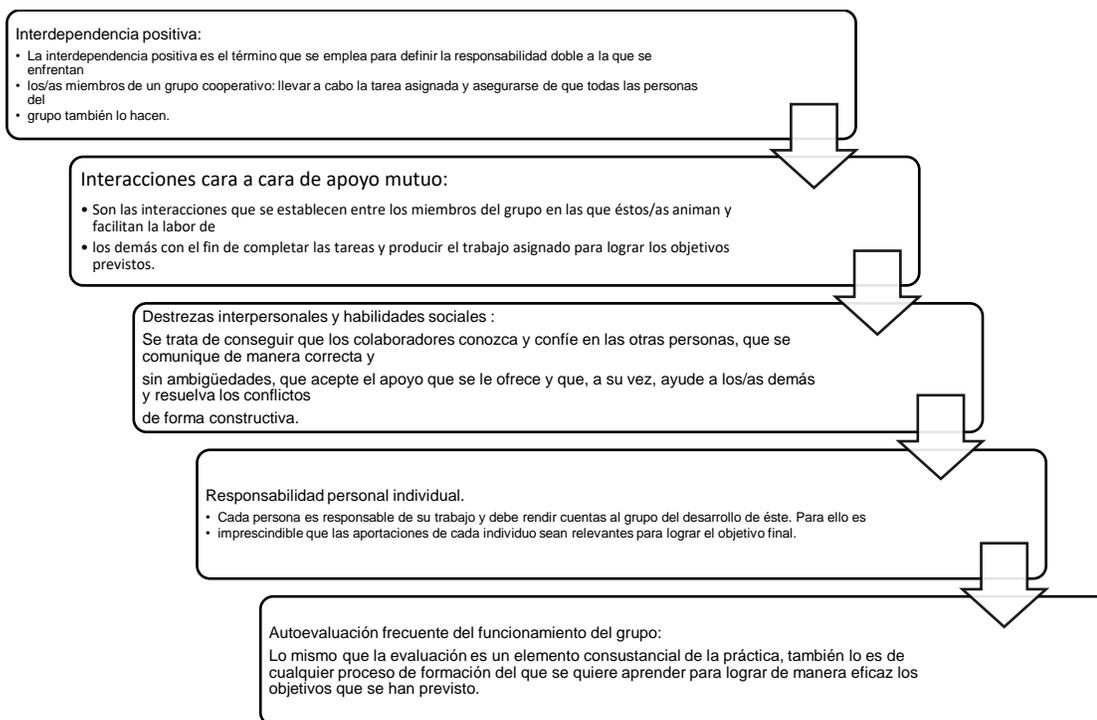
La imagen del coaching corporativo o empresarial, es aquel que está encargado de desarrollar y planificar todas aquellas nuevas técnicas, herramientas, métodos, programas y formas de establecer proyectos y mostrarlas a un grupo de elementos que están dentro de una empresa, estos se encargan de mantener una disciplina más entre los dirigentes de corporaciones, como los jefes de cada departamentos o área de la empresa y así mismo a todo personal en general.

#### **4.3. Método de aprendizaje**

Existen diversas formas y maneras de identificar un modelo de aprendizaje, pero implementar uno que sea competitivo, que llene los objetivos, que sea un modelo cooperativo, buscando el éxito grupal, individual y de la empresa Constructora.

De acuerdo con (Euskadi, 2021) se detallan algunos modelos de aprendizaje.

Figura 20. Modelo de aprendizaje



Fuente: Euskadi (2021). *Curriculum*.

Cuando el modelo de aprendizaje, llega a tener todos los aspectos que se planifican con la finalidad de crear un instrumento competitivo que motive a mejorar el rendimiento y la capacidad de aprendizaje, este debe asegurarse que es funcional y operativo.

#### 4.3.1. Tipo

La importancia que debe tener todo tipo de aprendizaje, es para saber descubrir que tanto está capacitada la empresa, para incorporar un sistema idóneo a las necesidades que se tengan, dado que en la construcción existen muchos factores de riesgos, físicos, ergonómicos, psicosociales, económicos y

laborales.

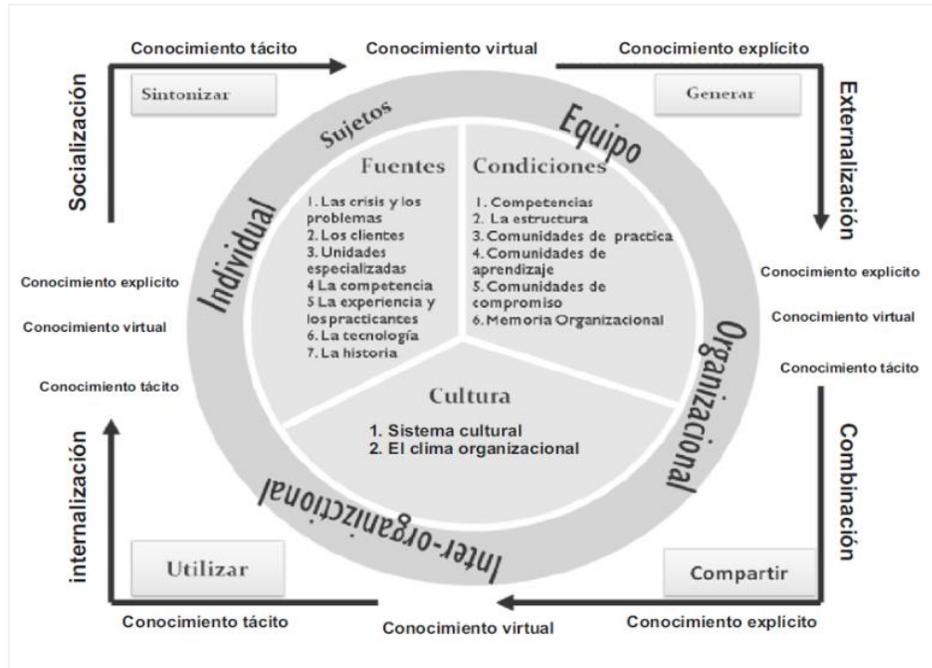
Tabla XX. **Tipos de conocimiento**

TIPOS DE CONOCIMIENTOS	
Conocimiento Explícito	El conocimiento explícito es comúnmente tangible, se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo y es aquel conocimiento que se puede expresar con palabras y números, que puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales.
Conocimiento Virtual	Es un momento de comprensión compartida, que es provocado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente. Es un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta formas aplicables. Es un grupo de conocimientos que existe sólo mientras el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva, puede expandirse, disminuir o modificarse con los cambios en el conjunto de personas participantes.
Conocimiento Tácito	Es un saber en acción individual o social, de alta trascendencia en la creación de conocimiento, que determina el know-how, es difícil de imitar, copiar o medir, por estar fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en los símbolos y metáforas, así como en las creencias, intuiciones y realidades particulares. Es producto de la experiencia y fruto de la manera en que se comprende lo que se ve, se toca, se siente y se escucha.

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999). *La organización creadora del conocimiento*.

El desarrollo de cada ventaja al tener bien identificado cada tipo de aprendizaje, hace que la empresa sea más competitiva este sustentable en sus recursos y capacidades, que explote el conocimiento de diseñar estructuras y sistemas que favorezcan el desarrollo corporativo.

Figura 21. Tipos de aprendizaje



Fuente: Garzón Castrillón y Fischer (2010). *Estudio descriptivo sobre el aprendizaje organizacional, en organizaciones de Brasil, Colombia y República Dominicana.*

#### 4.3.2. Clasificación

La clasificación de los distintos programas de entrenamiento, con modelos de aprendizaje y sus instrumentos de medición, tiene enfoques que se centran en la personalidad, en la cognición y en las actividades laborales.

Tabla XXI. **Tipos de aprendizaje**

CATEGORIA	APORTACIÓN DE APRENDIZAJE
CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO	
BASADO EN LA EXPERIENCIA	
BASADO EN CANALES DE PERCEPCIÓN	
BASADO EN CANALES DE INFORMACIÓN	
BASADO EN ESTRATEGÍAS DE APRENDIZAJE	
INTERRACCIÓN SOCIAL	
PERSONALIDAD	
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	

Fuente: elaboración propia.

Se debe percibir y concientizar todas las acciones intelectuales que describan los estilos de aprendizaje, el control de las competencias en función a las operaciones de obra, catalogando interés, valor, desarrollo y desempeño en los puestos y trabajos.

#### **4.3.3. Finalidad**

Todas las fases y etapas, que se realizan durante las actividades de aprendizaje y su estructura de enseñanza técnica profesional, deben tener el cumplimiento de lo establecido en el programa, contemplar los objetivos y crecer el sistema de aprendizaje. Las evaluaciones periódicas de los avances y la obtención de resultados positivos deben dar lugar a contemplar futuras inducciones en el campo de operaciones civiles y obras grises.

#### 4.3.4. Medios

Se pueden clasificar según Rosell Puig y González Hourruitiner (2012) de acuerdo con diferentes criterios que se establecen en la figura 22.

Figura 22. Medios de aprendizaje



Fuente: Rosell Puig y González Hourruitiner (2012). *Medios auxiliares y su influencia*.

Prácticamente los medios de aprendizaje según las necesidades en la Constructora, se deben incluir todos los grupos según sean sus requisitos y estrategias didácticas, las funciones son específicas y desempeñan el crecimiento del PAC.

#### **4.4. Necesidades y medios**

Generalmente se consideran todos los medios de entrenamiento y aprendizaje como una necesidad organizacional, que requiere ejercicios que estimulen los procesos y la identificación de las necesidades de capacitación, esto se lleva a cabo únicamente con la participación de cada integrante, como única finalidad es prepararse y ser un colaborador competente, los medios son rutas de desarrollo de habilidades y hábitos que permite fijar el desempeño y la competitividad de la Constructora.

