



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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR
COMPETENCIAS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE
PAQUETERIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Jhegry Elizabeth Torres Mazariegos

Asesorada por M.A. Lic. Carlos Leonel Corado Sosa

Guatemala, julio de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR
COMPETENCIAS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE
PAQUETERIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JHEGRY ELIZABETH TORRES MAZARIEGOS
ASESORADA POR M.A. LIC. CARLOS LEONEL CORADO SOSA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Ing. Aurelia Anabela Córdova 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 Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. Luis Pedro Ortiz de León
EXAMINADOR	Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR
COMPETENCIAS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE
PAQUETERIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 26 de abril de 2022.

Jhegry Elizabeth Torres Mazariegos

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por la bendición que me da de poder trabajar por mis sueños y compartirlos junto a mis seres queridos.
- Mis padres** William Torres y Jhegry Mazariegos, honrando el sacrificio que hicieron por darme la oportunidad de estudiar y por siempre motivarme a seguir adelante y dar lo mejor de mí.
- Mis hermanos** Lisa María, José David y Juan Pablo Torres Mazariegos, gracias por siempre creer en mí, por apoyarme en todo lo que emprendo, espero seguir celebrando con ustedes la vida.
- Mis abuelitos** Delfina Ortega y José Luis Torres (q. e. p. d.), Alba Castellanos, a mis maestros de vida, a quienes siempre agradeceré por cuidar de mí, y por el ejemplo que me han dado.
- Mi esposo** Luis Enrique Valenzuela, gracias por darme siempre ánimos, por ser mi compañero de vida, y por recordarme que todo es más divertido y sumamente inmejorable cuando estamos juntos.



EEPFI-PP-0533-2022
Guatemala, 26 de abril de 2022

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú

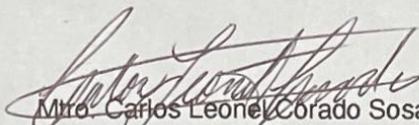
Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE PAQUETERIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Sistemas Integrados de Gestión - Gestión de recursos humanos**, presentado por la estudiante **Jhegry Elizabeth Torres Mazariegos** carné número **201222649**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en ARTES en Gestion Industrial.

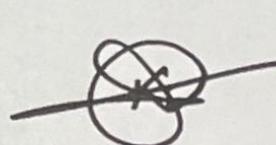
Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Atentamente,

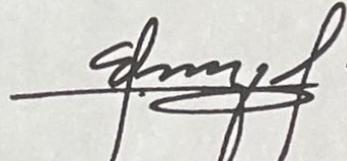
"Id y Enseñad a Todos"


Mtro. Carlos Leonel Corado Sosa

Asesor(a)
Carlos Leonel Corado Sosa
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Colegiado No. 23,076


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
ESCUELA DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERIA
DE GUATEMALA

Mtro. Kenneth Lubeck Corado Esquivel
Coordinador(a) de Maestría



Mtro. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCIÓN
ESCUELA DE POSTGRADO



EEP-EIMI-0533-2022

El Director de la Escuela 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 y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE PAQUETERIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Jhegry Elizabeth Torres Mazariegos**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

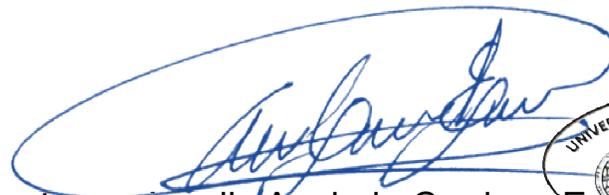
Guatemala, abril de 2022

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.536.2022

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: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE PAQUETERIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por: **Jhegry Elizabeth Torres Mazariegos**, 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, julio de 2022

AACE/gaoc

AGRADECIMIENTOS A:

- Universidad de San Carlos de Guatemala** Por la oportunidad de formarme en esta casa de estudios, por permitirme adquirir competencias y habilidades que serán base para desarrollarme como profesional, y aportar a mi comunidad.
- Mis catedráticos** Gracias por el tiempo y su dedicación, por compartir sus conocimientos y experiencia conmigo, todo ha sido de mucha utilidad en mi vida laborall.
- Mis tíos** Luis, Héctor, Mayra y Victoria Torres Ortega, Jacqueline Mazariegos Castellanos y Juan Carlos Clara Castellanos, gracias por su constante apoyo y motivación.
- Mis amigos** Gracias por los momentos y esfuerzos compartidos, por hacer de toda esta travesía algo más fácil y memorable.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	III
LISTA DE SÍMBOLOS	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2.1. Contexto general	5
2.2. Descripción del problema	6
2.3. Formulación del problema	7
2.4. Delimitación del problema	8
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN	11
5. MARCO TEÓRICO.....	13
5.1. Capacitación.....	13
5.2. Detectar necesidades de capacitación (DNC)	14
5.3. Evaluación del desempeño.....	16
5.4. Desarrollo de competencias	17
5.5. Satisfacción laboral	18

5.6.	Ciclo de vida del empleado	20
5.7.	Importancia de un plan de sucesión de puestos claves	22
5.8.	Programas de desarrollo laboral	23
5.9.	Política de recursos humanos	24
6.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	27
7.	METODOLOGÍA	29
7.1.	Características del estudio	29
7.2.	Unidades de análisis	30
7.3.	Variables	30
7.4.	Fases del estudio	31
8.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	33
8.1.	Estadística descriptiva.....	33
8.2.	Observación	33
9.	CRONOGRAMA	35
10.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	37
11.	REFERENCIAS	39

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

TABLAS

I.	Matriz de necesidades a cubrir.....	12
II.	Cuadro de operaciones de variables.....	31
III.	Cronograma de actividades.....	35
IV.	Recursos necesarios para la investigación	37

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
Q	Quetzal

GLOSARIO

Competencias	Son características que capacitan a alguien en un determinado campo. Incluyen aptitudes teóricas, pensamiento, carácter, valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas.
Desarrollo laboral	Se sustenta en la combinación de hábitos personales y la evolución profesional en el puesto de trabajo, que derivan en satisfacción y mejoras en la productividad.
Descriptor de puesto	Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.
DNC	Diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso mediante el cual se identifican las áreas de oportunidad de conocimiento, desarrollo de habilidades y/o actitudes, que un colaborador de una organización tiene y afectan su desempeño en las actividades asignadas.
Plan de sucesión	Es el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o

mejor desempeño ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa.

