

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

CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

(Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de
Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

FRANCISCO JAVIER ROJAS SANTOS
CARNET 22702-10

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

(Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

FRANCISCO JAVIER ROJAS SANTOS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. LETICIA BEATRIZ LÓPEZ TELLO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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



Universidad Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Quetzaltenango 23 de octubre de 2017

Ingeniera Nivia Calderón
Sub-directora Académica
Facultades de Quetzaltenango.
Universidad Rafael Landívar.

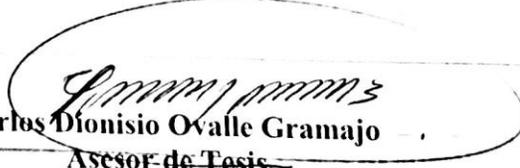
Respetable Ingeniera Calderón:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que en atención al nombramiento que se me hiciera en su oportunidad, procedí a asesorar el trabajo de tesis titulado: **“CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL”**, (Estudio realizado con los colaboradores operativos de la Tenería San Miguel de Quetzaltenango), realizada por el estudiante Francisco Javier Rojas Santos, con carné número 2270210, de la carrera **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**.

El trabajo aludido es de suma importancia en virtud que el mismo es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, el cual constituye un material de apoyo por identificar la relación que tiene la capacitación con el desempeño laboral en la empresa, asimismo hace una propuesta de un programa de capacitación en donde abarca temas detectados para el beneficio de los colaboradores y así obtener un mejor rendimiento laboral, dicho estudio es un aporte a las instituciones, psicólogos industriales y profesionales afines a la carrera, el mismo fue elaborado con las técnicas de investigación adecuadas, habiendo atendido la sustentante los lineamientos propuestos por el suscrito y los requisitos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos establecidos para este tipo de investigación, por lo tanto solicito continuar con los procedimientos pertinentes para que emitan su dictamen correspondiente.

Deferentemente,


Carlos Dionisio Ovalle Gramajo
Asesor de Tesis.

“En todo amar y servir”



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052416-2018

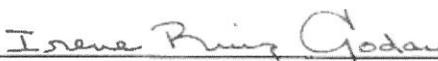
Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante FRANCISCO JAVIER ROJAS SANTOS, Carnet 22702-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051627-2018 de fecha 8 de enero de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL
(Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 9 días del mes de enero del año 2018.



MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar



Agradecimiento

A Dios: Por ser centro de las actividades de mi vida y fortaleza en el proceso de alcanzar esta meta.

A mi Familia: Por todo el apoyo, las sonrisas y el compañerismo para seguir siempre positivo las actividades de mi carrera.

A mis Amigos: Parte fundamental de la motivación para continuar la formación de mi vida profesional.

A la Universidad Rafael

Landívar: Por proporcionarme las herramientas y valores para ejercer de mejor manera mi profesión.

A mi Asesor: Lic. Carlos Dionisio Ovalle por su guía y motivación excelente para concluir el trabajo de investigación.

A la Empresa Tenería

San Miguel

de Quetzaltenango: Por darme la oportunidad de realizar el trabajo de investigación en tan prestigiosa empresa industrial de mi ciudad natal.

Dedicatoria

A Dios: Por darme la bendición de la vida, la oportunidad del estudio y la fortaleza de alcanzar la superación académica. Y brindarme la oportunidad de estar rodeado de personas tan excelentes a lo largo de mi carrera de formación.

A mi Familia: A mi esposa Marcela Hoffens por todo su apoyo, a mis hijos Javier Emilio y Camila Alejandra por ser el combustible que potencia todos mis sueños y actos. A mis padres Luis Raúl y Reyna Rita por su apoyo económico y moral que con cariño formaron mi carácter. A mis hermanos Luisa, Miguel y Carlos por ser los cómplices de mi vida por siempre y para siempre. A Flory, Adrián y Jorge, mi nueva familia, por toda la fuerza que brindan a mi vida.

A la Universidad

Rafael Landívar: Por los conocimientos para ayudarme a crecer profesionalmente, y por los catedráticos tan buenos que me facilitó, con los que tuve una gran guía y apoyo.

A mis Amigos: Que son tantos, muchas gracias, Héctor, Javier, Pablo, Carlos, mis socios de tantos sueños. José Carlos, Erick, mis amigos de más tiempo. Mónica, Hassan, Celeste, Héctor y Julia, los que más apoyo me brindaron en esta época de tanto crecimiento. A todos mis amigos en CABLE DX que me apoyaron y acompañaron a crecer.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Capacitación.....	8
1.1.1. Definición.....	8
1.1.2. Tipos de conocimientos empresariales.....	9
1.1.3. La capacitación base del progreso.....	9
1.1.4. Las organizaciones obstaculizan su propio aprendizaje.....	11
1.1.5. Procesos de la capacitación.....	13
1.1.6. Técnicas de enseñanza.....	14
1.1.7. Análisis de las necesidades de capacitación.....	16
1.1.8. Evaluación.....	17
1.2. Desempeño laboral.....	19
1.2.1. Definición.....	19
1.2.2. Desempeño empresarial.....	19
1.2.3. Evaluación del desempeño.....	20
1.2.4. Propósitos para la medición del desempeño.....	21
1.2.5. Metas empresariales y estándares laborales.....	23
1.2.6. Evaluación del desempeño y motivación.....	24
1.2.7. Métodos de evaluación básicos.....	24
1.2.8. Como lidiar con problemas de evaluación comunes.....	26
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	29
2.1. Objetivos.....	30
2.1.1. Objetivo general.....	30
2.1.2. Objetivos específicos.....	30
2.2. Variables de estudio.....	30
2.3. Definición de variables.....	30
2.3.1. Definición conceptual de variables.....	30
2.4. Alcances y límites.....	31
2.5. Aporte.....	31

III.	MÉTODO.....	32
3.1.	Sujetos.....	32
3.2.	Instrumento.....	32
3.3.	Procedimiento.....	32
3.4.	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	33
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
V.	DISCUSIÓN.....	36
VI.	CONCLUSIONES.....	40
VII.	RECOMENDACIONES.....	41
VIII.	REFERENCIAS.....	42
	ANEXOS.....	45

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en el departamento de Quetzaltenango en la empresa Tenería San Miguel, en donde participaron los integrantes del departamento operativo, las variables de estudio son la capacitación y el desempeño laboral, el objetivo de dicha investigación es determinar la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral.

La capacitación y el desempeño laboral son elementos que son muy importantes en la dinámica laboral de una empresa, para determinar la importancia de la capacitación en una organización es necesario determinar si el desempeño aumenta al momento que se capacita al personal, se realiza por medio de un estudio de tipo cuantitativo – descriptivo en donde participaron 36 personas, las personas serán cuestionadas con una encuesta en donde se medirán las necesidades de capacitación y como estas influyen en el desempeño laboral de la industria.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se ha comprobado la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral significativamente y a nivel general, la institución debe promover el desarrollo por medio de la capacitación, en base a los resultados que la organización desea obtener, se recomendaron técnicas de capacitación aptas para capacitar a las personas motivo de estudio, así como una estructura para que el desempeño aumente.

I. INTRODUCCIÓN

La capacitación es una de las actividades de mayor crecimiento en la actualidad, esto debido al constante cambio en las necesidades del mundo que requiere productos, servicios o entretenimiento de más alta calidad. Potenciado también por el desarrollo científico de los procesos que la capacitación requiere, por medio de la investigación y experimentación de los mecanismos que forman este proceso. La capacitación es conocida como la actividad por medio de la cual las organizaciones brindan los conocimientos específicos sobre una actividad a un colaborador. Por medio de este método educativo se forman personas más seguras de sí mismas, más aptos para realizar las actividades propias de sus puestos de trabajo y más motivados para llevar adelante la actividad para la cual se les ha tomado en cuenta en las empresas.

De la misma manera el desempeño laboral se reconoce como la forma en la que el colaborador realiza las actividades que le han sido solicitadas, se refiere en otras palabras a la efectividad que tiene el colaborador sobre las metas que se le hayan propuesto por parte de su jefe inmediato u organización que le ha contratado.

El desempeño laboral como tal no puede ser identificado si no se establece por medio de un proceso de evaluación en donde el evaluador toma en cuenta varios factores que relacionan las metas alcanzadas, las metas propuestas y la actitud del colaborador para enfrentar cada uno de sus objetivos.

En la actualidad la capacitación es una de las actividades más importantes de la cultura organizacional y se considera como una de las prácticas que forjan el camino al éxito de una empresa, como todo proceso de aprendizaje, se pretende desempeñar un proyecto didáctico en el que los colaboradores no solo puedan participar de pláticas de algún tema relacionado a la empresa, sino que sean incluidos como una parte determinante el método de educación, ser parte

del proceso de capacitación le hace al colaborador sentirse más útil y en la mayoría de las ocasiones lleva a los colaboradores a aumentar su desempeño laboral. Las necesidades de capacitación dependerán de las metas propuestas por la organización y también de la complejidad de la tarea que el colaborador tendrá que realizar.

La capacitación entonces puede mejorar el desempeño laboral aunque se considera que un colaborador bien capacitado mejorara muchos aspectos más de la organización, la evaluación del desempeño tiene la obligación de mostrar las debilidades de la estructura y los sectores en donde debe ser reforzada la formación. Para tener en cuenta la creciente importancia de la capacitación en desempeño laboral se han citado a diferentes autores para fundamentar el mismo.

Böhrt (2000) en el artículo Capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la revista Scielo, explica como las organizaciones tienen una necesidad real de capacitación, en el mundo moderno se utiliza mucho el término necesidades y para las empresas líderes esto no pasa desapercibido, pues dependen directamente de la capacidad que puedan tener sus colaboradores para responder en el más alto nivel de servicio efectivamente prestado, esto será determinante para que las demandas que se reciben puedan ser cumplidas.