##### **4.4.1. Área de Conocimiento**

Al llevar a cabo un análisis estructural de las posibles conductas que consiguen dar tiempo a la persona a conocerse, es el resultado de su auto aprendizaje y esto nos lleva a aglomerarlas en tres aspectos principales (ver tabla XXII).

Tabla XXII. Área cognoscitiva

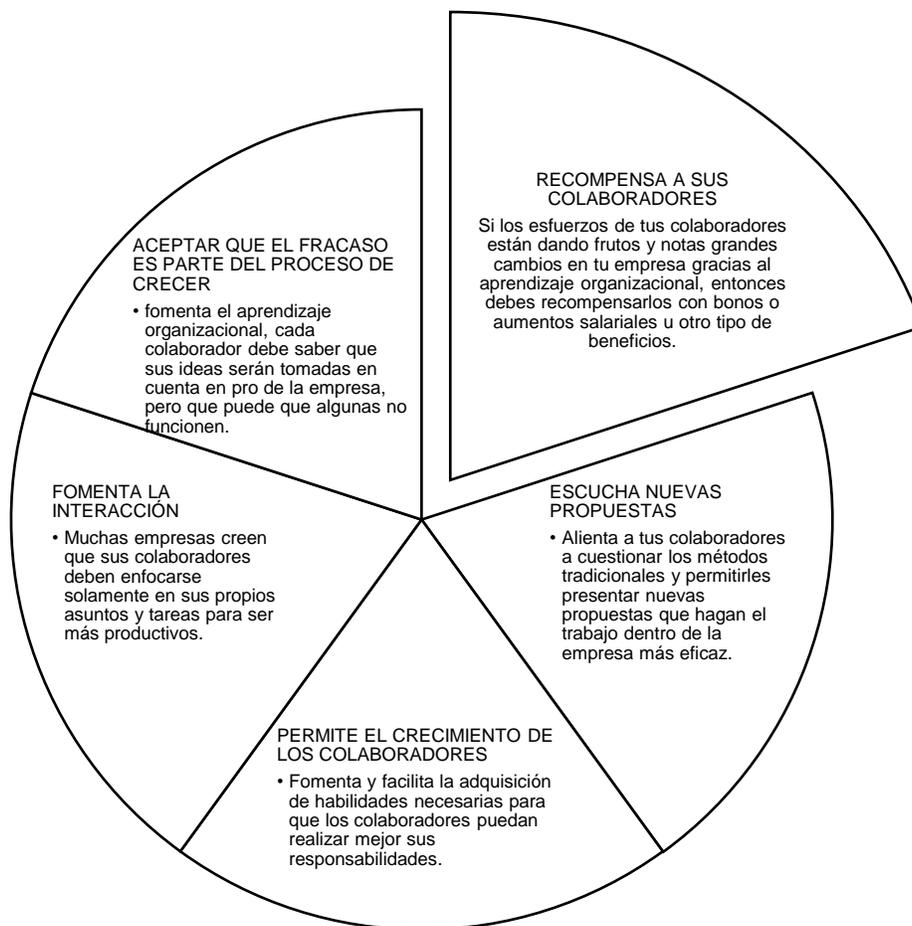
<b>ÁREA COGNOSITIVA</b>	Lo cognitivo es aquello que pertenece o que está relacionado al conocimiento. Este, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.							
<b>SE CLASIFICA COMO:</b>								
Conocimiento:	Se refiere a recordar información previamente aprendida. Reconocer informaciones, ideas, hechos, fechas, nombres, símbolos, definiciones, etc., de una manera aproximada a como se han aprendido.							
Comprensión:	Quiere decir entender (apropiarse, aferrar) lo que se ha aprendido. Se demuestra cuando se presenta la información de otra manera, se transforma, se buscan relaciones, se asocia a otro hecho, se interpreta o se saben decir las posibles causas y consecuencias.							
Aplicación:	transfiere y utiliza datos y leyes para completar un problema o tarea con un mínimo de supervisión. Utiliza lo que ha aprendido. Aplica las habilidades adquiridas a nuevas situaciones que se le presentan. Utiliza la información que ha recibido en situaciones nuevas y concretas para resolver problemas.							
Análisis:	istingue, clasifica y relaciona evidencias o estructuras de un hecho o de una pregunta, se hace preguntas, elabora hipótesis. Descompone el todo en sus partes y puede solucionar problemas a partir del conocimiento adquirido: razona, Intenta entender la estructura de la organización del material informativo examinando las partes de les que se compone.							
Síntesis:	crea, integra, combina ideas, planea, propone nuevas maneras de hacer. Crea aplicando el conocimiento y las habilidades anteriores para producir algo nuevo u original. Se adapta, prevé, se anticipa, categoriza, colabora, se comunica, compara.							
<b>ÁREA AFECTIVA</b>	<b>Esta área engloba aquellas conductas referente a los sentimientos, valores y actitudes que se manifiestan en las personas, como resultado de los aprendizajes, aunque muchas veces es difícil expresar ese tipo de conductas y que sean medios favorables, para el aprendizaje y la capacitación.</b>							
<b>SE CLASIFICA COMO:</b>								
Recepción:	El estudiante participa activamente en el proceso de aprendizaje, no sólo atiende a estímulos, el estudiante también reacciona de algún modo.							
Valoración:	El estudiante asigna un valor a un objeto, fenómeno o información.							
Organización:	pueden agrupar diferentes valores, informaciones e ideas y acomodarlas dentro de su propio esquema; comparando, relacionando y elaborando lo que han aprendido.							
Caracterización:	cuenta con un valor particular o creencia que ahora ejerce influencia en su comportamiento de modo que se torna una característica.							
<b>ÁREA PSICOMOTRIZ</b>	<b>cuenta con un valor particular o creencia que ahora ejerce influencia en su comportamiento de modo que se torna una característica.</b>							
<b>SE CLASIFICA COMO:</b>								
IMITACIÓN	MANIPULACION	PRECISIÓN	CONTROL	INFLUENCIA	ESTIMULOS	RESPETO	APOYO	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.2. Procedimientos

Se establecen procedimientos para la ejecución de modelos y sistemas de entrenamiento, que se estructuran para control de efectividad en los procesos de capacitación.

Figura 23. **Procedimientos de aprendizaje**



Fuente: elaboración propia.

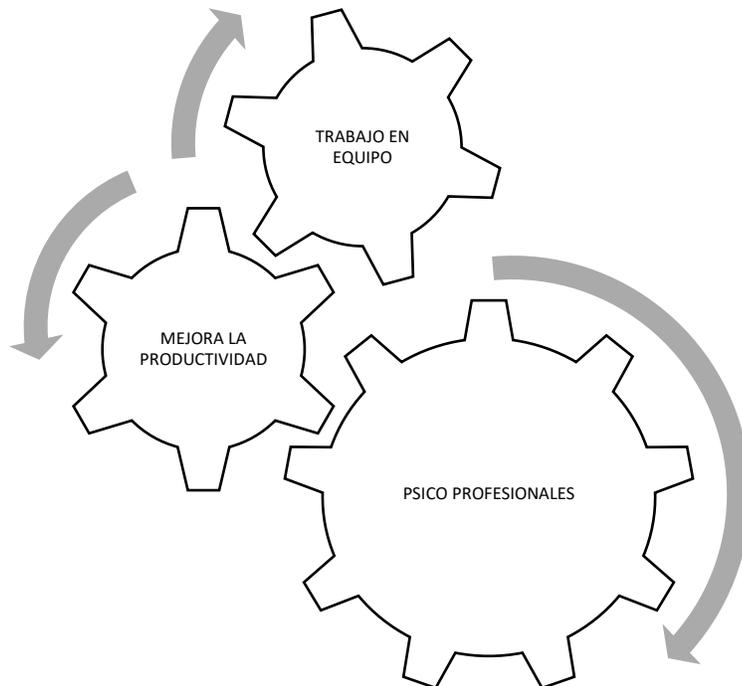
Todos los directivos encargados de analizar los procedimientos del aprendizaje según su planificación, deben tener claro la importancia y las

definiciones a quien va dirigido el sistema de aprendizaje de la empresa, se debe analizar cada estrategia y promover cualquier evento trascendente como propósito dentro de la empresa.

#### 4.4.3. Psicoprofesional

Definitivamente es de mucha importancia ver los beneficios que se pueden alcanzar, optando a tener la intervención de estos profesionales, que se enfoquen en los puntos más sensibles; que deben ayudar a trabajar el estrés laboral, los problemas personales.

Figura 24. **Funcionamiento de la psicoprofesional**



Fuente: elaboración propia.

El psicólogo industrial ayuda a detectar e identificar la fuente de los problemas, ayuda a entender las condiciones laborales y el tipo de riesgo al que están expuestos, ayuda a mitigar la ansiedad y la angustia por estrés y ergonomía.

Manejan una plataforma de control de tareas y funciones del trabajador, para no causar presiones y diagnosticar dentro del PAC, los riesgos psicosociales al que se exponen.

#### **4.4.4. Buenas prácticas**

La OIT (2017) en su informe refiere que:

Muchas empresas se esfuerzan por atraer y retener el talento y las competencias y para hacerlo deben convertirse en un empleador de elección. Esto incluye asegurar igualdad de oportunidades y lugares de trabajo compatibles con la vida familiar. Mostrar una buena imagen empresarial no sólo atrae talento, sino que también puede ser positivo para las ventas de productos y servicios, así como mejorar las relaciones con la comunidad local. (p.6)

Las empresas tienden a realizar buenas prácticas de aprendizaje, como medio de inclusión; permitiendo asegurar igualdades de oportunidades y dar una imagen de competitividad de sus trabajadores.

#### **4.5. Programas o estructuras**

No cabe duda que la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, (2008), con el propósito de integrar y esquematizar un programa de capacitación se

propone (ver tabla XXIII).