Política

Conjunto de principios, reglas y directrices formuladas o adoptadas por una organización.

Procedimiento

Hace referencia a el método a través del cual se llevan a cabo ciertas acciones determinadas, que forman parte de un mismo proceso.

RRHH

Abreviación para hacer referencia al departamento de Recursos Humanos.

Satisfacción laboral

Es el estado de bienestar y felicidad de una persona con relación al desempeño en el espacio de trabajo y su entorno.

RESUMEN

Desde la antigüedad, se ha empleado la capacitación para dotar de habilidades y conocimientos a las personas, en distintas áreas, a nivel empresarial la capacitación juega un rol importante en la gestión del recurso humano, como medio para desarrollar las competencias necesarias en el personal administrativo y operativo, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El presente diseño de investigación busca establecer la metodología y las bases para desarrollar una propuesta de programa de capacitación, que permita al departamento de recursos humanos, definir los lineamientos para el programa de capacitación del personal administrativo de una empresa dedicada a la distribución de paquetería en la Ciudad de Guatemala. Dicho estudio, también espera evaluar el impacto de la capacitación en la satisfacción laboral y en el cumplimiento de las metas empresariales.

El diseño de investigación contempla el planteamiento del problema, el marco teórico, marco metodológico y las técnicas de recopilación de la información que se emplearán para el desarrollo de la investigación y el cronograma que servirá de guía para la ejecución de esta.

Se plantea iniciar con el análisis general de la empresa, misión, visión, código de valores, política de calidad, los procesos administrativos y la organización. Esta información dará una visión global de la empresa que permitirá profundizar en el análisis de la organización y en establecer las necesidades a cubrir.

OBJETIVOS

General

Diseñar un programa de capacitación para el personal administrativo de una empresa, que permita el desarrollo de competencias que optimicen los resultados de la organización y contribuya al crecimiento de los colaboradores de esta.

Específicos

1. Estructurar un plan de capacitación aplicable a las diferentes etapas del ciclo de vida del empleado.
2. Establecer una herramienta que permita identificar las necesidades de capacitación en el personal administrativo.
3. Implantar una política de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

A nivel global, las empresas están en la constante búsqueda de nuevas oportunidades, herramientas y técnicas que les permitan destacar en el mercado y optimizar sus resultados. En este proyecto se considerará como problema de investigación, la falta de cumplimiento de objetivos corporativos debido a la deficiencia en la estructura de un programa de capacitación de personal. El objetivo general será diseñar un programa de capacitación para el personal administrativo de una empresa, que permita el desarrollo de competencias que optimicen los resultados de la organización.

Al plantear la propuesta del diseño de un programa de capacitación se incrementará el cumplimiento de objetivos establecidos, se contará con un plan de sucesión para puestos clave, también se incrementará la satisfacción del personal. Los aportes y beneficios del estudio serán para las organizaciones contar con un plan que permita desarrollar las competencias necesarias para cumplir los objetivos de la estrategia organizacional, y para los departamentos de recursos humanos, contar con este plan facilitará su gestión de personal, durante el ciclo de vida del empleado, y eficientará los procesos de reclutamiento en la organización.

El enfoque del estudio propuesto es mixto, pues se utilizarán técnicas cuantitativas y cualitativas; el alcance será descriptivo apoyándose mucho en la observación y el diseño será no experimental de tipo transeccional. Este proyecto será un aporte viable en los ejes industrial y social que la Universidad de San Carlos de Guatemala que contiene en su plan estratégico, pues la realización de la presente investigación se justifica en la detección de necesidades de

capacitación y gestión del talento humano. Los recursos para realizar la investigación serán aportados por el estudiante investigador, por lo tanto, se considera que es factible la realización del estudio.

En el capítulo 1 se presentan las bases teóricas del estudio. Luego en el capítulo 2 la situación actual tanto la estructura como las herramientas que en la actualidad utilizan para capacitar. En el capítulo 3, se plantea la propuesta del programa de capacitación de este estudio, incluyendo las herramientas sugeridas para implementar el mismo. Finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. ANTECEDENTES

En las diferentes etapas del ciclo de vida del empleado, es imperativa y necesaria la capacitación, es un proceso de aprendizaje en el que las personas reciben información y comprenden los pasos requeridos para ejecutar un proceso establecido.

Dicho proceso de aprendizaje como base de toda acción educativa y de entrenamiento estaba claro, desde los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades, en los pueblos primitivos. 2000 años A.C. ya se conocía el modelo de aprendiz, para los distintos oficios. Inicia también la estructura de gremios y asociaciones como las primeras instituciones educativas según Siliceo (2004).

Mitnik (2010) en su estudio Una perspectiva Histórica de la Capacitación Laboral indica que la capacitación, en sus inicios se desarrolló para unidades productivas pequeñas, en las que la metodología se basaba en “aprender haciendo”, esta fue modificada completamente por la revolución industrial, y las dos guerras mundiales, donde se requirieron métodos de entrenamiento rápidos y eficaces, entonces C. Allen desarrolló la metodología que incluía: “mostrar, decir, hacer y evaluar”.

A principios del siglo XX, investigadores como Frederick Taylor defendían los principios de la llamada administración científica del personal. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de recursos humanos. La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente. Werther (2008).

Werther (2008) indica que la economía del siglo XXI se transformó de “sociedad industrial” en una “sociedad del conocimiento”, con un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones. Aún a finales del siglo XX las organizaciones eran más estables, y los problemas se resolvían según los conocimientos y habilidades específicas. En la actualidad, es necesario que el recurso humano sea multidisciplinario para responder de una forma más rápida a los desafíos del entorno.

El Banco Mundial señaló en 2003 que en la nueva economía global el conocimiento es creado, adquirido, transmitido y utilizado con mayor efectividad por individuos y organizaciones que promueven el desarrollo económico y social.

En la tesis de grado titulada *Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (nrs) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical ciat- año 2010*, de Linda Alonso y María Matta (2010), se concluye que existe correlación positiva entre las variables capacitación-satisfacción laboral. Con lo cual se corrobora parte de la justificación del estudio propuesto, en el cual se espera obtener resultados positivos para las personas formadas y su entorno.