Nada en el proceso de capacitación puede ser dejado al azar, si bien es conocido que los intereses personales afectan a todo nivel de la estructura y esto solo puede ser disminuido por un buen proceso de selección, la capacitación deja de ser un gasto y comienza a ser una inversión, todo debe ser proyectado en perspectiva a los planes de la organización. Hay varios peligros cuando se habla de capacitación, los empleados pueden tener la iniciativa de formación, pero este aprendizaje puede que no se ajuste a las necesidades exactas de la organización por lo que este proceso no debe dejarse al azar.

Parra (2000) en su artículo la evaluación de desempeño y la gestión de RRHH disponible en el blog Gestipolis explica la importancia de contar con un sistema formal de evaluación pues en las organizaciones este proceso constituye una función que de una o de otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Contar con un buen sistema de evaluación permite que la gestión del talento humano tenga un valor, los procesos de reclutamiento y selección, inducción, promociones, compensaciones, prácticamente todos los campos de la gestión del talento humano requieren que haya información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación del desempeño.

El impacto que tiene contar con los datos estadísticos de esta evaluación se corrobora al momento que se tiene material para tomar una decisión y proponer alguna estrategia para mejorar este desempeño. Cuando estos datos sistemáticos no se tienen a la mano es muy complicado poder implementar cualquier tipo de proceso en la gestión del talento humano, no se puede definir cuanto trabajo realiza cada colaborador, cual fue la calidad del trabajo entregado, y si el colaborador solicitara un aumento en su salario y como podría el departamento de talento humano fundamentar o no el aumento. Es cuando toma importancia la evaluación del desempeño, ya que abre los ojos en el caminar de la organización.

Páez (2000) en su artículo Evaluación del desempeño de la revista Interforum explica como en las organizaciones existen dos grupos de personas que están involucradas en el proceso de evaluación del desempeño, por un lado las personas que evalúan y por el otro las personas que son evaluadas, usualmente las evaluaciones se realizan por parte del jefe inmediato superior, la persona evaluada suele reflejar en los resultados las actividades para las que es más apto y en este sentido se analiza si tiene actividades por las cuales inclina su atención pues serán las

actividades que más le guste realizar ya sea porque tiene la capacidad para hacerlo o siente alguna emoción por la tarea que se le ha solicitado.

El desempeño de las personas es medido desde el momento en el que se nace, desde ese preciso instante comenzaran una serie de comparaciones entre estándares comunes en comparación con los logros que se tienen al nacer y crecer. El desempeño de un colaborador se verá influenciado por los factores que tiene a su alrededor, por ejemplo la implantación de nuevas técnicas para la realización de un proceso generaran mejores resultados, en especial si es lo relacionado a la implementación de nuevas estrategias o nuevos equipos que faciliten el trabajo.

Lopez (2007) menciona en su artículo Capacitación para la revista Conciencia tecnológica, que la capacitación debe ser un proceso eficaz, para que la misma sea funcional debe cumplir los requisitos plantados por las organizaciones que implementan este proceso, es tan importante los productos o servicios que las empresas entregan a sus clientes como la infraestructura que facilita la capacitación, no se da únicamente por capricho, sino que es necesaria para el desarrollo personal y profesional del empleado.

El capital humano cuando es bien seleccionado tiende a entregar todas sus habilidades, creatividad y entusiasmo al servicio de la organización, sin embargo el colaborador es perfectible y por medio de la capacitación se recorre el camino a la perfección del producto obtenido de cada empleado.

Cuando se define un plan de capacitación, el empleado tiene el control sobre el camino del crecimiento del personal, a diferencia de si se dejara que el personal se forme de una manera autodidacta, de cualquier manera hay crecimiento pero puede ser que este crecimiento no esté en la dirección que interese a la organización.

Franco (2010) en el foro de internet Tendencias 21 sugiere una teoría bastante acertada que menciona que la crisis afecta de una manera poderosa la influencia que tiene la capacitación en el desarrollo profesional, en buen número de ocasiones el proceso de capacitación suele relegarse o dejarse de un lado en momentos difíciles económicamente, o incluso cuando el negocio funciona sin problemas pero se busca aumentar en alguna manera la productividad. Los procesos de capacitación llegan a ser tomados como un lujo que no todos pueden tener y que debe conformarse con el simple hecho de brindar trabajo a un grupo de colaboradores o de la misma manera los empleados deben conformarse a simplemente a tener un trabajo y ejecutarlo de la manera que consideran correcta.

Claramente es un error pues al enfocarse en lo que parece prioritario se descuida aquello que puede brindar un fuerte impulso en la fuerza laboral, para mejorar el desempeño y obtener mejores ganancias.

Espino (2010) en el artículo Capacitación y desarrollo empresarial en su blog Excellence explica que hasta hace algunas décadas las organizaciones no consideraban como indispensable la capacitación para sus empleados, debido a la falta de conocimiento sobre los resultados óptimos que una capacitación puede aportar. Ahora se considera como un valor agregado que por fortuna se aprecia más día a día por parte de los empresarios, el propósito principal de toda actividad de capacitación debe ser la actualización de conocimientos para el desarrollo.

Pedraza, Amaya y Conde (2010) en su artículo desempeño y estabilidad laboral disponible en la revista Scielo explica que el desempeño laboral puede ser medido por medio de procesos, a los cuales están sometidos la mayoría de los recursos humanos, esta evaluación puede arrojar información importante sobre las necesidades de los colaboradores de capacitación o incluso si alguno de los colaboradores podrían tener capacidades que están sub utilizadas o

también si el colaborador ya no comparte los planes de la organización por medio de la evaluación del desempeño se ayuda a determinar si el recurso humano necesita ser desarrollado con mayor intensidad, el mayor interesado en el proceso de la evaluación del desempeño debe ser el empleado, es la única manera de comprender si sus labores son útiles para la organización, el jefe inmediato también tiene interés en medir el desempeño de sus subordinados, es este último el que debe conocer los por menores del trabajo del colaborador para poder ponderar de alguna manera los resultados del empleado comparados con los planes de la organización.

Pedraza, Conde y Amaya (2010) en su artículo Desempeño laboral y estabilidad del personal, de la Revista de ciencias sociales volumen XVI No.3 Explican que el desempeño laboral como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización. Para los gerentes de recursos humanos la posibilidad de medir el desempeño es solamente una parte del camino pues lo más importante debe ser mejorar ese desempeño. Se considera que el desempeño es una reacción de los colaboradores ante la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas. Las atribuciones que tenga cada uno de los colaboradores influyen directamente, pues si el colaborador no conoce cuáles son sus atribuciones no podrá desempeñar esas actividades y mucho menos alcanzar un alto desempeño. La estabilidad del trabajo es un factor que hace que el desempeño aumente por naturaleza, pues otorga al colaborador tranquilidad, salud y buen estado emocional. Para poder medir el desempeño se ha establecido que el desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo.

Vecino (2012) en su artículo digital La capacitación como protagonista de la productividad empresarial, explica la realidad empresarial por medio de la cual se plantea el rendimiento y la innovación por medio de un dinamismo que obligatoriamente lleva a las

organizaciones a entender y aplicar las diferentes estrategias para alcanzar el éxito y por ser una de estas estrategias la capacitación, convirtiéndola en un elemento diferenciador entre las actividades que son una inversión y no un gasto. La estrategia no tiene dirección propia en especial porque en la actualidad existen miles de planes de capacitación a los que uno puede acceder de manera fácil, sin embargo es necesario saber exactamente en qué campo es necesaria la capacitación, esto por medio de un DNC o Diagnóstico de necesidades de capacitación. La capacitación influye en dos factores importantes en toda organización, el primero y al parecer más importante es que cuando se tiene un colaborador bien capacitado se obtienen mejores resultados, y segundo es que cuando el personal se capacita, tiende a sentirse útil, apreciado y empoderado por lo que también se conserva al personal y se reduce el índice de rotación.

Salas, Díaz y Pérez (2012) en su artículo Las competencias y el desempeño laboral en la revista Educación Médica Superior, explican que el desempeño laboral depende de unos factores que son inherentes del ser humano cuando hace lo que le gusta por ejemplo, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con poco. Ninguno de los factores antes mencionados tienen nada que ver con procesos fuera de la persona humana, todos son sentimientos verdaderamente humanos y que se pueden conseguir cuando el personal es elegido y se mantiene continuamente motivado. El desempeño es un proceso de evaluación de la calidad en la atención, que rompe cualquier tipo de marco académico o técnico y se vincula con la responsabilidad institucional y el compromiso social. La evaluación incluye en sí misma la evaluación de las competencias de los colaboradores, conjuntamente con las condiciones laborales y personales para la actuación de la persona en un puesto de trabajo.

Sánchez (2014) explica en su artículo digital La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones, que la evaluación del desempeño les permite a los gerentes

evaluar y medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores, en comparación con los objetivos estratégicos del negocio. El proceso de evaluación es importante en ambos sentidos, del lado del colaborador si este tiene una evaluación con resultados satisfactorios se provoca una respuesta de fidelización para con la empresa y de esa manera también se les retiene y se crea fidelidad, este último es uno de los resultados más difíciles de obtener y se logra con un proceso bastante sencillo como lo es evaluar al personal. Los evaluadores tienen que tener muy presente que la evaluación del desempeño es un instrumento vital que debe convertirse en un proceso continuo por medio del cual se mejora el desempeño del colaborador y de las organizaciones en general.

Solaas (2016) en su artículo Educación, capacitación y entrenamiento disponible en internet explica las diferencias entre los términos educación, entrenamiento y capacitación, con la importancia de poder colocar a los colaboradores en una actividad dirigida en la que se le pone en condiciones de ejecutar satisfactoriamente una tarea particular y definida con anterioridad, así la capacitación puede lograr que se aprenda el uso de un equipo de cómputo o hacer tareas como el uso de una máquina de soldadura o poder brindar asistencia telefónica a un usuario por medio de los términos correctos de la organización y del producto o servicio que se ofrezca.