Tabla XXIII. Programa de capacitación

NOMBRE DEL PROGRAMA		TIEMPO DE DURACIÓN	FECHA DE REALIZACIÓN
OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA O EVENTO:			
CONTENIDO TEMÁTICO DEL PROGRAMA			
DIRIGIDO A:			
TEMA DEL CURSO IMPARTIDO:			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA O EVENTO:			
Objetivo Específico		Actividades del Instructor	
Técnicas y dinámicas de instrucción	Recursos Didácticos	Medio de evaluación	
EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL EVENTO:			
RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD:			
RESPONSABLE DE EVALUAR			

Fuente: elaboración propia.

El siguiente formato, para que auxilien y respalden el programa de entrenamiento, considerando algunos aspectos importantes en la toma de decisiones al implementar el programa.

#### **4.5.1. Detección de necesidades**

En efecto cuando ocurren y se suscitan las necesidades de formación siempre hay que estar atentos y observar, todos los resultados de fabricación, las bajas ventas de los servicios, pérdida en la cartera de clientes, entre diversas otras. La detección de las necesidades de capacitación determina cual es la importancia que se debe dar en la capacitación, esto quiere decir, crear un diagnóstico y analizar todos los planes de capacitación, que involucre la fuerza de trabajo, tomando con eficiencia organizacional, el clima organizacional, los costos involucrados y los beneficios obtenidos.

#### **4.5.2. Diseño**

Como resultado a los diversos modelos se hacen referencia a tres diseños de programas que son útiles para la identificación de necesidades, desglosando de manera instructiva cada competencia para llevar una evaluación correcta del diseño a presentar.

#### **4.5.3. Validación**

Luego de concluir todo el proceso, conviene subrayar que como fin; la capacitación debe asegurar todo el tiempo invertido, todo el esfuerzo y dinero en la capacitación, tomando como prioridad los resultados del programa, en el impacto de efectividad y rendimiento que cubra los aspectos que fueron previstos por el programa.

La validación es un asunto importante que beneficia al capacitador como al capacitado, la retroalimentación sobre las causas y efectos logrados por los programas de entrenamiento. La validación aprueba lo aprendido, lo

alcanzado, los objetivos y las metas previstas y cumplidas.

Tabla XXIV. **Programa de validación**

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
EN CUANTO AL USO	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimiento o información	Técnicas de lectura, Recursos individuales, instrucciones programadas.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de si mismo y desarrollar habilidades.	Entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad.
	3. Entrenamiento Mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamiento.	conferencias, estudios de casos, simulaciones, rotación de cargos y funciones.
EN CUANTO AL TIEMPO	1. Entrenamiento de inducción o integración a la empresa constructora Sapca	Adaptación y ambientación inicial.	Programa de inducción y entrenamiento.
	2. Entrenamiento despues del ingreso del colaborador a la empresa.	Entrenamiento constante para mejorar el desempeño del colaborador dentro de la empresa.	Entrenamiento en el sitio de trabajo y fuera del area de trabajo.
EN CUANTO AL LUGAR DE APLICACIÓN	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo.	Transmitir las enseñanzas y capacitaciones necesarias que debe desempeñar en el puesto de trabajo.	Rotación de cargos, entrenamiento sobre las tareas y funciones.
	2. Entrenamiento fuera del sitio de trabajo.	Transmitir conocimiento y habilidades.	Aulas de exposición, simulaciones, estudios de caso, conferencias, capacitaciones.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.4. **Aplicación**

De igual manera cuando el recurso de crecimiento empresarial se vuelve importante, es relevante desarrollar estrategias que sean indispensables para fortalecer las áreas de servicio al cliente, mantenimientos preventivos y

correctivos, comunicación, manejo de maquinaria y herramientas de construcción.

#### 4.5.5. Evaluación y seguimiento

De manera que, como resultado a los eventos realizados en el programa, los medios de evaluación y seguimiento son una herramienta que describen todos los criterios, objetivos y características de calidad, cumpliendo sus objetivos y el alcance general de cada competencia establecida, llegando a una alta competitividad organizativa.

Tabla XXV. **Modelo de evaluación y seguimiento**

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO					
OBJETIVOS DEL PROGRAMA:	PROGRAMA	PLANIFICACIÓN	CONOCIMIENTO	EXPERIENCIA	INFORMACIÓN
OBJETIVO 1					
OBJETIVO 2					
OBJETIVO 3					
OBJETIVO 4					
OBJETIVO 5					
OBJETIVO 6					
OBJETIVO 7					
OBJETIVO 8					
OBJETIVO 9					
OBJETIVO 10					
RESPONSABLE:					
FECHA:	LUGAR:			PUNTEO:	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6. Evaluación del entrenamiento

De acorde con los instrumentos que miden la evaluación, el más usado para tener un banco de datos son los cuestionarios. Estos llegan a contener una serie de preguntas que vacían todos los datos para un análisis estadístico. Esta

herramienta es ideal para el control y la evaluación de los avances que el programa de capacitación implementa.



## **5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE ENTRENAMIENTO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

### **5.1. Propósito**

El propósito de esta propuesta es implementar un modelo de entrenamiento que aporte al desempeño del trabajo, mejore las competencias y habilidades del personal.

### **5.2. Alcance**

El responsable de este formato será el área de Recursos Humanos.

### **5.3. Administrar Recursos Humanos**

Serie de mecanismos, procedimientos, instructivos, formatos, herramientas que usar para garantizar y evidenciar que cada empleado logre sus objetivos personales y profesionales, beneficiando a la empresa de manera simultánea.

### **5.4. Reclutamiento, selección y contratación de personal**

En los siguientes subtítulos se describen las actividades del reclutamiento, selección y contratación de personal.

#### **5.4.1. Propósito**

Documentar las actividades a realizar en el reclutamiento, selección y contratación de personal operativo y administrativo.

#### **5.4.2. Alcance**

Este modelo de entrenamiento aplica para todo el personal operativo y administrativo de la empresa Constructora.

#### **5.4.3. Responsabilidades**

Gerente y jefe de Área, Analista de Gestión de talento.

#### **5.4.4. Procedimiento**

Para definir a la persona más adecuada para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo, se realizan los pasos definidos en los siguientes subtítulos.

##### **5.4.4.1. Reclutamiento**

- Se recibe el requerimiento de nuevo personal por correo electrónico de la jefatura del área junto con la autorización de su respectiva gerencia.
- Revisar si existe algún candidato para promoción interna.
- En caso no existan candidatos se acude a reclutamiento externo utilizando anuncios en diferentes medios (prensa, universidades, páginas

de Internet, publicidad institucional), o con alguna empresa especialista en el proceso.

- Si es con la ayuda de una empresa especialista, se deberá aprobar la propuesta de reclutamiento donde se especifique el perfil, el salario de la plaza y los honorarios de la empresa.
- Recepción de currículos y solicitudes de empleo.

#### **5.4.4.2. Selección**

- Análisis de los currículos para seleccionar los candidatos elegibles (mínimo tres opciones). Se analiza nivel de estudios, la experiencia laboral, conocimientos técnicos, entre otros.
- Enviar paquete de pruebas pre - empleo a candidatos seleccionados vía correo electrónico. Se mide objetivamente la aptitud y competencias de las personas para realizar el trabajo y el conocimiento de otros idiomas en caso se requiera.
- Recepción de resultados y selección de candidatos aprobados.
- Entrevista preliminar en Recursos Humanos (personal, vía Zoom, *meet*).
- Entrevista con solicitante de personal, jefes o Gerentes.
- Solicitante informa a Recursos Humanos sobre candidato (s) seleccionado (s).
- Verificación de datos personales y laborales de candidato(s) seleccionado(s). Si el proceso se realiza con empresa especialista se le solicita esta información.
- Informar al solicitante sobre resultados de la verificación de datos.
- Realizar examen médico a candidato (s) aprobado (s).
- Solicitante selecciona al candidato que cumpla todos los requisitos e

informa a Recursos Humanos sobre la decisión.

#### **5.4.4.3. Contratación**

- Se solicita la autorización del puesto al área y salario a remuneraciones
- Se le confirma al candidato la plaza (vía teléfono, personal, correo electrónico o con la colaboración de una empresa especialista), se detalla fecha de ingreso, horario de trabajo y salario.
- Se solicita al candidato la papelería para el expediente, una copia digital para Recursos Humanos y otra física para el expediente.
- Se solicita número de legajo e identificación dentro del sistema.

#### **5.4.4.4. Papelería de expediente de empleado**

- Currículum Vitae
- Fotocopia de Documento de Identificación
- Fotocopia de carencia de antecedentes penales y policíacos
- Carta (s) de recomendación laboral
- Carta (s) de recomendación personal
- Fotocopia de carné del Seguro Social (si no posee debe tramitarse)
- Fotocopia de número de identificación tributaria
- Fotocopia de recibo de luz (cuando no posea cuenta bancaria)
- Registro de educación, formación y experiencia del personal
- Constancia de estudios último año cursado
- Constancias de cursos recibidos (si tuviera)
- Contrato de trabajo

## **5.5. Competencia, formación y toma de conciencia**

A continuación, se define lo relacionado a la competencia y formación de los colaboradores.

### **5.5.1. Propósito**

Establecer el lineamiento para lograr la Competencia, formación y toma de conciencia del personal.

### **5.5.2. Alcance**

Aplica al personal propio, administrativo y mano de obra administrada que realice sus funciones en planta o tenga relación directa con el proceso productivo de la Constructora Sacap.

### **5.5.3. Definiciones**

- Personal propio y administrativo: es el personal que tiene un vínculo directo con la Constructora y está en su nómina de pagos.
- Mano de obra administrada: es el personal que no tiene un vínculo directo con la Constructora y no está en su nómina de pagos, pero que realiza funciones definidas por la Empresa en un periodo de tiempo establecido.
- Descripción de funciones: describe las funciones, tareas y responsabilidades de los puestos del personal de la Constructora.