Por su parte, Francisco Rojas, en su tesis de grado titulada *Capacitación Y Desempeño Laboral (Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenerife San Miguel de Quetzaltenango)*, plantea la relación positiva que existe entre capacitación y desempeño laboral, recomendando en dicho estudio que las empresas alineen su plan de capacitación con las metas y objetivos que desean alcanzar.

La Capacitación en Guatemala surge de la necesidad de transmitir el conocimiento entre personas, de los diferentes oficios y actividades productivas que se empleaban en el país.

En el año de 1988 se crea la Escuela Nacional de Agronomía esto dado la necesidad del desarrollo de habilidades técnicas, en las actividades agrícolas en Guatemala.

Respondiendo a la necesidad del sector empresarial guatemalteco, en 1972, se crea el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), siendo este el responsable de la formación técnica profesional del país, bajo el decreto 17-72 del Congreso de la Republica de Guatemala. La misión de este órgano es incrementar la productividad laboral y empresarial de Guatemala, mediante el desarrollo y perfeccionamiento de su recurso humano.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación, se presentan las consideraciones generales que serán tomadas en cuenta para la definición del problema de investigación. Definir correctamente el problema, permite al investigador estructurar de una manera formal y ordenada la idea inicial de la investigación, para posteriormente poder establecer los métodos y técnicas que se utilizarán para recabar la información necesaria. El planteamiento del problema considera el contexto general, la descripción de la situación problema, las preguntas centrales y auxiliares, y por último delimita en ubicación y tiempo el problema sujeto de investigación. Todos estos datos sirven de guía y estructura para el desarrollo de la investigación a manera de recabar información que será analizada y para plantear una propuesta de solución.

2.1. Contexto general

Muchas organizaciones tienen dificultades para alcanzar sus objetivos o metas establecidas, aunque enfocan sus esfuerzos al planteamiento de estas, no toman en cuenta los recursos que necesitan para alcanzarlas, entre ellos el Recurso Humano

Las organizaciones no siempre se enfocan en la correcta y eficaz gestión del recurso humano, esa gestión que permite tener el talento óptimo, personas capaces de establecer y cumplir los procesos, que permitan alcanzar las metas trazadas.

Empresas con altos índices de rotación de personal, personas insatisfechas en sus puestos laborales, falta de cumplimiento de indicadores clave, procesos de reclutamiento muy prolongados e ineficaces, escasas oportunidades de crecimiento dentro de la organización, todas estas son consecuencias de no contar con un plan de capacitación.

Los gerentes de los distintos departamentos no conocen las necesidades de capacitación que tienen las personas que integran sus equipos de trabajo, y no tienen las herramientas necesarias para establecer que áreas deben trabajarse, para mejorar el desempeño del departamento que tienen a su cargo.

2.2. Descripción del problema

Sí los empleados no desarrollan las competencias en las que presentan alguna debilidad, no podrán optar a oportunidades de crecimiento, oportunidades que mejoren sus ingresos y que presenten retos que los animen a desarrollarse de mejor manera. La monotonía de las actividades que realizan, y la falta de acceso a mejores beneficios, desencadenarán sentimientos de insatisfacción en el puesto que desempeñan. La falta de motivación hace que los empleados no aporten ideas o promuevan mejoras que sean de beneficio para la organización, y no enfocan sus esfuerzos a alcanzar los objetivos de la organización

Los empleados que no desarrollan nuevas competencias no cuentan con las capacidades necesarias para enfrentar nuevos retos, o los cambios que los mercados y las industrias presentan constantemente. De esta manera las organizaciones no tendrán los recursos que le permitan destacar en sus actividades comerciales, superar a la competencia, o desarrollar ventajas competitivas.

Aunado a esto, cuando puestos claves de la organización, llegan a la etapa de salida, sea por despido, renuncia o retiro, el departamento de recursos humanos no tiene candidatos internos con las competencias requeridas, para optar a una promoción interna, lo cual dificulta y prolonga los procesos de reclutamiento y aprendizaje, pues se debe contratar a personas externas, que desconocen el manejo de la organización y su historia. La curva de aprendizaje en este caso toma más tiempo. Si se contara con un programa de sucesión, el departamento de Recursos Humanos anticiparía esta necesidad y capacitaría con mayor planificación al sucesor del puesto clave.

2.3. Formulación del problema

Por las razones expuestas anteriormente, se considera que el problema en este caso es que el plan de capacitación para el personal administrativo de la empresa es deficiente y no está enfocado en el desarrollo de competencias gerenciales.

- **Pregunta central**

¿Se obtendrán mejores resultados en una empresa, si se resuelven las deficiencias en el plan de capacitación del personal administrativo?

- **Preguntas auxiliares**

- Un plan de capacitación estructurado correctamente, ¿Puede aplicarse a las etapas del ciclo de vida del empleado?

- ¿Conocen los gerentes las necesidades de capacitación de sus subordinados?

- ¿Implantar una política de Recursos Humanos, facilitará la gestión del plan de capacitación?

2.4. Delimitación del problema

El presente estudio, estará enfocado al personal administrativo en una empresa que se dedica a la distribución de paquetería, ubicada en la zona 12 de la Ciudad de Guatemala, durante el año 2022.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio, se basa en la línea de investigación gestión del talento humano. La gestión del recurso humano es uno de los principales retos que presentan las organizaciones hoy en día, los constantes cambios sociales y tecnológicos, demandan a las empresas, contar con el talento necesario para sobresalir en el mercado que se desarrollan. Dicha tarea, está encomendada no solo al personal del departamento de Recursos Humanos, sino requiere también del involucramiento de todos los jefes, supervisores, gerentes, y directivos, quienes deben velar por la gestión y desarrollo del recurso a su cargo. Para promover este desarrollo óptimo es necesario contar con un plan de capacitación.

Un plan de capacitación es un proceso, que contempla desde herramientas para la detección de necesidades de capacitación en el personal, hasta la evaluación de los resultados obtenidos, y es aplicable en todas las etapas del ciclo de vida del empleado, considerando desde la inducción para personal de nuevo ingreso, el desarrollo de competencias para el crecimiento del empleado, hasta la capacitación necesaria para el retiro de una persona de la organización.