1.1. Capacitación

1.1.1 Definición

Siliceo (2009) refiere que la capacitación es una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

1.1.2. Tipos de conocimientos empresariales

Cabrera (2009) explica que la tarea de la organización se convierte en desarrollar las capacidades que puedan permitir la apertura a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos, las necesidades de adaptación se vuelven más urgentes.

- Conocimiento operativo. Este tipo de conocimiento es en el que se incluyen las habilidades, experiencia y la inteligencia, y responden a la transformación de los individuos, estos pueden ser aplicados para alcanzar la productividad de las diferentes organizaciones para alcanzar la productividad por medio de una mayor capacidad para desempeñar tareas conocidas o para emprender tareas nuevas y diferentes como la innovación.
- Conocimiento proactivo. Es el conocimiento que se arma en la fortalezas personales para anticiparse a las necesidades y provocar los cambios que sean lo suficientemente efectivos para generar una transformación en el entorno, la competitividad es una garantía de la pro actividad bien enfocada, la gente está motivada al momento que se está en capacitación.
- Conocimientos básicos. Son los conocimientos que sientan su base en la reproductibilidad, información o formación que puede ser aplicada en otras organizaciones con sus mismas características o que pueden ser desempeñadas sin mayores cambios a su estructura.
- Conocimientos claves: Son los conocimientos con los que se obtienen los mayores beneficios. Estos deben ser atendidos con prioridad en las organizaciones porque son los que diferencian a las organizaciones en un mercado competitivo.

1.1.3. La capacitación base del progreso

Rodríguez (2010) explica que la capacitación es un aporte específico e invaluable a las organizaciones actuales, las actividades de capacitación se ubican en la mera actividad

profesional, una empresa que capacita a sus colaboradores está en camino de la profesionalización.

Naturaleza de la capacitación y el adiestramiento. Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación, no hay una empresa que se respete que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. Capacitar siempre es la única respuesta que es útil en cuanto a la necesidad de los individuos y las comunidades laborales. Este proceso es considerado como el conjunto de actividades encaminadas al desarrollo y conseguir mejores habilidades en el personal a todo nivel para conseguir un mejor desempeño.

El adiestramiento suele ser un conjunto de actividades que están pensadas para volver más diestro al personal, aumentar sus conocimientos y las habilidades de cada trabajador de acuerdo con los puestos de la organización y sus características, siempre para buscar efectividad. En el uso de los términos capacitación y adiestramiento se tienen dos limitaciones que se distinguen de la enseñanza escolar, la primera es que tienen una directa relación con el trabajo organizado y la productividad, y la segunda es que es una referencia a los adultos.

La capacitación suele ser práctica, humanista o técnica y puede ser general o específica, mientras que el adiestramiento es práctico, técnico y es bastante específico sobre una tarea. Con las dos técnicas se consigue desarrollo que según Rodríguez es la capacidad de desplegar algo que está arrollado o enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud, tanto la capacitación como la educación en general basan su éxito en el potencial que tengan los sujetos de aprender y crecer que de los propósitos de los instructores para inculcar y transmitir los contenidos.

1.1.4. Las organizaciones obstaculizan su propio aprendizaje

Para Gore y Vázquez (2010) no importa que el contexto actual imponga a las organizaciones la necesidad de cambio, hay algo paradójico en la demanda que le pide a las organizaciones el cambio de su diseño con el cual fueron formadas, cada actividad ya tiene una forma de realizarse y también ciertas rutinas.

En realidad, existen paradigmas que evitan cambios y de esa manera asegurar el cumplimiento de las rutinas que algún día se mostraron útiles.

Una organización que aprende es una combinación de progreso y retroceso, hay una división vertical del trabajo por niveles de responsabilidad, existe también el trabajo por división horizontal que lleva a la estandarización de reglas y procedimientos, y el trabajo individual coordinado desde la conducción, aunque sean en sí mismos formas de aprendizaje, son difícilmente compatibles con la innovación, entonces se reconoce que la organización ha sido diseñada para obstaculizar el aprendizaje colectivo. Otra fuente de bloqueo para el aprendizaje parece ser las ideas respecto del aprendizaje y también de la forma y estrategia de capacitación.

La familiaridad del aula engañosa, el entrenamiento se utiliza en gran manera en las organizaciones para generar nuevas competencias, en ocasiones con buenos resultados. La capacitación y sus resultados deben ser analizados, ya que deben tener una sola función que es: que un cierto colectivo adquiriera una competencia que antes no tenía, este es un análisis que no es tan frecuente en los procesos de capacitación y que cuando es realizado, muchas de las ocasiones no obtiene los resultados que se esperan por parte de la organización.

Los procedimientos utilizados en la formación de las organizaciones actuales tienen un parecido engañoso con las conocidas formas institucionales de la escuela. Algunos académicos suelen no cuestionar las aulas como institución, no encuentran nada llamativo en que haya aulas

en una empresa. La capacitación se lleva a cabo por personal que cree saber de qué se trata el tema, un simple cambio de contexto puede influir en el aprendizaje y en las posibilidades de transferir el conocimiento. Cuando se está en un entorno educativo escolar las preguntas que no se logran responder se quedan tal cual, a diferencia de cómo debe ser en contextos organizativos, ninguna respuesta debe quedar sin responder. Existe una razón para lo anterior, cuando se refiere a la educación escolar no se tiene un conocimiento previo sobre la materia, por lo que la evaluación será sobre lo que el maestro estructura, sin embargo en un contexto organizativo los resultados de la capacitación no son evaluados solamente, estos deben ser puestos en práctica en ese mismo contexto, en este entorno hay factores como los hábitos, las rutinas, y procedimientos que no prevén el cambio que la capacitación puede generar.

Existen teorías equivocadas sobre la capacitación que dan a conocer sobre la perspectiva que guía la acción de capacitación, esta misma perspectiva es en ocasiones útil, sin embargo se corre el riesgo de que si cambia la situación se comparta una teoría equivocada sobre la necesidad de aprendizaje y sobre la realidad de la organización.

También se pueden tomar en cuenta la visión del aprendizaje individual donde la perspectiva no es protagonista, trata al conocimiento como una posesión y no como un diálogo entre lo que se sabe y lo que se aprende, cuando se emprende el conocimiento individual se tienen algunos inconvenientes, se puede entregar a la persona un determinado estímulo, la persona puede entonces aprender o no aprender, si ha crecido en conocimiento se dice que el aprendizaje está vigente por un tiempo. Si la persona no aprende ningún conocimiento o no lo aplica, se le expone de nuevo al estímulo y se vuelve a comenzar, sin embargo este tipo de modelo educativo lleva a ignorar los acuerdos necesarios para transformar el conocimiento en acción.

1.1.5. Procesos de la capacitación

Según Rodríguez y Ramírez-Buendía (2010) la capacitación debe ser utilizada como una estrategia de largo alcance para abarcar un terreno que es muy complejo. Debe ser analizado el cómo y el porqué la capacitación propone una estructura que convierte a la organización en sistemática, orgánica, y adecuada al sistema de vida de la organización, y en cada momento histórico.

La capacitación propone una infraestructura que es necesaria, esto porque no es suficiente una legislación que imponga la capacitación como un deber de todas las empresas y reglamente su realización, también se requiere por parte de los directivos una franca concientización del valor de la capacitación. Estas actividades deben ser implementadas por una persona que comparta los valores de la organización así como también los valores de la capacitación, que tenga una personalidad proactiva y que forme parte del departamento de recursos humanos.

Todo proceso sistemático tiene fases en su ejecución, estas fases pueden establecerse por medio de sencillas preguntas como, ¿Qué se quiere y que se espera de la capacitación? Y ¿Sobre qué lineamientos se tiene que manejar en la empresa?

Las diferentes etapas en el proceso de capacitación deben contener la identificación y definición de las necesidades manifiestas, es decir las necesidades que se detectan por simple observación o que son sugeridas por alguna persona en el personal, cuando las necesidades son manifiestas es porque las personas tienen la necesidad de aprender a realizar una tarea concreta o aprender el uso de alguna herramienta o máquina, este tipo de detección es el más fácil y cuando un colaborador lo solicita es importante tomar en cuenta la sugerencia pues esta falta de conocimiento afecta directamente en el desempeño y puede en algunas ocasiones y se debe tomar en cuenta la naturaleza de la organización, ser un peligro para el colaborador que no está bien

entrenado. Luego es necesario realizar una detección de necesidades encubiertas, este tipo de detección se puede realizar por medio de la evaluación del desempeño e incluso gracias a la retroalimentación de alguno de los clientes de la organización que haya detectado una anomalía en el servicio del personal o en la calidad de un producto, en este caso el colaborador no es el que propone la necesidad de capacitación, sino que es propuesta por alguien encargado en el departamento de recursos humanos.

La fijación de los objetivos de capacitación es sumamente importante, por medio de los objetivos se traza un plan general de capacitación, el plan es el que sugiere los temas, locaciones, forma y temporalidad de las capacitaciones que son necesarias para los colaboradores, en relación a los objetivos y el plan se tienen que tener presentes los cursos en términos conductuales, y luego los contenidos, métodos y materiales.

La organización de los eventos de capacitación debe ser realizada con mucho cuidado en especial porque lo que suceda en la capacitación influirá en la organización y en su desempeño, siempre que se lleva a cabo un curso de formación se tendrá un resultado entre los asistentes y este puede ser positivo o negativo. No tiene sentido realizar una gran organización si no se realiza una evaluación del plan y de los programas, así como de la realización de los mismos. También es necesario que un proceso educativo organizacional se ponga en operación un plan de seguimiento y de mejora continua para que el personal se mantenga siempre actualizado.