- Registro: evidencia física o electrónica de aplicar un procedimiento llenando los formatos correspondientes.
- Puesto o posición: unidad mínima de trabajo.
- Competencia: capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para alcanzar los resultados pretendidos.
- Formación: conjunto de conocimientos requeridos para el puesto o desarrollo del colaborador.
- Requerimientos mínimos obligatorios: es la formación mínima para desempeñar un puesto de operario. Dependiendo del perfil, pueden incluir cursos, certificaciones, e-learning, documentos, prácticas, OJT, entre otros.
- On the Job Training (OJT): proceso de desarrollo de conocimientos y habilidades para que un colaborador aprenda y posteriormente transfiera al puesto de trabajo, de manera segura y efectiva, las actividades requeridas para desempeñarlo con autonomía. La duración y aplicación varía en función de la complejidad del puesto, la posición a entrenar y la experiencia previa del colaborador en ese campo de conocimiento.
- Habilidad: es la aptitud o destreza que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito determinada actividad o trabajo.
- Entrenamiento en el puesto de trabajo (EPT): evaluación aplicada al personal MOA que determina el nivel de autonomía para operar un puesto.

- Tutor: es la personal que comparte sus conocimientos y experiencia para entrenar a otro en un puesto de trabajo.
- Niveles de evaluación: son aquellos que permiten medir la efectividad de la capacitación en sus distintos estadios.
- Sistema de documentos de piso de planta: documentos controlados que describen las prácticas y procedimientos asociados a la operación de un puesto considerando aspectos técnicos, de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente y energía; así como herramientas de gestión de conocimiento.
- Institucional: formación mandatoria y que se imparte a todo nivel que todo empleado de la compañía debe de acreditar de acuerdo con su perfil de ingreso.
- Cliente interno: las direcciones/gerencias a las que se les brinda servicio desde RRHH.
- People review: Proceso que busca relevar necesidades de desarrollo mediante la confrontación de las necesidades de la empresa con la potencialidad de las personas.
- Centros de expertise (COEX): son los expertos que diseñan programas, políticas y entregan productos a medida de las necesidades de la empresa. Planifican pensando en las necesidades de mediano y largo plazo asegurando contar con las mejores prácticas de RH. Interactúa en momentos críticos con el cliente junto con el BP/Analista de Recursos Humanos.

- Referente: especialista interno en temas técnicos y gestionales que participa en el desarrollo, la revisión y la validación de los elementos didácticos del kit para cada proyecto de diseño de capacitación.

#### **5.5.4. Responsabilidades**

La definición de las responsabilidades es importante para el adecuado proceder de los colaboradores, en los siguientes subtítulos se detallan estas responsabilidades según los puestos de trabajo.

##### **5.5.4.1. Analista Recursos Humanos**

- Garantizar la correcta ejecución de la Encuesta de Opinión cada vez que se defina.
- Garantizar la correcta ejecución del proceso de Gestión de Performance.
- Coordinar la logística de los eventos de formación y de los registros relacionados.
- Elaborar y gestionar el Plan Anual de Capacitación (PAC), de capacitación técnica y específica.
- Hacer pública la oferta de capacitación técnica y específica e implementarla.
- Consultar o solicitar al área de Capacitación las necesidades de formación específica identificadas en las áreas que brindan servicio.

- Informar a las áreas las necesidades de formación obtenidas de la evaluación de performance, proceso de revisión de personas, encuesta de clima y cambios de puesto donde se detecte una necesidad de formación en el personal.
- Dar seguimiento al cumplimiento de la capacitación derivada del PAC y analizar las causas de desvíos o incumplimientos al cierre de mes y determinar planes de acción de manera coordinada con los referentes de las Direcciones a las que da soporte.
- Dar seguimiento al cumplimiento de la capacitación e informar periódicamente a las jefaturas sobre resultados o tendencias de incumplimiento con enfoque preventivo.

#### **5.5.4.2. Personal con mando**

- Informar a Recursos Humanos de las necesidades puntuales de formación del personal del área.
- Asegurar y otorgar las facilidades para que el personal a su cargo cumpla los requerimientos de formación del puesto que ocupan, incluyendo los exámenes de aptitud psicofísica que correspondan.
- Asegurar la realización de los cursos institucionales asignados al personal a su cargo. En caso de cumplirse el tiempo definido y no se alcance el 100 % planificado debe definir planes de acción para normalizar la situación.
- Capacitar al personal a su cargo en los procedimientos propios de su

área y asegurar su registro en el sistema o de forma manual.

- Gestionar el OJT de las personas en tiempo y forma hasta ser evaluados como “Acreditados” para ejercer determinado puesto.
- Seleccionar y asignar el tutor o tutores para enseñar un puesto.
- Asegurar que todo el personal empleado u operario que ejerce un puesto de manera autónoma tenga evaluado su OJT como Acreditado. De igual manera, antes de ejecutar cualquier movimiento a otro puesto.
- Mantener y resguardar los registros de capacitación relativa a los procedimientos del área.
- Establecer un plan de inducción al puesto para el personal de nuevo ingreso o en cambio de funciones para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de conocimientos específicos de la posición.
- El incumplimiento de estos requerimientos descritos es motivo de emisión de solicitudes de acciones correctivas.

#### **5.5.4.3. Administrador de contrato de servicios subcontratados por personal externo**

- Determinar los requerimientos de competencia específica del personal subcontratado para un servicio que pueda afectar el cumplimiento de los requerimientos de conformidad del producto.
- Notificar al área de Recursos Humanos los requerimientos definidos para

ser considerados en el contrato macro correspondiente.

- Asegurar la capacitación del personal subcontratado en los procedimientos institucionales y específicos aplicables en la Constructora, así como en el manejo de los equipos y materiales asociados a su labor (si aplica).
- Verificar el cumplimiento de los requerimientos de competencia específica mediante el formato evaluación de competencia en el puesto de trabajo (EP).
- Mantener y resguardar los registros de verificación de competencia aplicados (EPT).

#### **5.5.5. Procedimiento**

El proceso de capacitación busca garantizar los conocimientos y habilidades de los empleados sobre la base de las competencias organizacionales.

Las acciones de formación buscan mantener o incrementar los conocimientos y habilidades del personal para que realice su trabajo actual o futuro de forma eficiente, efectiva y productiva. Al mismo tiempo las acciones de formación se sustentan en los principios de calidad, seguridad y salud ocupacional, medio ambiente.

El proceso está constituido por cinco etapas:

Figura 25. **Proceso de capacitación**



Fuente: elaboración propia.

- En primer lugar, se detectan las necesidades de formación de un área, puesto o persona.
- En segundo lugar, se planean y diseñan las actividades que deben satisfacer las necesidades detectadas contemplando los elementos críticos de diseño (objetivos a alcanzar, contenidos, metodología, referente, vigencia, entre otros).
- En tercer lugar, se implementan las actividades de acuerdo al diseño definido. Esta etapa comprende desde la selección y contratación de los instructores para el dictado hasta las tareas logísticas relacionadas.
- En cuarto lugar, se realiza el seguimiento, aplicando las evaluaciones de satisfacción, conocimientos y la aplicación en el trabajo sobre los diversos aspectos de la actividad. Este seguimiento retroalimenta cada una de las etapas del proceso.
- En quinto y último lugar, se mantienen registros, es decir evidencias objetivas (en forma física o electrónica), de la realización de un evento de capacitación.

#### **5.5.5.1. Detección de necesidades**

En esta etapa se determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto, que impacten los principios de calidad, seguridad, salud ocupacional y cuidado del medio ambiente de la constructora:

Con base en la descripción de funciones que desempeña se determina lo siguiente:

- La notificación de movimiento interno, modificación de puesto y creación de puesto.
- Los resultados de la Evaluación de Performance personal, supervisores, empleados y mandos.
- Los resultados de la Evaluación del OJT.
- Las necesidades puntuales detectadas por los jefes o responsables de áreas.
- Emergentes del proceso de revisión de personas o encuesta de clima organizacional.
- Cambios en el negocio.
- Requerimientos de capacitación institucional cuando aplique.
- En el caso del personal subcontratado procede según las responsabilidades definidas para el Administrador del Contrato (ver Sección 5.5.4. Responsabilidades).

#### **5.5.5.2. Planteamiento y diseño de actividades**

El centro de expertos que diseñan programas y referente define la actividad:

- Población objetivo
- Contenidos
- Modalidad
- Tiempo
- Instrucción (interna o con proveedores externos)
- Vigencia de la capacitación (si aplica)
- Revisión del material

El referente es el responsable de avisar cuando existe un cambio significativo que impacta en los contenidos de capacitación y, por tanto, se debe de actualizar el material. De igual manera se debe revisar los materiales con el objetivo de alertar y analizar si se requiere un ajuste en contenido y tiempo.

Tabla XXVI. **Temas de cursos**

<b>Tema</b>	<b>Tiempo de revisión (años)</b>
Seguridad	2
Calidad	2
Medio ambiente	2
Técnico	5
Management	2
Cursos y programas institucionales	5

Fuente: elaboración propia.

Los referentes toman como criterios para la elaboración del plan anual de capacitación los siguientes dos ítems.

- Los resultados del punto 1 y 2
- Los cursos y programas institucionales definidos

### **5.5.5.3. Implementación**

Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto o desarrollo de carrera.

Ejecutar la formación en cualquiera de las siguientes modalidades:

- Presenciales: formación en aula o taller con instructor presente
- Autoestudio: formación con el apoyo de un manual y sin instructor presente.
- Virtual/E-Learning: formación con el apoyo de medios electrónicos y puede ser con o sin instructor presente.

Cuando se define un curso institucional en esta última modalidad, el referente gestiona el medio por el que se comunicará la realización del mismo (cartelera, campaña de comunicación, entre otros. Los requerimientos de capacitación para un puesto se clasifican de la siguiente manera donde además se establece un tiempo estándar para acreditarlos en base a la fecha de asignación o fecha de ingreso:

- Cursos institucionales (05 o 10 días dependiendo del curso): el objetivo de los cursos institucionales y algunos cursos generales es proveer un marco de referencia, de conceptos, valores, políticas, que la constructora ha definido como necesaria para fortalecimiento de su cultura organizacional.