Es de suma importancia que las empresas cuenten con un plan estructurado de capacitación, ya que el mismo desencadena en múltiples beneficios, para el empleado, la organización, los clientes internos y externos, las demás áreas o departamentos, y para la sociedad en general.

Para las organizaciones, tener un plan de capacitación, correctamente diseñado, les permitirá desarrollar en sus empleados las competencias necesarias que permitan el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia

organizacional. Para el departamento de Recursos Humanos, contar con dicho plan facilitará la adaptación del personal de nuevo ingreso, e incluso le proporcionará talento apto para el programa de sucesión de los puestos críticos o claves de la empresa, esto a su vez hará más eficientes los procesos de reclutamiento en la organización.

A los encargados de recurso humano, jefes, supervisores y gerentes, este plan les servirá de guía, para detectar las necesidades de capacitación, o áreas de oportunidad, que presentan sus subordinados, y sobre todo trazará la ruta para atacarlas y minimizarlas. Al empleado, o la persona formada, le permitirá desarrollar conocimientos y competencias, que contribuyan a su carrera futura, lo cual repercute indirectamente en su familia y amigos cercanos y por último tendrá sus efectos en la sociedad en su conjunto.

El proceso de transmitir conocimientos, promover competencias, comportamientos, es habilitar a las personas de manera que promuevan cambios en sí mismas y en la sociedad.

Este proyecto espera contribuir de manera positiva a la sociedad de Guatemala en general, con personas capaces de enfrentar distintos retos y que estas a su vez, transmitan dicho conocimiento y sean agentes de cambio para el país. La presente investigación permitirá al estudiante de la Maestría en Gestión Industrial, consolidar los conocimientos adquiridos en los distintos cursos del pensum de estudios y a la comprensión de la aplicación de herramientas administrativas y estratégicas para el desarrollo del talento humano en la industria.

4. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN

La propuesta planteada en este estudio busca proporcionar a las organizaciones una guía para diseñar un plan de capacitación, enfocado a las distintas etapas que vive un empleado en la empresa, buscando que la persona se desarrolle profesionalmente y adquiera habilidades y cualidades que contribuyan al cumplimiento de objetivos y crecimiento de la organización.

Con base a esta guía, el departamento de recursos humanos si desea podrá ponerla en acción y contar con herramientas para detectar necesidades de capacitación, evaluar el desempeño y a la vez contar con personal capacitado para realizar promociones internas dentro de la organización, y así reducir recursos invertidos en procesos de reclutamiento para puestos clave de la empresa.

Ante la falta de herramientas para detectar necesidades de capacitación, y la escasez de una política de recursos humanos, se espera solucionar el problema de la falta de un programa de capacitación estructurado, lo cual permitirá desarrollar competencias en los colaboradores, que contribuyan al cumplimiento de objetivos de la organización. Utilizando la teoría de capacitación por competencias.

Las necesidades que el estudio de investigación cubrirá dentro de la empresa son:

- Identificar la estructura y procedimiento para establecer un plan de capacitación.

- Definir las herramientas para detectar necesidades de capacitación.
- Definición de la política de recursos humanos.
- Determinación de las técnicas y herramientas para capacitación.
- Programa de evaluación del desempeño.
- Plan de sucesión de puestos clave.

Tabla I. **Matriz de necesidades a cubrir**

Resultados	Necesidades a cubrir	Indicadores	Metodología
Plan de capacitación estructurado	Procedimiento de estructura plan de capacitación	y Flujograma de proceso	del Flujograma Observación
	Roles de Gerentes y encargados de RRHH	Descriptor de roles y funciones	de Grupos de debate
Herramienta DNC definida	Evaluación de desempeño	del Descriptor de puestos	de Encuestas Entrevistas
	Competencias por desarrollar	por	Observación Encuestas Análisis de Pareto
Política RRHH establecida	Plan de sucesión de puestos clave	Manual de vida del empleado Plan de carrera del empleado	Ciclo del de Investigaci3n de pol3ticas en otras empresas.

Fuente: elaboraci3n propia.

5. MARCO TEÓRICO

Como parte de los fundamentos para el diseño del presente proyecto, a continuación, se desarrollan los conceptos que se consideran serán de sustento y de utilidad para plantear la propuesta del programa de capacitación. Por medio de distintas fuentes, principalmente bibliográficas, se recaba la información de las definiciones básicas de capacitación, el proceso de que generalmente se requiere para llevarla a cabo, las técnicas y medios que son mayormente utilizados. Se investiga también acerca del impacto que tienen los programas de capacitación en otros aspectos de las relaciones laborales, el desempeño del personal y el cumplimiento de objetivos. Con el fin de aportar a los futuros profesionales que se interesen en abordar estos temas, se hace un aporte de toda la información recabada.

5.1. Capacitación

Se conoce como capacitación al proceso de enseñar o transmitir conocimientos específicos a una persona o a un grupo, en algunos textos, esto se define como formación, desarrollo, enseñanza, entre otros. En palabras de William y Keith (2008) se define: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.322). Por lo tanto, es importante resaltar que el proceso debe apegarse a objetivos definidos, de esta manera se logra que la capacitación sea efectiva, y contribuya a los resultados organizacionales.

En la actualidad existen diversos medios de capacitación, presencial, virtual, en línea, y mixta. Todas permiten llevar el conocimiento, del capacitador al capacitado, lo importante es alinear el método y el contenido, al objetivo del programa de capacitación.

Un programa de capacitación es la estructura sobre la que se desarrollarán las distintas herramientas y técnicas para formar al personal de una empresa. Contar con un programa definido de capacitación, permitirá a la organización, desarrollar en sus empleados las competencias necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Para estructurar un programa de capacitación deben considerarse tres fases importantes: detectar las necesidades de capacitación, definir las herramientas y técnicas de capacitación, y la evaluación del desempeño.

5.2. Detectar necesidades de capacitación (DNC)

Es importante definir qué es lo que se espera, cuando se habla de detectar necesidades de capacitación. (Martínez, Martínez 2009) hace referencia a que una necesidad es una carencia o falencia, en este caso de una habilidad o característica, de un individuo para realizar un trabajo. Por lo tanto, si un gerente espera lograr resultados debe ser capaz de identificar qué competencias no posee su equipo de trabajo, para lograr dichos objetivos.