1.1.6. Técnicas de enseñanza

Grados (2009) explica los diferentes tipos de enseñanza que pueden ser utilizados para capacitar personal, como todo proceso tiene que ser realizado por etapas y las más importantes son la transmisión de información, la cual tiene la finalidad de producir una huella que permita la modificación de la conducta. Con ello se da la adquisición de conocimientos, nuevas habilidades

o capacidades y combinado con la experiencia generan un aprendizaje susceptible a manifestarse en un tiempo futuro.

Las técnicas de enseñanza constituyen procesos fundados científicamente y probados con la experiencia, de esa manera se confirma que la técnica aplicada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales, para impulsar la dinámica interna y externa. De esta manera se intenta que las fuerzas que mueven al ser humano puedan dirigirse en la dirección y metas del equipo, es necesario que tanto el capacitador como la directiva sepan que una técnica no basta para tener el éxito que se supone de la capacitación, influyen factores como el valor que la persona que recibe el plan educativo tome sobre los conocimientos y también la capacidad del capacitador para transmitir los conocimientos a los individuos a los que va dirigida.

Las técnicas son variadas hay técnicas grupales e individuales, por ejemplo: Dialogo Simultaneo, esta técnica que permite la participación informal de todo el grupo, en la actividad se pide a los participantes que se formen en grupos pequeños, de preferencia si es en parejas y que de esa forma dialoguen sobre un tema durante 10 minutos, en esta técnica se deben tener conocimientos previos del tema y se debe tener en cuenta que si los participantes desvían su atención será muy propenso a que no dialoguen sobre el tema que se ha propuesto y recuperar su atención será difícil.

Una forma sencilla de mantener la atención de los grupos pero permitir la participación es con el uso de la técnica discusión en pequeños grupos, donde la actividad se centra en grupos entre 10 y 15 participantes, en esta técnica se pide a los integrantes del grupo que compartan sus experiencias, ideas, opiniones y comentarios, esta práctica se utiliza para resolución de un problema, toma de decisiones, o adquirir conocimientos, se requiere la participación de un moderador que está encargado de estimular la comunicación y coordinar las participaciones.

Una técnica muy utilizada en la actualidad pero que poco se conoce al autor de la misma es Phillips 66, se nombró de esta forma por el apellido de su creador J. Donald Phillips, y lo propuesto por el autor indica que los grupos deben formarse por 6 personas, todos los integrantes tienen que dialogar sobre el tema durante 6 minutos hasta que se logra tener una conclusión grupal, de esta manera se pueden utilizar todas las conclusiones de los grupos implicados para solucionar un problema o llegar a un acuerdo.

No hay nada mejor para aprender que poner en práctica por eso el Estudio de casos es una técnica utilizada en muchas capacitaciones, esto debido a que es el análisis de hechos que pueden suceder en la vida real, es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de decisiones y de resolución de problemas, esto propicia el realismo y permite la expresión de ideas desde el puesto de trabajo del colaborador.

Las técnicas son variadas y debe estudiarse la necesidad de instrucción para poder definir cuál será la mejor manera para cautivar la atención de los participantes y dejar en ellos no solo el conocimiento sino también la intención de aplicar los nuevos conocimientos para obtener un mejor rendimiento.

1.1.7. Análisis de las necesidades de capacitación

Dessler (2009) explica que el análisis de las necesidades de capacitación es un de las tareas que complican el trabajo de capacitación, en este punto se debe decidir si la capacitación es la solución a los problemas actuales, es probable que el decremento del desempeño no se deba a la falta de capacitación sino a otros factores como fallas en los estándares establecidos.

En primer plano se debe tener algún tipo de análisis del desempeño de los colaboradores porque si no se conoce este no se podrá identificar si la capacitación es necesaria o no, además sin el desempeño no se podrá constatar que se han alcanzado ningún tipo de resultados por medio

de la capacitación, hay muchos métodos para analizar la necesidad de capacitación en un departamento, estas son.

- Revisión de las evaluaciones del desempeño relacionadas con el puesto.
- Observaciones de los supervisores o de otros especialistas.
- Bitácoras individuales de los empleados.
- Evaluación de conocimientos sobre el puesto, habilidades y asistencia.
- Entrevistas o cuestionarios.

Se debe tener en consideración que es inútil dedicar tiempo a capacitar a un empleado cuyo trabajo es deficiente porque no posee la suficiente motivación. No es lo mismo lo que el colaborador no sabe hacer, a lo que el colaborador no quiere hacer.

1.1.8. Evaluación

La evaluación luego de un proceso de aprendizaje como este es de suma importancia para comprobar a la junta directiva, jefes inmediatos y colaboradores que la capacitación es un proceso que vale la pena realizar.

Para Rodríguez y Ramirez-buendia (2010) la evaluación es de suma importancia y debe ser realizada de una manera estructurada por medio de instrumentos que permitan cuantificar los resultados de la capacitación, cada uno de los instrumentos de evaluación van a ser utilizados para un tipo de capacitación específico ya que no todas las pruebas van a poder adaptarse a los tipos de capacitación que existen.

Para la evaluación existen aspectos principales que deben ser tomados en cuenta, el primero debe ser determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados, otro de los aspectos debe ser, demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con las metas de la empresa.

La evaluación se realiza en diversos momentos a lo largo del proceso, el primer paso es evaluar a los colaboradores para determinar las necesidades de capacitación, en este primer momento se determinaran las deficiencias de los conocimientos en los colaboradores, esta podría ser considerada una prueba previa a la capacitación, en otro momento se puede realizar una evaluación que nos entregue el avance de los colaboradores con respecto a la capacitación que están recibiendo.

Otro momento importante para la evaluación es, posterior a la capacitación, en este momento se evalúa la calidad, funcionalidad y utilidad de la capacitación, en esta última evaluación de capacitación se pueden obtener información valiosa con respecto a la capacitación, en esta última evaluación se determinara si la capacitación ha sido exitosa, esto se define al determinar si las personas han percibido calidad en el curso, han quedado satisfechos con la información que han recibido, han aprendido nuevos conocimientos y si se han alcanzado algunos cambios favorables en el trabajo. Concretamente la evaluación nos va a agrupar resultados en categorías importantes como.

- Calidad en el diseño de la organización y desarrollo de los cursos.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o generación de cambios de conducta y actitudes.
- Los resultados del programa en cuanto a la relación costo y beneficio.

Las categorías de evaluación tienen importancia para determinar el valor de la capacitación, sin embargo la relación entre ellas no es simétrica, los cursos más costosos no son necesariamente los mejores, tampoco los que producen mayor satisfacción los que producen los

mejores resultados, por esto cada una de las categorías deben ser analizadas de manera individual e independiente partiendo de los objetivos de la organización.

1.2. Desempeño laboral

1.2.1. Definición

Chiavenato (2007) define el desempeño laboral como el potencial de desarrollo futuro o la capacidad demostrada por una persona en determinado cargo, para tomar en cuenta el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

1.2.2. Desempeño empresarial

Para Dessler y Varela(2011) muchas organizaciones el logro más importante que puede tener el departamento de administración de personal o área de recursos humanos es, el resultado obtenido en relación a los objetivos de la organización, es decir, las aportaciones que cada uno de los colaboradores hayan entregado al crecimiento de la empresa. A las contribuciones de los empleados por lo general se le conoce como cumplimiento de metas o desempeño laboral, estas metas o desempeño puede ser medido de muchas maneras ya que se refiere a alcanzar metas específicas que han sido previamente establecidas. Se considera que los colaboradores que tienen un desempeño elevado son los colaboradores que han cumplido todas o por lo menos la mayoría de sus metas, si uno de los colaboradores ha alcanzado sus metas y ha pujado por mas objetivos es buen momento para analizar que motiva al colaborador para ponerlo en práctica en la organización y poder subir las metas.

Entonces toma una importancia primordial el desempeño ya que es útil en las organizaciones para diferentes actividades por ejemplo, el crecimiento de la organización por medio de las metas del personal, también para analizar el personal que no está motivado y hasta para poder establecer un plan de carrera o de compensaciones en base al desempeño, sin embargo antes de

realizar todas estas tareas es necesario poder medir el desempeño de los colaboradores por medio de mecanismos que sean imparciales y objetivos.

En el proceso de evaluación se deben tener en cuenta varios factores como, los propósitos de la medición, no se puede evaluar si no se sabe cuáles son los motivos para realizarlo, se deben emplear también prácticas de evaluación actuales porque la dinámica de las empresas de este tiempo es muy diferente a la dinámica de las organizaciones de hace diez años o más.

La función del administrador de los recursos humanos está estrechamente vinculada con el desarrollo de las actividades de desarrollo de la evaluación, así como de los sistemas resultantes, ya que es el que debe impulsar los demás proyectos consecuentes de la medición del rendimiento de los colaboradores y dar seguimiento al proceso de evaluación que debe ser periódico y de mejora continua.

1.2.3. Evaluación del desempeño

Robbins (2013) explica que la evaluación del desempeño es una tarea sistemática por medio de la cual se pueden identificar características de una persona en un puesto de trabajo, esta evaluación es útil para tomar un plan de acción por parte del área de administración de recursos humanos, las evaluaciones arrojan datos importantes para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos.

Por medio de la evaluación del desempeño se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo, la evaluación del desempeño tiene una función importante para el colaborador también, por medio de ella el empleado puede recibir retroalimentación de cómo percibe la organización su trabajo, por otro lado las empresas que están interesadas en el bienestar de los colaboradores pueden usar la evaluación para generar un plan de remuneraciones, aumentos o ascensos.

En la evaluación se utilizan criterios diversos para obtener la información del desempeño de los colaboradores, y la administración debe tener el cuidado que los factores que está por utilizar para evaluar sean los correctos pues hacer uso de criterios de evaluación no adecuados puede afectar no solamente la evaluación sino el trabajo del personal en general ya que pueden dedicar su atención en alcanzar los resultados de la evaluación en lugar de realizar bien su trabajo.