- El no cumplimiento oportuno de estos requerimientos no inhabilita al personal a cumplir con su función, siempre y cuando se asegure el cumplimiento de los conocimientos específicos definidos para los puestos.
  - Cursos generales (30 días)
  - Documentos del área (30 días)
  - On the Job *Training* (120 días como definición estándar inicial con la posibilidad de luego poder ser configurado para cada puesto).

Para el personal que está en proceso de entrenamiento aplica cuando el personal es liberado vía OJT clasificado como Autónomo o Acreditado y toma el puesto para el que fue entrenado.

En caso de que aparezcan necesidades adicionales no contempladas en el Plan anual de capacitación, el área o persona interesada deberá gestionar con el área de Recursos Humanos una solicitud para evento de Capacitación de la siguiente manera:

- El interesado o su jefe deberá informar a Recursos Humanos la necesidad de recibir una capacitación determinada, esta solicitud deberá estar validada por el jefe y el siguiente nivel superior de su área.
- Analista de Recursos Humanos valida la solicitud con apego al perfil de su puesto o los lineamientos de la empresa. De no cubrirse lo anterior se rechaza la solicitud.
- El interesado recibe la capacitación y entrega a Recursos Humanos la constancia de la misma.

#### **5.5.5.4. Seguimiento**

En la etapa de seguimiento utilizando las evaluaciones de satisfacción, conocimientos o aplicación en el trabajo sobre los diversos aspectos de la actividad, este seguimiento retroalimenta cada una de las etapas del proceso.

#### **5.5.5.5. Evaluación de las actividades de formación**

- El alcance de la evaluación es definido por la Constructora y documentada al crearse la actividad de aprendizaje en la plataforma.
- Evaluación de Satisfacción del Participante: formato físico o electrónico utilizado para evaluar entre otros puntos la aplicabilidad de lo visto en su puesto de trabajo.
- Examen: evalúa los conocimientos y habilidades adquiridas. Puede ser usado en eventos de formación presencial, autoestudio y virtual/e-learning.

En caso de que el participante no haya alcanzado el nivel del conocimiento o habilidad indicados en los objetivos del curso, deberá rendir nuevamente la evaluación hasta acreditarlo.

- Efectividad: evalúa la capacidad de poner en práctica el conocimiento adquirido. Dependiendo del objetivo de la actividad, su contenido y su aplicabilidad, se define el mecanismo para su medición. Por ejemplo, en el OJT, luego de 3 meses de haber sido acreditada una persona como autónoma, el Supervisor contesta la Evaluación de efectividad de autonomía en el puesto, para confirmar que continúa realizando las

actividades de forma segura y efectiva y que continúa adquiriendo experiencia.

## **5.6. Evaluación de la competencia del personal propio**

- Para conocer el nivel de competencia del personal operativo en un determinado puesto, se aplica la evaluación de habilidades del OJT. Previo a esta evaluación, la persona pasará por un proceso de entrenamiento siendo acompañado por un Tutor que guiará su aprendizaje.
- Para facilitar y fortalecer el rol del Tutor existe un programa de capacitación específico, sin embargo, no es de carácter obligatorio ya que el jefe y supervisor son quienes los asignan asegurándose antes de que estén Acreditados como autónomos para el puesto que entrenarán. De igual manera, la duración del entrenamiento también es definida por el jefe y supervisor teniendo la posibilidad de que esta información sea incluida en la plataforma o biblioteca de estudio como referencia o apoyo para la gestión. Esta evaluación se aplica al menos una vez para cada puesto que pueda ocupar. Los niveles de evaluación son Acreditado (autónomo) o No Acreditado (en entrenamiento).

Cuando se realiza esta evaluación se valida el acceso, conocimiento y comprensión de los documentos en el sistema o registros relativos al puesto de trabajo como forma de validar la efectividad del tildado de lectura y comprensión de los documentos. El plan formativo se encuentra categorizado en actividades requeridas o recomendadas a los efectos de priorizar la asignación del personal para capacitación:

- Núcleo: es la formación o requerimientos mínimos obligatorios para trabajar en un puesto de manera autónoma.
- Formación local: formación que se irá completando durante la ocupación del puesto. Son contenidos locales (prácticas, documentos, cursos), que están vinculados principalmente a características propias de cada línea.

### 5.6.1. Evaluación de performance para personal empleados y mando

Para conocer el nivel de competencia del personal empleados y mandos de aplica la Evaluación de Performance. Esta evaluación se aplica una vez al año. La escala de evaluación se detalla en la tabla XXVII.

Tabla XXVII. Escala de evaluación

Rango	Distribución en el Grupo	Logro de Objetivos (Rendimiento)	Perfil de Competencias (Desempeño)
<b>5</b>	10%	Su efectividad (contribución al negocio) y cumplimiento (programas de trabajo) es la mayor.	Es prácticamente el parámetro ideal del personal de su nivel
<b>4</b>	25%	Sus resultados superan el nivel representativo.	Es superior en varios aspectos el nivel representativo
<b>3</b>	50%	Está en el exigente nivel representativo de su Grupo de Referencia.	Su perfil de competencias es el representativo de la excelencia de su grupo.
<b>2</b>	10%	Su gestión es mejorable y no alcanza totalmente el nivel representativo.	Su perfil de competencias es mejorable y tiene áreas de oportunidad para alcanzar el nivel representativo de su grupo.
<b>1</b>	5%	Está en el nivel menor de resultados.	Su perfil de competencias es el menos adecuado, teniendo excesivas áreas de oportunidad para alcanzar el nivel representativo de su grupo.

Fuente: elaboración propia.

Si la persona obtiene calificación en rango 1 o 2, el jefe de área junto a Desarrollo, elaborarán un plan de acción específico de mejora, para coordinar acciones que permitan mejorar el desempeño para la siguiente evaluación.

### **5.6.2. Evaluación de competencia para el personal subcontratado**

El administrador del contrato, o quien se designe en el área cuando se tenga un solo administrador de contrato para varias áreas/plantas, aplica la evaluación de competencia en el puesto de trabajo (EPT), y asegura el mantenimiento y disponibilidad de los registros en planta y esto lo realiza el responsable del personal subcontratado (por ejemplo, el supervisor).

### **5.6.3. Evaluación de conciencia de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional**

- Para empleados y subcontratado es de acuerdo con lo establecido en el punto 5.5.5.2 y 5.5.5.4.
- Para personal de empleados y mandos supervisores, la instancia en que se asegura la discusión de los planes de trabajo y objetivos entre el jefe y el colaborador es en el proceso de *feedback* anual, y en el proceso de revisión de medio año.

Algunos de los mecanismos que contribuyen a la formación de la toma de conciencia son:

- Impartición de cursos de capacitación
- Durante el entrenamiento que recibe la persona al ocupar un puesto.
- Rutinas de comunicación.

#### **5.6.4. Registro**

El referente de Recursos Humanos conserva los registros de la evidencia de la competencia (educación, formación o experiencia apropiada). Éstos se archivan de manera física (expedientes del personal) o electrónica, resguardados por personal con perfil de administrador y con acceso a los archivos.

#### **5.6.5. Reporte**

La gestión del cumplimiento a las actividades de formación y entrenamiento se consulta utilizando los sistemas:

- Documentación física
- Sistema electrónico

Los estados de finalización que tiene una actividad de formación son:

- Acreditado: alcanzó el nivel de conocimiento o habilidad requerida
- No acreditado: no alcanzó el nivel de conocimiento o habilidad requerida
- Equivalente: conocimiento o habilidad previamente acreditada que no requiere reevaluación ante un cambio de versión.

### **5.6.6. Gestión de conocimiento**

La empresa Constructora cuenta con los siguientes mecanismos para mantener y tener a disposición el conocimiento de la organización:

- Procedimientos en sistema.
- Cursos internos-externos presenciales.
- E-learning.
- Participación en seminarios, lecciones aprendidas de acciones correctivas y preventivas, proyectos de mejora, redes colaborativas de las diferentes áreas en las que vuelcan los conocimientos tomados o generados por la empresa y donde cada área es responsable de su resguardo.

### **5.7. Entrenamiento y competencia en el puesto de trabajo**

La competencia y el entrenamiento su propósito, alcance y formatos para su control se detallan en los siguientes subtítulos.

#### **5.7.1. Propósito**

Este formato tiene la finalidad de evaluar la competencia en el puesto de trabajo del personal que realizara actividades rutinarias dentro de la Constructora.

#### **5.7.2. Alcance**

Recursos Humanos.

### **5.7.3. Ubicación**

En el departamento de Recursos Humanos.

### **5.7.4. Destino de formato**

En el departamento de Recursos Humanos.

### **5.7.5. Tiempo de retención**

El año en el que se emite más dos años calendario.

### **5.7.6. Método de archivo**

Físico en papel o electrónico.

### **5.7.7. Explicación del formato**

- Puesto: nombre del puesto conocido en el área
- Línea y planta: línea y planta en la ópera el puesto
- Nombre: nombre de la persona a evaluar
- Correlación: número de correlación de contratistas de la persona a Evaluar.
- Tiempo estimado del entrenamiento total: define el tiempo estimado (en días), que tomará completar el entrenamiento de la persona en el puesto para tener la competencia en las actividades que se le enseñarán.
- Fecha de inicio del entrenamiento: fecha en la que la persona llega a la línea en la que será entrenada.