El proceso de detección de necesidades de capacitación debe tener el enfoque de estructurar el programa que permita a los empleados, aprender o desarrollar dichas cualidades, (Chiavenato, 2009) indica que el proceso de detección de las necesidades involucra tres niveles de análisis, la organización, los recursos humanos y las operaciones. En este sentido para identificar las

carencias que tienen los empleados, es necesario un enfoque global, del empleado, el entorno, y la visión de la organización.

El primer nivel que involucra analizar la organización debe definirse los objetivos de la empresa a largo plazo, esto involucra el estudio y conocimiento de la planeación estratégica, donde todos los planes y programas se alinean a la visión empresarial. Es necesario también conocer el entorno de la organización, principalmente el campo tecnológico en el que se desenvuelve, esto permitirá establecer qué competencias, habilidades y aptitudes se deben enseñar. Es posible concluir que, con este estudio, se determina la filosofía organizacional de la capacitación, la cual deberá estar orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el segundo nivel, se analiza el recurso humano, en este caso se detectan las competencias con que cuenta el personal, que participarán de forma activa en el cumplimiento de los objetivos ya definidos, y con base a la filosofía establecida, se determinan aquellas de las cuales carece. Este nivel permite estructurar la base de conocimientos que serán impartidos en el programa de capacitación, y constituirá también la base para la evaluación del desempeño posterior a la capacitación.

Por último, es importante analizar las operaciones, este está basado en el puesto de trabajo, y permite determinar las competencias que el puesto como tal requiere para ser ejecutado con éxito, (Chiavato,2009) “Consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes”. Esto permitirá a la organización identificar y establecer el perfil del puesto, y preparar capacitaciones aisladas o personalizadas para cada puesto en la organización, también será de utilidad para futuros procesos de reclutamiento o de reestructuración organizacional.

5.3. Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño, es una práctica común en distintas situaciones, en las universidades, se evalúa el desempeño del estudiante mediante exámenes teóricos o prácticos, y también se evalúa el desenvolvimiento de los docentes. En las organizaciones sucede lo mismo, es importante determinar el desempeño de una persona en un puesto en específico, se utiliza con distintos fines. (Robbins, 1999) indica que esta evaluación influye directamente en el comportamiento propio del empleado, ya que muestra que tan bien se desenvuelve en su puesto, así como la percepción de la organización respecto a su trabajo.

Es importante definir la evaluación del desempeño.(Chiavenato ,2009) “Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial desarrollo”, partiendo de esta definición, es posible concluir, que la evaluación se convierte en una fuente para el programa de capacitación, ya que identificará las capacidades que el personal requiere para realizar de mejor manera su trabajo, pero también aquellas en las que es hábil y si se forma con mayor disciplina podría realizar mejor en otro puesto, que apoye de mejor manera el cumplimiento de los objetivos.

La responsabilidad de evaluar el desempeño corresponde a toda la organización en general, puesto que se busca analizar las diferentes áreas en que el empleado se desenvuelve. Se debe evaluar al individuo como tal, la relación con su gerente, su equipo de trabajo y con los otros departamentos de la organización con quien se relaciona. Generalmente se establece una comisión de evaluación, quien será la encargada de guiar el proceso y validar que se realice con la mayor objetividad posible, dicho proceso debe ser constante, para

identificar las mejoras y el esfuerzo que el empleado ha puesto en realizar mejor su trabajo asignado.

5.4. Desarrollo de competencias

“Se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable” (Martínez, 2009, p.6). Las empresas buscan contar con personal competente, en base a lo anterior es posible decir, que las empresas buscan personas que tengan las habilidades necesarias para cumplir con sus tareas de manera exitosa, suponiendo que el cumplimiento efectivo de estas forma parte del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Pero ¿Qué sucede si las personas que laboran en la organización no cuentan con dichas habilidades?, es necesario desarrollarlas. Los cambios en los mercados globales, el avance en tecnologías, las situaciones sociales, entre otros, requieren que constantemente las personas tengan nuevas habilidades, que desarrollen nuevas competencias, que permitan a las organizaciones adaptarse a las nuevas necesidades.

Las competencias, hacen referencia a las habilidades que un ser humano posee o adquiere, y que utiliza para desempeñarse. En las organizaciones, normalmente es tarea del departamento de recursos humanos, definir las competencias necesarias que el personal de una organización debe tener para enfrentar las situaciones y retos comunes en sus puestos de trabajo.

(Martínez, 2009), clasifica las competencias a partir del comportamiento en las siguientes:

- Gestión de recursos
- Relacionamiento interpersonal
- Uso de la información
- Comprensión de sistemas
- Uso de tecnología

5.5. Satisfacción laboral

En la actualidad, se menciona mucho la satisfacción laboral, como parte de los objetivos que una persona busca alcanzar en su área profesional. Se define como un “factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo” (Boada y Tous, 1993, p. 15), otra definición establece que es “un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”. (Locke, 1976, p. 165). Con base en estos dos conceptos, la satisfacción es una percepción del empleado, que depende de toda la experiencia que vive en el ambiente laboral, desde el trabajo en sí mismo, los compañeros, la compensación, oportunidades de desarrollo y condiciones generales de trabajo.

Otras corrientes establecen que la satisfacción laboral es considerada una actitud, más allá de las emociones, e indican que tiene una gran importancia en las conductas laborales, que como se mencionó en el tema anterior, pueden determinar el desempeño de una persona en su puesto de trabajo. “Las conductas laborales están compuestas por elementos afectivo, cognitivo y conductual”. (Chiang, 1999, p. 154), con esta información se evidencia inicialmente la relación entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño que a su vez está sumamente relacionada con el programa de capacitación de una organización.

Determinar si una persona está o no, satisfecha con su trabajo, no puede basarse en la respuesta vaga de un sí o no. Ya que, debe contemplarse el trabajo como un sistema complejo de distintos elementos, o dimensiones. (Robbins 2009), Plantea dos enfoques para determinar la satisfacción laboral, una calificación global, y otra que evalúa la suma de distintas facetas del trabajo. Algunas de estas dimensiones son: la satisfacción con los superiores, condiciones de trabajo, compensaciones, relaciones humanas y sociales, políticas y prácticas de la empresa, oportunidades de promoción, participación y autonomía y con el desarrollo personal.