1.2.4. Propósitos para la medición del desempeño

Richard (2000) la medición del desempeño es utilizada en muchas actividades empresariales, desde el punto de vista administrativo sirve para entender el desempeño de la producción y crecimiento de la empresa, pero desde el punto de vista de los recursos humanos tiene una completa variedad de propósitos específicos.

Entre los principales propósitos de la evaluación están la necesidad de influir en el desempeño del colaborador para conseguir mejores resultados, también es un propósito muy común el uso del desempeño para analizar cómo están las políticas de la organización y las prácticas laborales.

Las organizaciones hacen uso por tradición las valoraciones del desempeño, estas son utilizadas para tomar decisiones con respecto a los colaboradores como promociones, suspensiones, aumentos de salario y transferencias, el administrador de los recursos humanos que es principalmente el encargado de realizar las mencionadas actividades, necesita tener información formal y contundente para tomar este tipo de decisiones, de otro modo solo se actúa con el sentir o el puro instinto.

El tener acceso a esta información formal y contundente puede ayudar al encargado del área de recursos humanos a colocar a los empleados en puestos en donde sus habilidades puedan

utilizarse mejor y es útil para organizar las necesidades y perfiles de la organización para colocaciones futuras de una manera más apropiada y certera.

El poder enlazar la medición del desempeño con las decisiones administrativas tiene un alto potencial motivacional, un empleado al que se le reconoce sus buenas acciones actúa con más empoderamiento y es fiel a la empresa que representa, también actúa como un imán natural para que las personas que le rodean puedan comenzar a imitar sus acciones y de esa manera motivar a todo el personal, con acciones tan sencillas se empieza a lograr una de las utopías más deseadas en un entorno organizacional, mantener al personal motivado y productivo.

Hay factores que han surgido recientemente sobre la valoración del desempeño de las organizaciones, uno de ellos es el interés por dejarle saber a los colaboradores su posición en la organización con respecto a los objetivos, aquí el gerente o el jefe inmediato superior utiliza los resultados de la evaluación y los da a conocer al colaborador, si los resultados son buenos esta es una motivación para el colaborador pues notara que sus acciones son reconocidas y su trabajo sirve a la organización, si sus resultados son bajos puede ser que el colaborador no sepa sobre sus acciones o sus responsabilidades dentro de la institución por lo que pueden suceder dos cosas que son buenas para toda organización, primero, que se dé cuenta de las fallas en las que ha incurrido y mejore su actitud y rendimiento o, segundo, que tome la decisión de retirarse de la organización y ceder su espacio a personal nuevo y motivado.

La medición del desempeño puede también ser utilizada para evaluar las políticas y programas ejecutados para influir en el comportamiento en el trabajo, puede ser considerado como el nacimiento en algunas empresas de un proyecto de reestructuración de puestos desempeñados o mejoras a los puestos existentes, es una buena forma de comprender si hay cambio en la organización luego del proceso de cambio o no. Al tener resultados que es posible

contabilizar se puede confrontar entre departamentos que han sido mejorados en comparación a los que no.

1.2.5. Metas empresariales y estándares laborales

Dessler (2009) define las metas y estándares como algo fundamental para la administración, no se puede realizar una evaluación del desempeño si no se conoce a donde se quiere llegar o cual es la meta de este puesto para la organización que está a punto de ser evaluada. Las metas propuestas para cada uno de los puestos deben ser congruentes con los estándares y metas de la compañía, en la práctica tener claro lo que se espera de los empleados es más complicado de lo que parece, usualmente se espera que a partir del descriptor de puesto se pueda realizar la evaluación del desempeño, sin embargo en el descriptor de puesto no se encuentran las metas específicas que se esperan de un colaborador. Entonces qué es lo que se espera alcanzar del colaborador, se espera que pueda cumplir una serie de metas que van estableciéndose con la experiencia y con los estándares que requiere el tipo de empresa para la que se trabaja.

Asignar metas específicas hace que los colaboradores tengan un mejor desempeño ya que saben exactamente cuál es su función instantánea.

Asignar metas que se puedan medir es entonces uno de los objetivos de la evaluación del desempeño, es mucho más fácil para un colaborador efectuar una meta concreta en términos absolutos, por ejemplo, la producción de 300 unidades en lugar de proponer una meta como, el aumento del 20% de la producción. Las metas absolutas son más claras y sencillas de alcanzar.

Cuando se tienen metas en una organización es más sencillo aumentar gradualmente la capacidad de generar resultados, por ello las metas de los colaboradores deben ser desafiantes pero no imposibles o poco realistas. Si una meta es demasiado difícil puede desmotivar al colaborador en lugar de potenciar su desempeño, de la misma manera si se tienen metas

diferentes para personal de un puesto similar o parecido. Si el desempeño de un colaborador está por encima de otro no debe exigir más de la cuenta al colaborador con mejores resultado, se debe aumentar el nivel de los colaboradores que tienen un desempeño menor para que todos se sientan motivados por igual.

1.2.6. Evaluación del desempeño y motivación

Robbins (2013) explica como los colaboradores ejercen su mayor esfuerzo, relacionado específicamente con la motivación y las remuneraciones. En la evaluación del individuo se obtienen datos importantes con los que se espera aumentar al máximo la motivación, las personas que tienden a percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae las recompensas que aprecian.

Cuando los objetivos para cada puesto de trabajo son vagos o no están bien claros, cuando el colaborador no tiene la certeza de que su esfuerzo obtendrá una valoración positiva, o cuando se tiene un precedente de obtener una recompensa insuficiente al alcanzar sus objetivos de desempeño se puede anticipar que los colaboradores trabajaran por debajo de sus posibilidades.

En el mundo real muchos colaboradores no están motivados en su puesto de trabajo, esto se debe a que las evaluaciones del desempeño se realizan de una manera política más que objetiva, los resultados de las evaluaciones tienden a ser modificados o influidos por los gerentes que buscan obtener resultados favorables para sus intereses en lugar de buscar el bienestar para sus colaboradores.

1.2.7. Métodos de evaluación básicos

Los métodos que se utilizan para la evaluación son métodos formales y estipulados por diferentes autores, por lo general el gerente o el jefe inmediato eligen la forma de evaluación.

Dessler y Varela (2011) explican la forma de evaluación por escala de puntuación gráfica, en esta escala se mencionan algunos rasgos y un rasgo de desempeño para cada uno, y un rango de valores para cada indicador de desempeño. El supervisor califica a cada a cada subalterno al encerar en un círculo o al marcar la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica.

Método de clasificación alterna, es utilizado para calificar a los trabajadores de peor a mejor en ciertas características. Usualmente se lleva a cabo con la clasificación de los colaboradores en categorías, los mejores separados de los peores, esta técnica es muy utilizada pues permite definir de una manera fácil y rápida que colaboradores son los que tienen los mejores resultados de los que no tienen resultados tan buenos.

Con el método de comparación por pares, cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica. Luego de obtener los resultados individuales de los colaboradores se colocan en una tabla en donde se marca a cada colaborador en comparación con los demás y depende de cuantas veces el evaluado aparece como el mejor se podrá definir quién es el que ha obtenido los mejores resultados.

Con el método de distribución forzada el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño es un tipo de evaluación implacable ya que cada vez que se evalúa los resultados son estrictos, aunque se tenga alguien en el equipo de trabajo que sea bueno pero con un punteo solamente un poco inferior que el de la media será considerado inferior o deficiente, en la mayoría de los casos los evaluados tienden a considerar que este método de evaluación es muy despiadado ya que en equipos donde los resultados son buenos de cualquier manera habrá alguien que sea considerado ineficiente o inferior.

1.2.8. Como lidiar con problemas de evaluación comunes

Cuando en la evaluación del desempeño se entra en conflicto se padece un desgaste que puede ir en detrimento del desarrollo de la organización si no se logra controlar, para Dessler y Varela (2011) los problemas en la evaluación los conflictos pueden ser evitados o resueltos haciendo un repaso por los estándares de evaluación, cuando la escala de interpretación está muy abierta se puede generar ambigüedad ya que para cada supervisor que realice la evaluación conceptos como, buen desempeño o calidad de trabajo, pueden tener diferentes significados y valores.

Se deben tener en cuenta diferentes puntos en los que el resultado se puede sesgar, el efecto halo es uno de los problemas presentes en la evaluación del colaborador, este efecto significa que el supervisor o evaluador del desempeño puede poner una nota satisfactoria al colaborador a partir de su afinidad y no de su calidad para trabajar, en esta efecto el trabajador es calificado por su capacidad de llevarse bien con los demás y no por su calidad o cantidad de trabajo realizado.

El problema de la tendencia central es otro de los que se tienen en la evaluación del desempeño e indica que existe una clasificación aplicada a todos los trabajadores en torno al promedio, es decir, si la escala de puntuación varía entre 1 y 7, un supervisor tendería a evitar los valores altos (6-7) y los bajos (1y2), y clasificaría a la mayoría de sus subalternos entre 3 y 5. Esta restricción llega a distorsionar en gran manera los resultados, esto dificulta el uso de esta información para actividades como promociones, aumento de salarios y asesorías pues el resultado indicaría que todos los colaboradores tienen un desempeño promedio, esto puede ser fácilmente solucionado si se implementa un tipo de clasificación gráfico o por medio de ítems exactos.

Otro factor importante pero menos constante en la evaluación del desempeño es la indulgencia o severidad, ya que en la medición existen supervisores que tienden a clasificar a sus

colaboradores como rendimiento muy alto o muy bajo, nunca con la objetividad que se requiere para una buena evaluación, cuando existe un colaborador que tiene un desempeño alto en actividades que tienen un menor grado de dificultad tienden a ser calificados como inferiores, mientras que los colaboradores que realizan menos actividades en actividades que se consideran de mayor dificultad, aunque no lo sean en tiempo ni complejidad, tienden a ser calificados con puntuación elevada, el problema de la indulgencia o severidad puede ser fácilmente evitado también clasificando a los colaboradores y estableciendo una escala grafica de metas cumplidas.