- Nivel 2 estimado de observación asistida y fecha estimada de término: define el tiempo estimado (días), que debe permanecer en este nivel y la fecha estimada de término del nivel.
- Nivel 3 tiempo estimado de entrenamiento asistido y fecha estimada de término: define el tiempo estimado (días) que debe permanecer en este nivel y la fecha estimada de término del nivel.
- Actividades relevantes del entrenamiento: describir las actividades relevantes de entrenamiento.
- Nivel de evaluación final en cada actividad: evaluar el nivel de cada actividad seleccionando 3, 5 o 6.
- Nivel 3: está en entrenamiento (nunca opera sólo, sino que aprende ayudando a operar).
- Nivel 5: opera con autonomía (realiza su tarea en forma independiente y puede guiar a otros operarios en los puestos anteriores como tutor).
- Nivel 6: referente (reconocido por la jefatura/supervisión con un nivel de Seniority que lo habilita para evaluar el EPT de una persona en un puesto del sector).
- Evaluación global de competencia técnica en el puesto de trabajo: es la evaluación global resultado de la evaluación individual de las actividades.
  - 3 si todas las actividades evaluadas son Nivel 3.
  - 4 si tiene al menos una actividad evaluada en Nivel 3 o una actividad en Nivel 5.
  - 5 si tiene todas las actividades evaluadas en Nivel 5 o al menos 1 con Nivel 6.
  - 6 si tiene todas las actividades evaluadas en Nivel 6 (es referente).

## **5.8. Observación asistida**

La metodología para la aplicación de la observación asistida se define en el siguiente subtítulo.

### **5.8.1. Fin de observación asistida**

Para el fin de la observación asistida, se debe llenar los siguientes campos en el formato:

- Nombre de la persona que entrena al evaluado y firma de visto bueno de fin de observación asistida realiza la evaluación y la fecha en la que se registra su firma (puede ser el Supervisor, alguien de mayor jerarquía o un operador de la misma línea Nivel 5). Este campo aplica cuando se lleva un proceso de inducción.
- Nombre y firma de la persona a evaluar, fecha: nombre y firma de la persona a evaluar y la fecha de aceptación.

### **5.8.2. Fin de entrenamiento**

Para el fin de entrenamiento, se debe llenar los siguientes campos en el formato:

- Nombre y firma del tutor, fecha: nombre de la persona que entrena al evaluado y firma de que el entrenamiento ha terminado y la fecha en la que se registra su firma.
- Nombre y firma del referente, fecha: nombre de la persona que realiza la

evaluación y firma de que la evaluación ha sido realizada y la fecha en la que se realiza (puede ser el supervisor, alguien de mayor jerarquía o un operador de la misma línea nivel 6).

- Nombre y firma del supervisor, fecha: nombre del supervisor del área donde la persona es evaluada y firma de visto bueno de la evaluación plasmada en el formato y la fecha en que firma.
- Nombre y firma del jefe del área, fecha: nombre del jefe del área donde la persona es evaluada y firma autorizando la evaluación plasmada en el formato y la fecha en que firma.
- Otros requisitos de entrenamiento para la posición: describe en caso de existir otros requisitos de entrenamiento para la posición.
- Nota aclaratoria: este documento únicamente registra la evaluación de competencias durante el entrenamiento en un puesto de trabajo. Es un documento puramente referencial, no implica bajo ninguna circunstancia el cambio de puesto de trabajo, ascenso, promoción, ni cambio similar.

### **5.9. Verificación y validación de implementación de modelo de entrenamiento**

Para la verificación y validación de implementación de modelo de entrenamiento se deba aplicar el formato del anexo Evaluación de competencia en el puesto de trabajo (EPT).



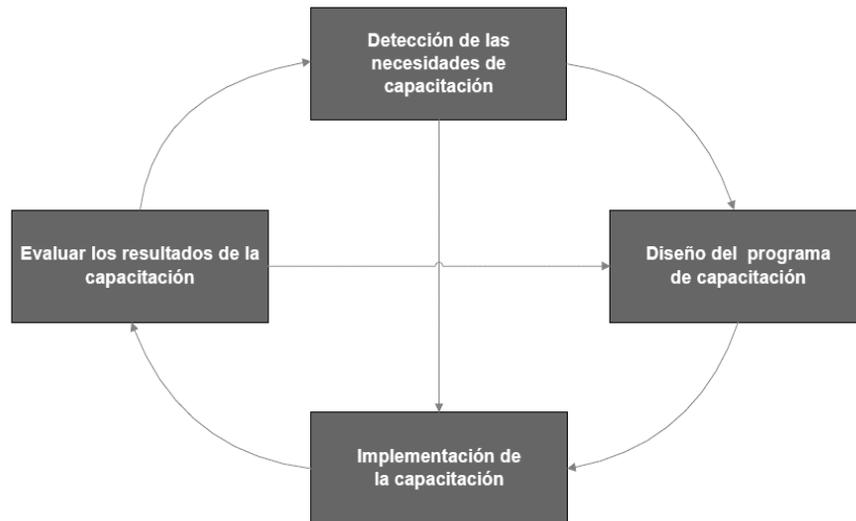
## **5.10. Capacitación de personal**

La capacitación del personal tiene como objetivos proporcionar los lineamientos bases para la implementación de un programa de capacitación, esto como como una herramienta de apoyo para la Constructora Sacap, para el logro de sus objetivos y metas planteadas, con ello se mantendrá la personal actualizado, comprometido y motivado.

En importante que la gerencia reconozca la importancia de contar con personal capacitado en los roles que desempeñan, considerando que la capacitación es una inversión para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el deseado para contribuir al logro de los objetivos de la Constructora.

Asimismo, con la implementación del programa se pretende reducir las quejas presentadas por los clientes y aumentar la satisfacción en el servicio. En la siguiente figura, se presentan las etapas para la implementación y seguimiento del programa, estas etapas permitirán corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo a las necesidades de la Constructora, empresa o organización y los colaboradores:

Figura 27. **Ciclo de aprobación**



Fuente: Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos*.

### 5.10.1. **Detección de necesidades de capacitación**

La primera etapa del ciclo de capacitación es la detección de las necesidades de capacitación, para dicho análisis se debe de utilizar el formato de solicitud de capacitación; que permitirá identificar los problemas que enfrenta actualmente la Constructora o empresa, que puedan ser resueltos a corto plazo por medio capacitación, actualizando a los colaboradores en los conocimientos y habilidades específicas de los puestos de trabajo, y el cambio de actitudes requeridas para el logro de los objetivos de la organización.

El propósito es obtener mediante el formato la información relativa a las necesidades de capacitación, se explica el siguiente formato:

- Datos del solicitante: en este grupo se solicitan datos como
  - Nombre (apellido paterno, materno, nombre)
  - Numero de empleado
  - Puesto
  - Planta
  - Fecha de solicitud
  - Duración del evento en horas
  - Centro de Costo
  
- Datos del evento solicitado
  - Nombre del evento.
  - Fecha del evento.
  - Motivo de la solicitud: detallar la Necesidad cubierta con la asistencia a este evento.
  - Objetivo del curso.
  - Contenido temático.
  - Asistentes (En caso de ser más de 5, favor de anexar lista).
  - Numero de empleado.
  - Nombre.
  - Puesto.
  - No. de Eventos a los que ha asistido en los últimos 12 meses.
  - Último evento al que asistió, fecha.
  - Llenar para capacitaciones externas.
  - Institución que ofrece el curso.
  - Nombre del instructor.
  - Ciudad o País del evento.
  - Nombre del contacto.

- Teléfono.
  - Correo Electrónico.
  - Costo del evento por persona.
  - ¿Cómo se enteró de este evento?
- 
- Autorizaciones: en este rubro se manejan las personas autorizantes para que se efectúe el evento.
    - Jefe Inmediato
    - Firma
    - Nombre
    - Puesto
    - Director de área
    - Firma
    - Nombre
    - Puesto
    - Capacitación
    - Firma
    - Nombre
    - Puesto
    - Fecha de la solicitud

Tabla XXVIII. **Solicitud de eventos de capacitación**

SOLICITUD PARA EVENTOS DE CAPACITACIÓN				
Este formato deberá entregarse debidamente lleno a más tardar 15 días antes del evento.				
<b>I. DATOS DEL SOLICITANTE</b>				
NOMBRE(APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRE)		NO. EMPLEADO	PUESTO	PLANTA
FECHA DE SOLICITUD	Duración del evento en Horas		Centro de Costos	
<b>II. DATOS DEL EVENTO SOLICITADO</b>				
NOMBRE DEL EVENTO			FECHA DEL EVENTO	
MOTIVO DE LA SOLICITUD (Detallar la Necesidad cubierta con la asistencia a este evento)				
OBJETIVO DEL CURSO				
CONTENIDO TEMÁTICO				
ASISTENTES (En caso de ser mas de 5, favor de anexar lista)				
No. Socio	Nombre	Puesto	No. de Eventos a los que ha asistido en los últimos 12 meses	Último evento al que asistió, fecha
<b>Llenar solo en casos de que sea un evento externo ya programado</b>				
INSTITUCIÓN QUE OFRECE EL CURSO		NOMBRE DEL INSTRUCTOR		CIUDAD Y PAÍS DEL EVENTO
NOMBRE DEL CONTACTO		TEL	CORREO ELECTRÓNICO	
COSTO DEL EVENTO POR PERSONA		¿Cómo se enteró de este evento?		
		<input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> e-mail <input type="checkbox"/> Recomendación <input type="checkbox"/> Otro (Especifique) _____		
<b>III. AUTORIZACIONES</b>				
	JEFE INMEDIATO I	DIRECTOR DEL AREA	CAPACITACIÓN	
Firma	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Nombre	_____	_____	_____	
Puesto	_____	_____	_____	

Fuente: elaboración propia.