Los estudios de satisfacción laboral datan aproximadamente de los años 30`s, los distintos modelos que han surgido se pueden categorizar en dos principales, de contenido y de proceso. El modelo de contenido hace referencia a los objetivos, necesidades y aspectos que condicionan la satisfacción laboral. Por su parte el modelo de proceso pretende dar un análisis explicativo de los procesos que activan, dirigen y sostienen la actitud de satisfacción a lo largo del tiempo, sin preocuparse de las variables concretas que determinan la conducta (Chiang 1999).

Es complejo determinar qué factores predominan en la satisfacción laboral del empleado, muchos podrán considerar que la compensación sería el eje principal, sin embargo, en su libro *Comportamiento Organizacional* (Robbins 2009), señala que los empleos que brindan capacitación, y presentan retos para las personas, son más satisfactorios que otros que no los realizan. Esto puede estar relacionado a la necesidad que tienen los seres humanos de autorrealización y a la autopercepción positiva, que da el alcanzar nuevos retos y adquirir conocimientos.

5.6. Ciclo de vida del empleado

El ciclo de vida laboral de un empleado hace referencia a las fases o etapas por las que el individuo deberá pasar a lo largo de su experiencia laboral en una empresa. Recientemente se ha considerado como un modelo para establecer estrategias de recursos humanos, enfocadas a retener y desarrollar personal que permita a las organizaciones cumplir sus objetivos y adaptarse a los mercados actuales.

Las compañías están enfocando esfuerzos en atraer y retener al talento humano más calificado, que ayude a la organización a cumplir sus objetivos. Hay que hacer especial énfasis, en la palabra retener. Las técnicas de atracción y reclutamiento pueden ser muy efectivas, pero sí la empresa no tiene la capacidad y condiciones de retener a dicho talento, tendrá altos índices de rotación y abandono de trabajo, y desperdicio de tiempo y recursos en largos procesos de reclutamiento. Es por ello que los gestores de recursos humanos deben prestar atención especial a cada etapa, las necesidades que se presentan y desarrollar programas o políticas que se adapten a ellas.

Actualmente se considera al ciclo de vida del empleado, como un método, para interpretar la manera en que el empleado se relaciona con la organización para la que labora a lo largo del tiempo. Tiene como objetivo cuidar y manejar la experiencia que una persona vive al ser parte de la organización, fomentar el compromiso de los empleados, y resultar una empresa atractiva para personal altamente calificado. El ciclo de vida del empleado sirve de base para plantear una estrategia de recursos humanos y optimizar la gestión de estos.

El ciclo de vida del empleado, o *employee lifecycle* (ELC), considera las siguientes seis etapas, y para cada una de ellas los gerentes de recursos

humanos deben planificar y definir programas que incentiven, motiven y desarrollen al empleado, para que contribuya de manera positiva y significativamente al desarrollo de la organización.

- **Atracción:** contempla la estrategia que la empresa utiliza para atraer recurso humano calificado que esté interesado en trabajar para dicha organización.
- **Reclutamiento:** es el proceso de encontrar a la persona indicada, con las competencias necesarias, para ocupar una posición específica en la organización.
- **Inducción:** es la primera capacitación que recibe el empleado, en esta se debe inculcar la cultura de la compañía y la información general de la empresa.
- **Desarrollo:** es en esta etapa donde se consolida principalmente el programa de capacitación, a medida que se evalúan y detectan las necesidades, se va desarrollando nuevas habilidades y competencias en el empleado, de manera que vaya desarrollando carrera dentro de la organización.
- **Retención:** directamente relacionada con la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, esta etapa es primordial para la empresa, ya que ha desarrollado el talento, retenerlo y enfocarlo para que pueda colaborar en la consecución de objetivos de la empresa.
- **Separación:** es la última etapa del ciclo de vida del trabajador y se da cuando éste se retira de la organización, puede deberse a distintas

causas, despido, renuncia, jubilación, etc. pero es importante considerar que independientemente de las causas, esta etapa también tiene políticas y procesos inherentes, en los cuales recursos humanos debe enfocarse para que se realicen de la manera correcta.

5.7. Importancia de un plan de sucesión de puestos claves

Un plan de sucesión consiste en formar y desarrollar a las personas, que en el futuro cubrirán cargos que quedarán vacantes por la promoción o salida de quienes ocupan roles de mando. Espera identificar a las personas con el mayor potencial y proporcionarle los medios necesarios que permitan desarrollar las competencias requeridas para los cargos futuros a cubrir.

La planificación de sucesión, a diferencia de los planes de desarrollo o de carrera, no tiene como objetivo principal beneficiar al individuo, sino que está centrada en las necesidades estratégicas de la organización, ya que le permite garantizar, que contará con el recurso necesario y principalmente calificado, cuando se produzcan vacantes en los cargos críticos de su estructura.

Como se mencionó en el ciclo de vida del empleado, todos deben pasar por la etapa de separación, ya sea por despido, renuncia, jubilación, o cualquier otra causa que termine la relación laboral entre el empleado y la organización. Estas situaciones muchas veces son complicadas para los encargados de recursos humanos, principalmente cuando se da en puestos críticos o claves de la organización. Las organizaciones deben contar con un plan que permita controlar estas contingencias, y para ello pueden hacer uso de las herramientas para detectar necesidades de capacitación, y el programa de capacitación como tal.

Esto generará ahorros de tiempo, y recursos económicos que las empresas normalmente invierten en procesos de reclutamiento, puesto que tendrán previamente identificadas a los candidatos potenciales para ocupar dichos puestos, y a lo largo de sus etapas, desarrollarán apoyados del plan de capacitación, las habilidades y actitudes que los puestos clave de la organización requieren, de manera que los procesos para cubrir una vacante, independientemente de la causa de esta, sean más eficientes y que la organización no sufra las consecuencias de incorporar a alguien nuevo a la organización, que no ha recibido la formación de la cultura y procesos característicos de la empresa.

5.8. Programas de desarrollo laboral

El concepto de la administración de recursos humanos ha evolucionado en el tiempo y actualmente las empresas se enfocan en desarrollar carreras de sus empleados, pero esto, aunque no debe considerarse como un beneficio netamente para el empleado. “El desarrollo de las personas tiene directa relación con la supervivencia de la empresa” (Alles, 2005, p. 258). Esto se debe a que el mundo está en constante cambio, y las empresas deben ser capaces de adaptarse, y para ello necesitan de su capital humano, seres que pueden aprender nuevas técnicas y emplearlas para el cumplimiento de los objetivos.