El sesgo en la evaluación es común en las evaluaciones empíricas y está relacionado a las características personales de los evaluados y evaluadores, usualmente en las evaluaciones no estructuradas o semi-estructuradas, se revelan resultados que indican más sobre el evaluador que sobre el evaluado, en ocasiones el sesgo se ubica en la peculiaridad de las actividades laborales, ya que se tiende a calificar con menor punteo a un colaborador que realiza un empleo para el que no está capacitado o que no es común, aunque sus resultados reflejen algo completamente distinto.

El sesgo por ejemplo puede ser que se califique a una mujer con un punteo menor si desempeña una tarea que usualmente es realizada por hombres como puede ser algo relacionado a la construcción, aunque la mujer tenga resultados parecidos o iguales y hasta superiores a los de un hombre se tiene el sesgo en la calificación ya que se tiende a hacer con un punteo mucho menor del que se le da a un varón en las mismas circunstancias.

En los aspectos de evaluación del desempeño el evaluador y el encargado del área de recursos humanos deben establecer aspectos específicos que provean de parcialidad y justicia a las evaluaciones ya que si estas se llegan a realizar con malicia, pueden ser causa de conflictos laborales en materia de legislación laboral, esto se debe a que la evaluación tiende a ser utilizada

para actividades administrativas que influyen directamente en ascensos, aumentos o incluso despidos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La capacitación es conocida como el medio por el cual las empresas se actualizan y se mantienen vigentes, sin embargo en algunas empresas industriales de curtido de cuero animal este proceso se considera una pérdida no solo de dinero sino también de tiempo en el que los colaboradores podrían estar por realizar algunas otras actividades, todos los procesos que se realizan en las empresas tienen un proceso de actualización, estudio y mejora, por eso se considera de suma importancia que los operadores de cualquier tipo se mantengan actualizados por medio de capacitación.

El desempeño laboral es uno de los factores primordiales a medir en las empresas en la actualidad, por medio de este procedimiento se establece que integrante de un grupo es altamente productivo y cual no es de mucha utilidad, cuando las empresas buscan el crecimiento o una expansión, en algunos casos se tienen a personas en la organización que no aportan lo que se necesita o que incluso no son necesarias en la organización y solamente están contratadas por que así fue desde un tiempo pasado.

Las organizaciones que carecen de estos dos factores tienden a tener un desempeño laboral estancado, y colaboradores que no se sienten motivados para realizar actividades para las que han sido contratados, eso desencadena que el desempeño laboral vaya en detrimento y que los objetivos no puedan ser alcanzados.

La capacitación y el desempeño laboral deben ser un camino para las empresas que desean ser exitosas, se considera que cuando los colaboradores comienzan a ser más profesionales y productivos las organizaciones toman vida propia y los resultados llegan por la naturaleza de sus integrantes y no por las políticas de la misma empresa.

Por todo lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es la relación de la capacitación con el desempeño laboral?

2.1 Objetivos

2.1.1. Objetivo general

- Determinar la relación de la capacitación con el desempeño laboral.

2.1.2. Objetivos específicos

- Identificar si los elementos de la capacitación llenan las necesidades de la organización.
- Determinar si el desempeño laboral mejora con la capacitación.
- Proponer un plan de capacitación adecuado para la organización.
- Identificar la temporalidad necesaria de la capacitación.

2.2 Variables de estudio

- Capacitación
- Desempeño laboral

2.3 Definición de variables

2.3.1. Definición conceptual de variables

Capacitación

Siliceo (2009) define la capacitación como una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Desempeño laboral

Chiavenato (2007) define el desempeño laboral como el potencial de desarrollo futuro o la capacidad demostrada por una persona en determinado cargo, para tomar en cuenta el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

2.4 Alcances y límites

El estudio se realizó en el departamento de Quetzaltenango, con colaboradores de Tenería San Miguel que es una empresa industrial que se dedica a curtir pieles animales, para medir como la capacitación se relaciona con el desempeño laboral que se tiene en la actualidad.

Dentro de los limitantes que se encontraron durante la investigación fue el tiempo entre los colaboradores de la organización con el investigador para obtener la información necesaria para el estudio

La falta de interés por parte de algunos colaboradores al llenar la prueba y el cuestionario que se les proporciono.

2.5 Aporte

A la institución para que conozca la importancia de la capacitación que se da a los colaboradores y como se relaciona con el desempeño laboral para fomentar su desarrollo y alcance de las metas propuestas.

A la sociedad, para que conozcan la importancia de la capacitación dentro del área de trabajo y así las empresas creen un programa donde se mejore el desempeño laboral, para alcanzar los objetivos y se obtenga al mismo tiempo personal más motivado y activo.

A la facultad de humanidades para que la exploración derivada en este estudio sea un instrumento de discernimiento para los alumnos y los mismos realicen estudios basados en los resultados de este trabajo.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

La población la conforman 36 colaboradores de Tenería San Miguel de Quetzaltenango de su personal operativo, los cuales son mayormente hombres comprendidos entre las edades de 30 a 50 años de diferentes estratos sociales y múltiples grados académicos.

3.2. Instrumento

Se utilizó como instrumento de recolección de datos, una encuesta, la cual tiene como objetivo, determinar la necesidad de capacitación dentro de las actividades del personal, y así poder determinar si se conseguiría un mayor y mejor desempeño en la empresa tenería San Miguel en la ciudad de Quetzaltenango.

Para Esteban y Abascal (2005) una encuesta es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población.

3.3. Procedimiento.

Para realizar el presente estudio se realizaron los siguientes pasos:

- Se elaboraron 3 sumarios con temas para la realización de tesis, cada uno con su planteamiento del problema.
- Se aprobó un tema.
- Se realizó la introducción de la investigación.
- Se recopiló información de distintas fuentes para la realización de los antecedentes.
- Se realizó el marco teórico con base a libros recopilados.

- Se realizó el planteamiento del problema, objetivos, operacionalización de variables, alcances, límites y aportes.
- Se identificó el grupo motivo del estudio.
- Se seleccionó el instrumento necesario para recopilar información acerca de la población.

3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Este estudio es de tipo cuantitativo de diseño descriptivo Achaerandio (2010) se refiere a la investigación tipo descriptiva en la cual se interpretan y se estudian los fenómenos que afectan a un individuo o situación, para su desempeño requiere una completa interpretación, tabulado de datos y discusión de resultados. La investigación descriptiva es ampliamente utilizada en las investigaciones de tipo social ya que se ajusta perfectamente a el estudio de comunidades, actividades o actitudes. Es una de las formas de investigación más utilizadas.

La investigación descriptiva es muy amplia y busca formar relaciones entre las variables de estudio para conseguir una solución a los problemas propuestos.

La metodología estadística a utilizar es significación y fiabilidad de proporciones Blaxter, Huges y Tight (2008) definen la significación como la probabilidad de que un resultado conseguido por investigación pueda deberse a una casualidad, pero que mientras más significativo sea el resultado puede representar algo genuino. Y la fiabilidad como la fidelidad en los resultados, esto significa que la prueba mide lo que debe medir y no, ni nunca algo diferente. Según Rodríguez y Pierdant (2014) la estadística descriptiva permite la aplicación de métodos para obtener, organizar, presentar y describir datos con los que se puede proponer un resultado sobre la población motivo del estudio.

Se aplican las siguientes formulas:

Se establece el Nivel de confianza: $N_C = 95\%$

Estimador insesgado para el intervalo de confianza: $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1.96$

Porcentaje: $\% = \left[\frac{f}{N} \right] \times 100$

Proporción: $p = \frac{\%}{100}$ $q = 1.00 - p$

Error de la proporción: $\sigma_p = \sqrt{\frac{p \times q}{N}}$

Error muestral: $\varepsilon = \sigma_p \times Z_{\frac{\alpha}{2}}$

Intervalo confidencial: $Ic = p \pm \varepsilon$

La Rc si es $>$ a 1.96 es significativa. La Rc si es $<$ a 1.96 no es significativa.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tenería San Miguel de Quetzaltenango.

Para comprobar la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral se administró una escala de Likert y una boleta de si, no y porque a los colaboradores del área operativa.

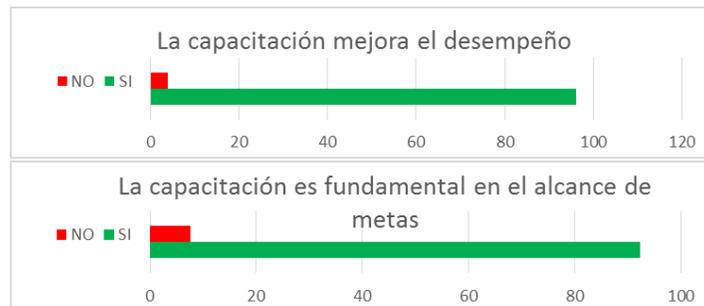
Tabla Núm. 1

Resultados de encuesta a colaboradores.

		f	%	p	q	σp	E	Li	LS	Fiable	Rc	SIG
La capacitación mejora el desempeño	SI	25	96.2	1	0	0	0	0.61	1.3	SI	676.00	SI
	NO	1	3.85	0	1	0	0	-0.3	0.4	SI	27.04	SI
La capacitación es fundamental en el alcance de metas	SI	24	92.3	0.9	0.1	0	0.01	0.57	1.3	SI	338.00	SI
	NO	2	7.69	0.1	0.9	0	0.01	-0.3	0.4	SI	28.17	SI

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica Núm. 1



Fuente: Trabajo de campo

Interpretación:

Según el cuadro anterior el 95% de las personas respondieron que la capacitación tiene un impacto positivo en el desempeño laboral, mejorando los resultados y motivando a los colaboradores, así mismo el 92% respondió que la capacitación es fundamental en el alcance de las metas y objetivos de una empresa.