### 5.10.2. Diseño y planificación anual de capacitación del personal

Después de identificar en cada departamento las necesidades de capacitación, es necesario integrar acciones que garanticen un programa integrado. Para ello se debe utilizar el formato Plan Anual de Capacitación, y se explica a continuación:

- Ciclo: período de planeación de la Constructora, empresa en la que se planea impartir los programas y actividades de capacitación.
- Elaborado por: nombre y puesto de quien elabora el plan.
- Fecha de elaboración: fecha en que se elabora el plan.
- Fecha de revisión: fecha en la que se revisa el plan.
- Autorizado por: nombre y puesto de quien autoriza el plan.
- Número y código: número del programa de capacitación o código definido para seguimiento del plan.
- Programas o tipo de evento: nombre del programa de capacitación, módulos, divisiones o tipos de eventos que lo conforman.
- Horas hombre capacitación: cantidad de horas hombre capacitación que se definen para el programa dentro del periodo establecido (fecha inicio, fecha término).
- Tipo de población: identificación de encuadre, puede contener alguna de las 3 opciones siguientes: empleados y mandos, supervisores, operarios y técnicos, todos.
- Fecha de inicio y término: rango de fechas comprendido en el ciclo y cuando se planea efectuar cada programa o evento.



Tabla XXX. Costos de programación

COSTOS PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO CONSTRUCTORA "SACAP"					
CONTROL DE PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE				AREA	AÑO
PRESUPUESTO	Q 20,000.00			RRHH	2022
	<b>1ER. TRIMESTR E</b>	<b>2DO. TRIMESTR E</b>	<b>3ER. TRIMESTR E</b>	<b>4TO. TRIMESTR E</b>	Porcentaje de Ejecución
Tiempo de ejecución					
Presupuestado	Q5,000.00	Q 5,000.00	Q5,000.00	Q 5,000.00	Q20,000.00
Ejecutado	Q4,250.00	Q 4,470.00	Q4,750.00	Q 5,000.00	Q18,470.00
Disponible	Q 750.00	Q 530.00	Q 250.00	Q -	92.35%
PRIMER TRIMESTRE					
NOMBRE DEL CAPACITADOR	CURSO IMPARTIDO		No. de asistentes	Costo Unitario	Costo Total
INTECAP			15	Q 150.00	Q 2,250.00
INTECAP			20	Q 100.00	Q 2,000.00
			TOTAL		Q 4,250.00
SEGUNDO TRIMESTRE					
NOMBRE DEL CAPACITADOR	CURSO IMPARTIDO		No. de asistentes	Costo Unitario	Costo Total
INTECAP			26	Q 120.00	Q 3,120.00
INTECAP			18	Q 75.00	Q 1,350.00
			TOTAL		Q 4,470.00
TERCER TRIMESTRE					
NOMBRE DEL CAPACITADOR	CURSO IMPARTIDO		No. de asistentes	Costo Unitario	Costo Total
INTECAP			20	Q 50.00	Q 1,000.00
INTECAP			30	Q 125.00	Q 3,750.00
			TOTAL		Q 4,750.00
CUARTO TRIMESTRE					
NOMBRE DEL CAPACITADOR	CURSO IMPARTIDO		No. de asistentes	Costo Unitario	Costo Total
INTECAP			25	Q 100.00	Q 2,500.00
INTECAP			25	Q 100.00	Q 2,500.00
			TOTAL		Q 5,000.00
OBSERVACIONES:					

Fuente: elaboración propia.

## 5.12. Evaluación de capacitación

La evaluación de satisfacción del participante de la capacitación se propone utilizar el formato Evaluación de satisfacción que se explica a continuación:

- Nombre del curso: campo para anotar el nombre del curso
- Proveedor: campo para anotar el nombre de la compañía Del Instructor
- Instructor: campo para anotar el nombre del instructor de la capacitación
- Fecha: campo para anotar el día, mes y año que se llena el formato

Completar la evaluación en las secciones de instructor (facilitador), contenido del curso y dinámica de la actividad, aplicabilidad, logística y lo servicios tomando como referencia los siguientes calificativos, siendo “5” la calificación más alta:

- Calificativo 1: en desacuerdo
- Calificativo 2: poco
- Calificativo 3: parcialmente
- Calificativo 4: de acuerdo
- Calificativo 5: superó expectativas

O marcando la casilla No aplica, si la pregunta no aplica para el curso que se está evaluando.

¿Cómo considero que fue mi participación en este curso? ¿Por qué?: Exprese opinión personal sobre su participación en el curso.

Mencione una o más ideas que pudiera implementar después de haber



Para efectos de la evaluación de la capacitación se propone, u utilizar las siguientes técnicas: evaluación de reacción, evaluación del aprendizaje, evaluación del impacto y seguimiento de capacitación.

### **5.13. Evaluación de la reacción**

Al término de cada capacitación se debe de evaluar, utilizando una prueba anónima, en relación con los participantes sobre la capacitación, dentro de la que se evalúa.

- Instructor (facilitador)
- Contenido y dinámica de curso
- Logística y servicios
- Aplicabilidad

Esta verificación servirá para retroalimentar a los instructores, gerente de Recursos Humanos, y al facilitador del programa que se designe, para ajustar y mejorar los siguientes eventos de capacitación. Para ello se sugiere utilizar el formato de evaluación de Satisfacción del participante.

#### **5.13.1. Evaluación del aprendizaje**

Para evaluar el efecto de la capacitación en el aprendizaje se sugiere utilizar la guía que se encuentra en el siguiente subtítulo.

##### **5.13.1.1. Guía para evaluación del aprendizaje**

Para evaluar el efecto de la capacitación en un segundo nivel se sugiere utilizar la siguiente guía:

### **5.13.1.2. Guía para evaluación del aprendizaje**

- El facilitador del tema a impartir, o el departamento de Recursos Humanos realizara una prueba al inicio antes de impartir el curso.
- La prueba servirá como diagnóstico del conocimiento y habilidades sobre el tema por parte de los participantes.
- Se recomienda, realizarla durante el curso exámenes cortos y rápidos sobre los temas más importantes o relevantes. El cuestionario debe contar con las preguntas o temas más importantes, debe ser de selección múltiple, donde se escoge la respuesta correcta entre varias propuestas.
- El instructor resuelve el cuestionario, indicando las respuestas correctas y explica. Los mismos participantes contestan su evaluación para verificar donde cometieron el error en caso tuvieran respuestas incorrectas.
- Al término de la capacitación el facilitador, realizar una prueba postet, que puede ser la prueba inicial o una similar. La diferencia en los resultados de la primera con respecto a la segunda, marcara un resultado positivo, esto debido al que el participante ha adquiridos, conocimiento, actitud y habilidades que ayudara a evaluar la efectividad de la capacitación.
- Después de realizar las evaluaciones, se debe de calificar y tabular los resultados de cada prueba y se llenar el formato de lista de asistencia, donde tiene una columna de calificación. Para aprobar la capacitación la persona debe tener como mínimo 70 puntos, como calificación

satisfactoria.

- Se debe de presentar los resultados a las gerencias y departamentos de la Constructora, para darle mayor importancia al programa de capacitación.

Tabla XXXII. **Lista de asistencia y tabulación de resultados de calificación de la prueba**

LISTADO DE ASISTENCIA											
Nombre del Curso: _____											
Nombre del Instructor: _____											
Lugar: _____											
Fecha Inicio: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>			Fecha Término: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>			Duración: _____			Horario: De: _____ A: _____		
No. Empleado	PARTICIPANTES	PLANTA / ÁREA o DEPARTAMENTO	FIRMA	ASISTENCIA							Calificación *Teórico / **Práctico
				L	M	M	J	V	S	D	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL INSTRUCTOR O RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Fuente: elaboración propia.

### **5.13.1.3. Evaluación del impacto y seguimiento de la capacitación**

La evaluación del impacto de la capacitación debe de realizarse por lo menos 3 meses después de ejecutada, esto con el objetivo de validar la efectividad de la misma de modo que los participantes tengan las oportunidades de llevar el conocimiento y habilidades a la práctica. Lo que se espera al proveer la capacitación es:

- Minimizar la cantidad de inquietudes presentadas por los clientes
- Aumentar el índice de satisfacción del cliente (encuesta clima laboral)
- Cumplimiento de metas, proyectos, servicios de la Constructora
- Incrementar la rentabilidad de la empresa

Los criterios sugeridos para realizar la evaluación y seguimiento de la capacitación son:

- Seleccionar la muestra de las personas a pasar las encuestas
- Recomendable tomar el grupo que donde se haya realizado el diagnóstico o tenga deficiencias. Si la muestra es pequeña toma tomar a todos.
- Validar si entre los grupos seleccionados ha habido alguna mejora en los problemas que se pretendían resolver con la capacitación, la verificación se podrá llevar a cabo por medio de:
  - Observación directa de la realización del trabajo

- Entrevistas con jefes o supervisores
- Comparación de diagnóstico vrs resultados. Para la interpretación de este dato se deberá tomar en cuenta otros factores que puedan influir en estos parámetros, tales como: calidad, horas de capacitación, cumplimiento al plan de capacitación, entre otros.
- Registrar en un formato estandarizado la información recolectada en el seguimiento.
- El inicio y duración del seguimiento dependerá del plan de acción, actividades, responsables, fechas de terminación.

## CONCLUSIONES

1. La implementación de modelo de entrenamiento en la empresa mejorara las habilidades y competencias del personal de la empresa construcción, en consecuencia, a ello mejorara la productividad y aumentara la rentabilidad.
2. Se diagnosticarán fallas en el proceso de entrenamiento de la Constructora, dentro de las cuales no se tenía un formato de necesidades de capacitación, la capacitación era impartida por personas que no eran facilitadores o instructores meramente, no se tenía un diseño de capacitación, no había una rotación de temas o cursos, se pudo relevar que las persona que impartían las capacitaciones no tenían dominio del tema.
3. Se identificaron y analizaron quince puestos en función del organigrama de la empresa Constructora, entre ellos: dirección general, jefe de proyectos, jefe de seguridad y salud ocupacional, jefe de operaciones-obra civil, asesor contable, dibujante, proyección y presupuesto, control de calidad, monitores de seguridad, maestro de obras, trabajadores de obra gris, bodeguero, piloto.
4. Se estructuro y estadizo un modelo de entrenamiento en la empresa Constructora con el objetivo disminuir los riesgos asociados a la actividad.