Sobre esta constante transformación que viven las empresas, Chiavenato (2009), indica que el desarrollo organizacional es la respuesta a dichos cambios, y que, “el cambio organizacional, no se puede dejar al azar, sino que debe planearse”. (p. 349). A medida que el empleado avanza y se actualiza, e interactúa con los procesos de la organización, esta a su vez se vuelve flexible, percibe y se adapta de mejor manera a los cambios, en un tiempo óptimo, Por tanto, la tarea de los gestores de recursos humanos es facilitar, promover y

controlar ese desarrollo organizacional, de manera que de una forma estructurada, se capacite a los elementos de la organización y estén preparados cuando sea necesario.

Pero el desarrollo laboral, también se relaciona con la satisfacción laboral, (Madero, 2009), a medida que el empleado encuentra oportunidades de crecimiento profesional, se sentirá más satisfecho y tanto su compromiso como el desempeño en el puesto de trabajo, lo que conlleva a mejores resultados de la organización. Todo esto refuerza un ambiente laboral positivo, entre empleados se comparte la motivación de cumplir mejor las funciones, se construyen relaciones fuertes que incrementan la productividad, reducen la rotación de personal y promueve la alineación de los objetivos individuales con los objetivos de la organización. Por esta razón tampoco debe considerarse que los programas de capacitación y desarrollo son gastos, sino inversiones, pues se espera que tengan resultados positivos para los directivos de una empresa.

5.9. Política de recursos humanos

Es importante entender el concepto de una política empresarial, para saber posteriormente cómo se puede construir una política específica de recursos humanos en una organización. “Las políticas también podrían ser planes, ya que son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones” (Koont, Weihrich y Cannice, 2008, p. 109). El beneficio de contar con una política definida es que permite una visión más clara, cuando debe tomarse una decisión que contribuya a los resultados de una organización. Facilita la delegación de responsabilidades y tareas, ya que se tiene un marco común del campo de acción sobre el cual se pueden tomar decisiones para solucionar problemas.

Con base a la definición anterior, es posible plantear que una política de recursos humanos busca dar orientación y dirección sobre la administración o gestión del personal de una organización, la cual debe estar relacionada y encaminada a apoyar en el cumplimiento de la estrategia corporativa. La política se convierte entonces en un medio facilitador, para la toma de decisiones de una organización, en este caso específicamente para los gerentes de recursos humanos, en cada una de las etapas del ciclo de vida del empleado.

Al establecer la política de recursos humanos, en una empresa, es importante considerar todas y cada una de las etapas del ciclo de vida del empleado, por ejemplo, las direcciones que deben considerarse en el proceso de reclutamiento, de inducción, de desarrollo laboral e incluso los puntos que deben guiar las decisiones, para promociones internas, compensaciones y beneficios, jornadas laborales y también procesos de desvinculación de una organización. Todo con el objetivo de que todo se mantenga dentro de un campo aceptable de acción, se controlen los procesos, y a su vez estén alineados con el marco legal de cada país.

Es importante que luego de que se aprueba una política de recursos humanos, ésta sea comunicada a los integrantes del departamento de R.H. y a los demás gerentes de la organización, ya que todos ellos son gestores de sus equipos de trabajo, y deben tener esta guía estratégica que permita mantener una dirección común.

6. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE ILUSTRACIONES

TABLAS

FIGURAS

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

1. MARCO TEÓRICO

- 1.1. Capacitación
- 1.2. Detectar necesidades de capacitación (DNC)
- 1.3. Evaluación del desempeño
- 1.4. Desarrollo de competencias
- 1.5. Satisfacción laboral
- 1.6. Influencia del plan de capacitación en la satisfacción laboral
- 1.7. Ciclo de vida del empleado
- 1.8. Importancia de un plan de sucesión de puestos claves
- 1.9. Programas de desarrollo laboral
- 1.10. Política de recursos humanos
- 1.11. El rol de los gerentes en la formación del personal

2. SITUACIÓN ACTUAL

- 2.1. Estructura organizacional
- 2.2. Proceso evaluación del desempeño
- 2.3. Plan de capacitación
- 2.4. Herramientas y métodos de capacitación utilizados

- 3. PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN
 - 3.1. Objetivos del plan de capacitación
 - 1.2. Métodos y técnicas de capacitación
 - 3.3. Herramienta propuesta DNC
 - 3.4. Tecnologías y equipos
 - 3.5. Evaluación del desempeño
 - 3.6. Política desarrollo de personal
 - 3.7. Plan de sucesión de puestos clave

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

7. METODOLOGÍA

En el presente apartado, se expone el conjunto de métodos, técnicas, herramientas y características, en las que se basará el estudio, a fin de respaldar con sustento científico cada uno de los pasos de la investigación, se detallan los rasgos principales de la investigación, las variables y su definición teórica como operativa y las fases que conllevará la realización de este proyecto. El marco metodológico representará los elementos del proceso lógico y la secuencia que será empleada para la presente investigación, los cuales responden a la planificación del diseño de investigación.

El marco metodológico integra las fases de recopilación de la información y en el se da consistencia a la investigación, detallando el enfoque, alcance y diseño de la misma, se espera que sirva de guía para futuras consultas, y como respaldo de las técnicas que, en la planificación del mismo, se han determinado que pueden ser empleadas para dar solución al problema planteado con anterioridad.

7.1. Características del estudio

El Enfoque: Para el presente estudio, se plantea un estudio mixto. Se realizarán entrevistas y encuestas al personal administrativo de la organización, para identificar los atributos y características necesarias, que permitan plantear un programa de capacitación para la organización.

El alcance planteado para el estudio es descriptivo. “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes

de cualquier fenómeno que se analice”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80) analizando las características de un programa de capacitación y las propiedades con que debe cumplir, para que se pueda implementar posteriormente a este estudio.

El diseño para el siguiente estudio se plantea no experimental. La información del diseño del programa de capacitación se observará en su contexto natural y sin manipulación deliberada de variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se considera no experimental de tipo transeccional ya que la recolección de información se hará en un único momento.