V. DISCUSIÓN

La formación teórica en cualquier ámbito de la vida, brindará herramientas que generaran un impacto positivo a nivel institucional, emocional y profesional. Manteniendo un programa de capacitación bien ejecutado se obtendrán de mejor manera los resultados que las organizaciones desean alcanzar mejorando el desempeño de los colaboradores y brindando un beneficio económico a los colaboradores, dueños o inversionistas.

Para establecer la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral, se realizó el trabajo de campo obteniendo los resultados que son discutidos a continuación.

La capacitación es uno de los procesos primordiales de las organizaciones según Macías (2011), ya que la formación encamina al descubrimiento de necesidades por medio de las sugerencias del personal; de acuerdo a los datos obtenidos se puede verificar que la junta directiva no ha tenido una participación efectiva en la planificación de capacitaciones para formar al personal, esto se pudo comprobar en el estudio a través del instrumento de investigación en donde lo colaboradores remarcaron la situación.

El desempeño laboral es un indicador que es obtenido por medio de la evaluación de los resultados de los colaboradores y Chiavenato (2007) explica que es toda aquella capacidad actual o futura que puede ser utilizada de la mejor manera posible mejorar los resultados de una institución, esto se confirma con los resultados presentados anteriormente por los colaboradores donde indican que el desempeño mejoraría seguramente con la correcta aplicación de un plan de capacitación constante, esto mejoraría sus capacidades, la calidad del producto y darían a conocer las capacidades con las que cuenta cada colaborador por medio de la evaluación del desempeño.

De acuerdo al estudio se observa que el personal operativo de la empresa en Quetzaltenango indica que el 65% de las ocasiones si se capacita al personal entregándoles nuevas metodologías y técnicas para el uso de herramientas y maquinarias, sin embargo marcan que estas capacitaciones no son realizadas de manera periódica y que se realizan con mucho tiempo de separación, solamente el 4% de los encuestados indicaron que no se realiza capacitación en el área de trabajo, esto indica que los colaboradores están conscientes de que la organización hace lo posible por brindar capacitaciones pero no cuentan con una planificación que les indique de la manera adecuada de realizarla, existe una relación definitiva entre la capacitación y el desempeño laboral pues el 88% de los colaboradores indicaron que luego de una capacitación se sienten con mejores habilidades para desarrollar su trabajo, y el 88% menciona que cada vez que hay una capacitación sus resultados son de mejor calidad. Esto concuerda con Gore y Vázquez (2010) ya que no importa que el contexto actual imponga a las organizaciones la necesidad de cambio, hay algo paradójico en la demanda que le pide a las organizaciones el cambio de su diseño con el cual fueron formadas, cada actividad ya tiene una forma de realizarse y también ciertas rutinas.

Según Chiavenato (2011) el diagnóstico de necesidades de capacitación es muy importante pues permite descubrir los problemas en una organización antes de que se conviertan en una emergencia, sin embargo hay diferentes herramientas para diferentes situaciones organizacionales, hay que tener en cuenta la cantidad de personal, el tipo de trabajo que realiza el personal y su escolaridad, esto se pudo constatar porque el 77% de los cuestionados mencionaron que se les ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación por lo menos una vez en lo que lleva trabajando en la organización y solo el 23% menciona que nunca se le ha realizado una evaluación de este tipo, esta evaluación debe responder las preguntas clásicas ¿Quién debe

aprender? ¿Cómo se debe enseñar? ¿Quién lo debe enseñar? Para que una capacitación refleje los resultados que le interesan a la empresa, por este motivo se consultó a los colaboradores si la metodología les parecía adecuada en el momento de una capacitación y el 24% menciono que la metodología no era adecuada en el momento de la capacitación y eso responde a que no todas las personas pueden aprender de la misma manera.

La medición de los objetivos de la organización es muy importante, por ellos se obtuvo que el 58% de los colaboradores son medidos en cuanto a los resultados entregados a la organización, sus anotaciones más importantes indicaron que a ellos les interesa ser medidos en sus actividades para que los encargados puedan darse cuenta del fruto de su trabajo, el 85% de los encuestados mencionan que es importante que se midan los resultados de las tareas asignadas al personal.

Hay una relación muy significativa entre la motivación y la capacitación y también de la medición positiva de los resultados obtenidos pues el 96% de los colaboradores mencionan que les motiva estar empoderados con los conocimientos necesarios para el trabajo, esto hace que cuando la organización se dedica a entregar conocimientos que verdaderamente formen a los integrantes del área de producción se produzca un efecto positivo emocional en los mismos y que se obtengan mejores resultados por medio del empoderamiento de cada empleado con su tarea asignada tal como lo menciona Robbins (2013) explica como en la evaluación del individuo se obtienen datos importantes con los que se espera aumentar al máximo la motivación, las personas que tienden a percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae las recompensas que aprecian.

En uno de los resultados de la encuesta se observó que el personal cuenta con las capacidades necesarias para la realización de su trabajo, sin embargo han sido obtenidos por una capacitación que no fue llevada por medio de un programa y que ha pasado por medio de demostraciones

empíricas del uso de maquinaria y herramientas, como también apunta a que se necesita más interés por parte de la junta directiva de invertir en capacitación y de esa forma obtener mejores resultados.

Las capacitaciones de crecimiento personal también son muy importantes pues ayudan a mejorar el clima laboral que ayudara a mejorar los resultados de la institución así como también motivara a los colaboradores en la realización de las tareas asignadas así como lo menciona Rodríguez y Ramírez-Buendía (2010) la capacitación debe ser utilizada como una estrategia de largo alcance para abarcar un terreno que es muy complejo, que sin apoyo de la junta directiva de una organización no puede ser alcanzada.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio se determinó que si existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa tendría, por lo que es completamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores.

Se identificó que los elementos de capacitación no llenan las necesidades de la organización por lo que no se han obtenido nuevos resultados positivos para la organización provenientes de la capacitación y la medición del desempeño.

Se determinó que el desempeño laboral si mejora con la capacitación ya que por medio de capacitaciones técnicas se ha obtenido mejores resultados, nuevos conocimientos para entregar nuevos y mejores productos, para lograr los resultados de la organización.

No se cuenta con un plan de capacitación adecuado para la organización, en donde se propongan fechas, temas, metodología y participantes para las diferentes capacitaciones así como los encargados de transmitir los conocimientos en los temas de crecimiento personal y de los temas técnico-profesionales.

La periodicidad de las actividades de capacitación no está definida, solamente se recibe una capacitación cuando se encuentra una oportunidad o cuando sucede un evento de emergencia como un accidente o un producto deficiente.

VII. RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos se recomienda que la capacitación se siga llevando a cabo pues los resultados mejoran cada vez que hay una capacitación, ya sea por la entrega de conocimientos técnicos nuevos o por el simple hecho de formar a los colaboradores con temas de crecimiento personal, en cualquiera de los casos, los resultados mejoran.

Los elementos de capacitación deben establecerse en base a prioridades técnicas para obtener mejores resultados, así como la medición de desempeño debe realizarse con una periodicidad no mayor a 6 meses para obtener resultados útiles en la planificación educativa.

El desempeño mejora definitivamente cada vez que se tiene una capacitación del tema que sea, pues el personal se siente motivado y empoderado, se recomienda que la junta directiva confíe y aporte para llevar a cabo la capacitación y evaluación del desempeño.

Se propone un plan de capacitación para que pueda ser aplicado en un principio y mejorado con los elementos obtenidos de la práctica y la mejora continua inherente de la organización.

Las actividades de capacitación deben ser programadas en una planificación mensual de capacitaciones de crecimiento personal en sesiones cortas y por lo menos una programación trimestral de temas técnico-profesionales, para mantener un crecimiento constante en el desempeño laboral.

VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2012). *Iniciacion a la practica de la investigaci3n*. Guatemala: Instituto de investigacion URL.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (2000). *Tests psicol3gicos*. Pearson Educaci3n.
- Andrew Gonzci, A. A. (2001). *Educaci3n y capacitaci3n basadas en normas de competencia*. Editorial Limusa.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Malcolm, T. (2008). *Como se hace una investigaci3n*. Barcelona: Gedisa.
- Bohrt, M. (2000). Capacitacion y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Scielo*, 15-16.
- Cabrera, J. (2009). *¿Porque es importante la capacitacion?* El cid editor.
- Cabrera, J. (2009). *¿Porque es importante la capacitacion?* Espa1a: El Cid Editor.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recusos humanos*. Mexico: Pearson Education.
- Dressler, G., & Varela, R. (2011). *Administracion de recursos humanos enfoque latinoamericano*. Mexico: Prentice Hall.
- Espino, M. (2010). *Capacitacion y desarrrlo empresarial*. Obtenido de Excellence capacitacion ejecutiva: <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/capacitacion-y-desarrollo-empresarial/>
- Esteban, I., & Abascal, E. (2005). *Analisis de encuestas*. Madrid: Esic editorial.
- Franco, C. (2010). *La capacitacion, una inversion necesaria y estrategica*. Obtenido de Tendencias 21: http://www.tendencias21.net/La-capacitacion-una-inversion-necesaria-y-estrategica_a4317.html
- FUNDES. (2003). *Evaluaci3n del impacto de la capacitaci3n en la productividad*. FUNDES.
- Gore, E., & Vazquez, M. (2010). *HAcer visible lo invisible: una introduccion a la formacion en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E., & Vazquez, M. (2010). *Una introduccion a la formacion en el trabajo: hacer visible lo invisible*. Mexico: S.L. Fondo de la cultura economica de Espa1a.
- Grados, J. (2009). *Capacitacion y desarrollo de personal*. Mexico: Trillas.