5. Se desarrolló un modelo de entrenamiento que puede ser comparada con otras empresas para la detección de nuevas oportunidades.
6. Se desarrolla una propuesta o plan de la implementación de modelo, seguimiento y control, que permita garantizar la sostenibilidad del modelo.
7. Se desarrolló un programa de entrenamiento para personal de nuevo ingreso y personal existente en la empresa.
8. Se definió niveles de evaluación dentro de ellos reacción, aprendizaje y evaluación del impacto y seguimiento de la capacitación.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el modelo de entrenamiento propuesto en la empresa Constructora implicará un aumento en la productividad del personal y la rentabilidad de la Constructora.
2. Cumplir con el plan de implementación del modelo, realizando una revisión del plan de acción de forma periódica esto para garantizar la sostenibilidad del modelo.
3. Revisar de forma anual o en la terminación de cada periodo para presupuestar el gasto para la ejecución de capacitaciones, en función al plan programado.
4. Realizar estadística de evaluación de facilitadores o instructores como mejora al sistema del modelo de entrenamiento implementado. También realizar retroalimentación de las áreas de oportunidad y fortalezas, con el objetivo del desarrollo del modelo.
5. Comparar el modelo de entrenamiento desarrollado con información de otras empresas que se desempeñen en el mismo sector.
6. Dar seguimiento a los controles diseñados para garantizar la sostenibilidad del modelo.
7. Instituir el programa de entrenamiento para el nuevo personal y actualizar su contenido según las necesidades de la organización.

8. Definir los niveles de evaluación para realizar un seguimiento y validar los impactos de las capacitaciones.

## REFERENCIAS

1. Arcudia Abad, C. E., Pech Pérez, J., y Álvarez Romero, S. (Enero-abril, 2005). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. *Ingeniería Revista Académica*, 9(1), 25-36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/467/46790104.pdf>.
2. Baptista Pilar, R. L., y Collado Fernández, C. (2004). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
3. Barceló, J. (2 de julio, 2019). Como elaborar un plan de capacitación [Mensaje en un blog]. Recuperado de [https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/como-elaborar-plan-de-capacitacion/#Ejecucion\\_del\\_plan\\_de\\_capacitacion](https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/como-elaborar-plan-de-capacitacion/#Ejecucion_del_plan_de_capacitacion).
4. Barnard, A., Delgado, A., y Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. México, México: Archivo General de la Nación.
5. Benavides Henares, S. (2013). *El coaching en el ámbito empresarial*. Islas Baleares, Catalunya, España: Universitat de les Illes Balears.
6. Bonilla Jurado, D. M., Macero Méndez, R. M., y Mora Zambrano, E. R. (2018). *La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal*. Ecuador, Ecuador: Universidad de Cuenca.
7. Cano Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá.

8. Castaño Vásquez, A. A. (2021). *Modelos de entrenamiento y capacitación en la empresa*. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelos-de-entrenamiento-y-capacitacion-en-la-empresa/>.
9. Cázares, L. (2006). *Técnicas actuales de la investigación documental*. México: Mosby, Ediciones División IRWIN.
10. Chiavenato, A. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
11. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
12. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, México: McGraw-Hill Internacional.
13. Cipolla, A. I. (13 de 01 de 2021). *La importancia del análisis de los datos en las empresas*. Recuperado de <https://openwebinars.net/blog/la-importancia-del-analisis-de-datos-en-las-empresas/>.
14. Coll Morales, F. (2022). *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/departamento-de-recursos-humanos.html>.
15. Contreras-Masse, R., Bonilla, J. C., Mejía, Alberto. y Ocho, J. M. (2008). *Una comparación de clasificadores de predicción de personalidad para la selección de personal en organizaciones basadas en la industria*. Ciudad de México. Universidad Autónoma de México.

16. Davis, W. W. (2008). *Capacitación y desarrollo*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
17. De la Calle, A. (2020). *Una buena presentación el resultado debe ser visualmente simple*. Chile, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de <https://www.andreadelacalle.cl/post/c%C3%B3mo-hacer-una-buena-presentaci%C3%B3n-de-resultados#:~:text=Una%20buena%20presentaci%C3%B3n%20de%20resultados%20debe%20ser%20visualmente%20simple.,base%20a%20la%20informaci%C3%B3n%20disponible>.
18. Del Pilar, M. (2003). *Administración de recursos humanos*. México, México: Editorial McGraw Hill Gento Palacios.
19. Del Rio, P. (2019). *Estrategia de aprendizaje o autorrealización*. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 4(1), 22. Recuperado de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/docencia/article/view/11>.
20. Euskadi. (2021). *Materiales para educación primaria*. Eukasadi, España: Universidad del País Vasco. Recuperado de [https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/dia6/eu\\_2027/adjuntos/zubirik\\_zubi/materiales\\_educacion\\_primaria/CURRICULUM A/32\\_\\_apren-coop.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/dia6/eu_2027/adjuntos/zubirik_zubi/materiales_educacion_primaria/CURRICULUM A/32__apren-coop.pdf).
21. García de Alba, S. (2020). *Capacitación basada en competencias*. Recuperado de <https://www.emagister.com.mx/blog/capacitacion-basada-en-competencias>.

22. Garzón Castrillon, M. A., y Fischer, L. A. (2010). *Estudio descriptivo sobre el aprendizaje organizacional, en organizaciones de Brasil, Colombia y República Dominicana*. México, México: Escuela Superior de Comercio y Administración. ¿Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/scielo.php?>
23. Gento Palacios, S. (2003). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. México, México: Editorial McGraw-Hill.
24. Gordillo, D. (04 de enero, 2019). *Capacitación adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.gdm.com.mx/blog/tecnicas-de-capacitacion-adiestramiento-y-desarrollo-de-recursos-humanos>.
25. Guerrero, J. (2015). *Programa de capacitación en inteligencia emocional con técnicas cognitivo-conductuales para los directivos de educación*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
26. Guillen Camel, M. M. (2019). *Tendencias del reclutamiento y selección de personal*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: EECC.
27. Gutman, N. (2021). *Como medir los resultados de una capacitación*. México, México: Universidad Autónoma de México. Recuperado de <http://www.americlearningmedia.com/edicion-005/60-innovacion/256-como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>.
28. Herrera, V. (2018). Determinación de necesidades de capacitación, según colaboradores y gerentes de empresas en la ciudad de Panamá. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(1), 36-50.

29. Humá, F. F. (2021). *Gestión del cambio*. Barcelona, España: Fundación Factor Humá.
30. Instituto Nacional de Estadística (2018). *Manual del instructor*. Guatemala, Guatemala: Instituto Nacional de Estadística.
31. Kerlinger, F. (2000). *Fundamentos de la investigación y el comportamiento*. México. México: Editorial Interamericana.
32. Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., y Cordero Díaz, M. C. (enero, 2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi, Revista de Investigación Administración e Ingenierías*, 10(2), 5-7. Recuperado de <https://revistas.udes.edu.co/aibi>.
33. Llanos, M. (2016). *Cultura organizacional: eje de la acción en la gestión humana*. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.
34. Londono, N. (25 de febrero, 2013). Formación y entrenamiento [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/25/formacion-y-entrenamiento/>.
35. Mendoza Núñez, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México, D.F: Trillas. México.
36. Montero, L., y Alonso, J. (2014). *Estrategias para el entrenamiento motivacional*. Barcelona, España: Euroinnova. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174>.

37. Muñoz Guzmán, E., Moraga Álvarez, M. C., y Baeza Arancibia, M. (2004). *Evaluación y control de un plan de capacitación*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
38. Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
39. OIT Conferencia Internacional del Trabajo, 9. (2006). *La relación de trabajo*. Ginebra, Suiza: OIT.
40. Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Camino hacia la diversidad de género buenas prácticas empresariales*. Ginebra, Suiza. OIT.
41. Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E., y Montaña-Colorado, M. (agosto, 2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.
42. Partner, O. B. (enero, 2021). Capacitación para gerentes [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://opex.pe/blog/capacitacion-para-gerentes-y-desarrollo-gerencial/>.
43. Reza Trocino, J. C. (2010). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico*. Ciudad de México, México: Panorama.
44. Rodríguez, J. (2019). Como medir el ROI de los programas de capacitación en tu empresa [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/como-medir-el-roi-de-los-programas-de-capacitacion-en-tu-empresa/>.

45. Rodríguez, T. (2005). *Clima organizacional y productividad: el papel inspirador de la supervisión*. Colombia, Colombia: Consult C.A.
46. Rosell Puig, D. W., y González Hourruitiner, L. (2012). Criterios de clasificación y selección de los medios de enseñanza. *Educación Médica Superior*, 26(2). Recuperado de <http://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/36/32>.
47. Salinas, V. E. (2012). *Capacitación y adiestramiento de personal: el camino al éxito de la empresa*. México, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
48. Sampieri, H. (2008). *Metodología de la investigación*. Madrid, España: McGraw-Hill.
49. Sánchez, L. (2022). *Pasos para el proceso de capacitación*. México, México: Universidad Autónoma de México. Recuperado de [https://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html#paso\\_2\\_clasificacion\\_y\\_jerarquizacion\\_de\\_las\\_necesidades\\_de\\_capacitacion](https://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html#paso_2_clasificacion_y_jerarquizacion_de_las_necesidades_de_capacitacion).
50. Secretaria de Trabajo y Previsión Social, S. (2008). *Elaboración de programas de capacitación*. Ciudad de México, México: Secretaria de Trabajo y Previsión Social.
51. Soto González, M. J. (2011). *Manual para el diseño de actividades de capacitación*. San José de Costa Rica, Costa Rica: DINADECO.
52. Sotomayor, A. A. (2019). *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. Nuevo León Monterrey, México: Universitaria UANL.

53. Zingoni, M. (2021). *Gestión de recursos humanos en procesos ágiles de Scrum, implementación ágil de Scrum y su impacto a largo plazo en las organizaciones*. Bogota, Colombia: Universidad Nacional Abierta a Distancia.