7.2. Unidades de análisis

En el presente estudio, como población se considerará a los empleados de puestos administrativos de una empresa de distribución de paquetería ubicada en Zona 12, de la ciudad de Guatemala. El tipo de muestra se plantea será dirigida, considerando a los individuos que sean más relevantes para el tema de investigación (Sommer y Sommer, 2001), la elección depende de las características de la investigación y no de la probabilidad. Las personas que participen lo harán por voluntad propia.

7.3. Variables

Para este estudio, es necesario definir las propiedades que podrán observarse, en el desarrollo de la investigación. Se definen variables independientes y variables dependientes. Se analizarán variables cuantitativas de tipo discretas, como el número de empleados administrativos de la organización, de tipo cualitativo de escala nominal y ordinal. A continuación, se presentan las variables definidas para el presente estudio

Tabla II. **Cuadro de operaciones de variables**

Variable	Tipo	Definición teórica	Definición operativa
Personal capacitado	Independiente	Individuo que ha recibido una instrucción, capacitación, educación para lograr competencia en sus actividades operativas.	Medición cualitativa con escala ordinal.
Satisfacción laboral	Dependiente	Estado de bienestar y felicidad de una persona en relación con el desempeño en el espacio de trabajo y su entorno.	Se medirá mediante una escala ordinal y el resultado se analizará con escala cuantitativa continua.
Indicadores del desempeño	Dependiente	Son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución.	Se medirá mediante una escala nominal.

Fuente: elaboración propia.

7.4. Fases del estudio

En este apartado se hace la descripción del proceso por medio del cual se realizará el estudio. Se utilizarán varias técnicas cuantitativas como la recolección de datos mediante cuestionario y análisis de estadística descriptiva. Desde el punto de vista cualitativo se emplea la técnica de grupos de debate. Las fases que conlleva este estudio en su proceso se presentan a continuación:

Fase 1: Revisión de literatura. Esta fase complementa la estructura del marco teórico. Se investigará sobre estudios anteriores que muestren la estructura y el impacto de implementar un plan de capacitación, y se buscará información sobre la técnica de grupos focales y de debate.

Fase 2: Diagnóstico y recolección de la información. El diagnóstico de la situación actual del problema se realizará utilizando la técnica cualitativa grupo focal. Romo y Castillo (2007) destacan que el grupo focal tiene como finalidad recopilar la mayor cantidad de información posible sobre un tema definido. Para el presente estudio, la técnica de grupo focal permitirá recabar la percepción y opinión de profesionales en el área.

Fase 3: Análisis de información. La información recabada en la fase 2, a través de cuestionarios y entrevistas, será digitada y analizada mediante técnicas estadísticas.

Fase 5: Propuesta diseño de programa de capacitación. De la información obtenida se planteará una propuesta para el programa de capacitación de personal administrativo, quedará a discreción de la empresa la implementación de la propuesta planteada.

8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A continuación, se detallan las técnicas que se utilizarán en el proceso de recolección de la información. Una técnica es "un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos". (Rojas, 1993, citado en Ortiz, 2003, p. 150). Para este estudio se empleará estadística descriptiva, observación y debates de grupo.

8.1. Estadística descriptiva

La estadística descriptiva se utiliza para resumir la información acerca de una muestra. (Warner, 2008), en el presente estudio, se analizarán variables cualitativas que permitan conocer la percepción de los empleados, sobre el programa de capacitación actual y posteriormente dicha información se presentará mediante gráficas y tablas.

8.2. Observación

Es muy importante observar los procesos para deducir las posibles causas del problema y sus efectos. Sierra (1997) indica que "la observación proporciona al investigador la materia de trabajo que ha de ser objeto después del tratamiento y estudio científicos". (p. 240) En esta investigación se utilizará la observación directa y documental, ya que es una técnica cualitativa.

- Debates de grupo y grupo focal

Hamui-Sutton (2012), hace referencia que la técnica de grupos focales es un espacio de opinión que busca captar el sentir y las opiniones de un grupo de individuos, las explicaciones que se obtengan en esta actividad proporcionarán datos cualitativos para la investigación.

9. CRONOGRAMA

A continuación, se presenta el cronograma de actividades que se ha establecido para llevar a cabo, cada una de las fases planteadas en el marco metodológico, se plantea que este estudio, tenga una duración de tres meses, por lo que el cronograma se presenta por semanas para dar una mejor visibilidad del mismo.

Tabla III. **Cronograma de actividades**

Actividad	Abril				Mayo				Junio			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Fase 1: Revisión de literatura.	■	■										
Fase 2: Gestión, recolección de la información			■	■	■	■						
Fase 3: Análisis de información.							■	■				
Fase 4: Diseño del programa de Capacitación									■	■	■	■

Fuente: elaboración propia, realizado en Excel.

10. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación será financiado con fondos propios del del estudiante de maestría en gestión industrial. Siendo la investigación descriptiva se tendrán en cuenta los siguientes recursos:

Tabla IV. **Recursos necesarios para la investigación**

Recurso	Costo
Papelería y útiles	Q 2,000.00
Combustible	Q 1,000.00
Actividad con el personal para recolección de información	Q 1,500.00
TOTAL	Q 4,500.00

Fuente: elaboración propia.

Siendo los recursos aportados suficientes para la investigación, se considera que es factible la realización del estudio.

11. REFERENCIAS

1. Alles, M.A. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
2. Alles, M.A. (2009). *Diccionario de competencias, la trilogía, las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
3. Alles, M.A. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
4. Alonso, L. & Matta, M. (2011). *Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del Centro Internacional de Agricultura CIAT* (tesis de pregrado). Universidad del Valle, Palmira, Colombia.
5. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
6. Franklin Fincowsky, E., Franklin, E. y Krieger, M.J. (2011). *Comportamiento organizacional: un enfoque para América Latina*. México: Pearson.
7. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

8. Madero, S. (2008). *Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador*. Escuela de Negocios, ITESM, Monterrey, México. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n232/n232a6.pdf>
 9. Martínez, E. Y Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia, principios y métodos*. Santiago de Chile.
 10. Mitnik, F. Y Coria, A. (Sin fecha). *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral*. Universidad Nacional de Mar Del Plata. Argentina. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf>
 11. Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
 12. Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral, estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango*. (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
 13. Saracho, J.M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
 14. Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.