- Lopez, G. (2007). Capacitacion. *Conciencia tecnologica*, 27-30.
- Maxwell, J. C. (2012). *Capacitación 101*. Thomas Nelson Inc.
- Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Paez, C. (2000). Evaluación del desempeño. *Interforum*, 5.
- Pain, A. (1996). *Cómo Realizar un Proyecto de Capacitación: Un Enfoque de la Ingeniería de la Capacitación*. Ediciones Granica S.A.
- Parra, M. (2000). *Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño y estabilidad laboral. *Revista de ciencias sociales*, 495-497.
- Puchol, L. (2005). *Nuevos casos en dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnostico de necesidades de capacitacion y aperndizaje en las organizaciones* . Panorama Editorial.
- Richard, I. (2000). *Human resource management*. Mexico: Compañía editorial continental.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Rodriguez, E., & Piedrant, A. (2014). *Estadística para la administración*. Mexico: Patria.
- Rodriguez, M. (2010). *Administracion de la capacitacion*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rodriguez, M., & Ramirez-Buendia, P. (2010). *Administracion de la capacitación*. Mexico: McGrawHill.
- Rodríguez-Serrano, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Editorial UOC.
- Salas , R., Diaz, L., & Perez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educacion Medica Superior*, 4.
- Sanchez, Y. P. (2014). *La evaluacion del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones*. Obtenido de Gerencie: <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.

- Siliceo, A. (2009). *Capacitacion y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa.
- Solaas, H. (2016). Que significan educacion, capacitacion y entrenamiento. *Foro de profesionales latinoamericanos de seguridad*, 1.
- Vecino, J. M. (2012). La capacitacion como protagonista de la productividad empresarial. *Gestiopolis*, 13.
- Whetten, D. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1

Propuesta

Plan de capacitación constante para la empresa Tenería San Miguel, Quetzaltenango

I. Introducción:

El desarrollo de una persona, sociedad u organización se fundamenta en la formación integral que se le entregue al recurso humano, por medio de la formación de las personas se fomenta la constante búsqueda entre la eficiencia y eficacia, además que de esa forma que alcanzan de manera más efectiva los resultados que busca una organización.

En la actualidad las empresas de la región se posicionan como organizaciones pujantes en la economía regional y con gran oportunidad al estar geográficamente ubicadas en la segunda ciudad en importancia, en la cual hay mucha oportunidad para el comercio, la educación y la industria. Pero las organizaciones necesitan renovación y capacidad. La capacitación es una medida que la gerencia moderna busca entregar al personal que colabora día a día para alcanzar la meta.

Por medio de la capacitación los colaboradores logran conseguir conocimientos y habilidades que les permitirán mejorar el rendimiento de las tareas que les entrega la organización, sin una capacitación adecuada las empresas quedan rezagadas a la buena voluntad de los colaboradores, mientras que realizar actividades sencillas de capacitación pueden mantener a un personal motivado y positivo.

En las empresas de curtiduría de piel animal es necesario aplicar un programa de capacitación constante que ofrezca las herramientas correctas para un mejor desempeño, por lo que a continuación se presenta una guía de programa de capacitación para que pueda ser aplicada en la empresa Tenería San Miguel ubicada en la ciudad de Quetzaltenango.

II. Justificación

El plan de capacitación es necesario para tener conocimiento de las actividades de capacitación que se llevaran a cabo con el paso de los meses de planificación, determinar exactamente qué temas ya fueron transmitidos y cuales aún están pendientes de transmitir a los colaboradores, así como los recursos que serán necesarios y los responsables de hacerlo.

El fin de este plan de capacitación es proporcionar una mejora continua de los resultados derivados de este plan educativo.

III. Objetivos

Objetivo General:

Proporcionar a la empresa de tenería ubicada en la ciudad de Quetzaltenango un plan de capacitación con la que puedan brindar a sus colaboradores conocimientos y herramientas que les permitan mejorar sus resultados y mantenerse motivados y empoderados de las actividades que realizan día a día.

Objetivos específicos

- Capacitar a los colaboradores sobre temas relacionados a sus diferentes áreas de trabajo.
- Mejorar los resultados por medio de la aplicación de la teoría
- Lograr resultados más eficientes para la organización.
- Proporcionar a los participantes una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

IV. CRONOGRAMA

Programación / Cronograma de actividades

TALLER	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	LUGAR
Motivación laboral	1 hora	Francisco Rojas	Humano, diapositivas, material didáctico	Escenario taller mecánico
Los seres humanos como agentes de cambio.	1 hora	Francisco Rojas	Humano, diapositivas, material didáctico	Escenario taller mecánico
Herramientas de seguridad e higiene industrial.	1 hora	Francisco Rojas	Humano, diapositivas, material didáctico	Escenario taller mecánico
Como llevar a cabo un presupuesto familias.	1 hora	Francisco Rojas	Humano, diapositivas, material didáctico	Escenario taller mecánico
Nuevas tendencias en la curtiduría de piel animal.	1 hora	Francisco Rojas	Humano, diapositivas, material didáctico	Escenario taller mecánico
Trabajo en equipo, cadenas de producción.	1 hora	Francisco Rojas	Humano, diapositivas, material didáctico	Escenario taller mecánico

V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

- 1. Motivación laboral**
- 2. Los seres humanos como agentes de cambio.**
- 3. Herramientas de seguridad e higiene industrial.**
- 4. Como llevar a cabo un presupuesto familiar.**
- 5. Nuevas tendencias en la curtiduría de piel.**
- 6. Trabajo en equipo, Cadenas de producción**

7. Metodología de la capacitación

Una capacitación debe exponer y construir conocimientos en los colaboradores que le permitan tener sus propios conceptos sobre la técnica y práctica, para mantener los parámetros esperados por la organización.

Para capacitar al personal de una organización se pueden utilizar diferentes metodologías y fines, por lo que a continuación se enumeran las formas más apropiadas para una institución industrial como fábricas o talleres.

8. Capacitación inicial o inducción.

Esta capacitación como su nombre lo dice está enfocada principalmente a un colaborador que recientemente se incorpora a un puesto de trabajo y que necesita conocer sus funciones, obligaciones y derechos dentro de una organización, este tipo de capacitación puede ser también entregada a un empleado que es ascendido a una área de la que no se tiene conocimiento.

Esta capacitación se lleva a cabo acompañando el proceso de selección de personal por lo que comparte responsabilidad con el personal técnico de la institución, así como con el personal de recursos humanos.

9. Capacitación preventiva o programada.

Este tipo de capacitación es enfocada al personal operativo de una organización que ya tiene control total de una tarea, y puede tener como finalidad mejorar algunos resultados de la misma materia en la que el colaborador ya se esté desempeñando, o también para aprender una tarea nueva, manejar una herramienta o actualizar una que ya este descontinuada.

Este tipo de capacitación es la que mantiene a las organizaciones vigentes y listas para enfrentar cambios en un ambiente de competencia, este tipo de capacitación debe llevarse a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

10. Capacitación correctiva.

Este tipo de capacitación tiene como fin el corregir un problema de desempeño en los resultados de los colaboradores, es aplicado usualmente cuando es necesario utilizar de mejor manera un recurso que es sub utilizado o para desempeñar un proceso que puede ser desarrollado de una manera más eficiente.

Este proceso va de la mano a evaluar el desempeño o a realizar periódicamente los diagnósticos de las necesidades de capacitación.

11. Capacitación para el desarrollo de carrera.

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, pero se aplican con la finalidad de que los colaboradores que son altamente productivos y que van acorde de los valores de la organización tengan la oportunidad de desempeñarse en nuevas ocupaciones en una organización y que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene como objeto mantener vigentes los conocimientos de los colaboradores así como aumentar sus destrezas para que puedan acceder a un futuro diferente dentro de la estructura de la organización, diversificar sus actividades y brindar la oportunidad de desarrollo personal al talento humano.

12. Temporalización:

El proyecto se pone en práctica a partir de enero del año 2018 y se llevara a cabo una actividad por mes durante todo el año 2018, en todas las actividades se han tomado en cuenta a todos los colaboradores por los que se realizaran a las 8 AM. A este horario está presente todo el personal.

Cada actividad tendrá duración de 60 minutos.

13. Técnicas:

El proyecto se lleva a cabo en tres fases principales:

- Se desarrollaran trabajos prácticos relacionados a las tareas que se desempeñan diariamente.
- La solución de casos prácticos pone en contexto el aprendizaje actual con los nuevos conocimientos que se van agregando cada vez.
- Talleres de técnica y desarrollo de mecánicas modernas para el trabajo de las áreas desempeñadas.

VI. RECURSOS

Recursos humanos, equipo técnico.

La supervisión del proyecto de capacitación y desarrollo de personal se llevara a cabo por el encargado de la planta de producción.

Recursos materiales, financiación:

Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

Los materiales a usar son carpetas y mesas de trabajo, pizarra, lapiceros, equipo multimedia, y ventilación adecuada.

Costo del proyecto:

- Impresión de materiales de apoyo. Q. 100.00
- Incentivos no monetarios por participación, playeras, pachones, cenas. Q. 500.00

Estos costos son por cada jornada de capacitación.

VII. EVALUACIÓN

- Apreciación de cada una de las capacitaciones por medio de evaluaciones teóricas y prácticas.
- Valoración del desempeño después de aplicar las técnicas aprendidas en cada una de las etapas de capacitación.
- Evaluación de las necesidades de capacitación de los integrantes del personal operativo de la organización.

Anexo 2



Universidad Rafael Landívar
 Campus Quetzaltenango
 Humanidades
 Psicología Industrial/Organizacional

La presente boleta tiene como objetivo medir la relación que tiene la capacitación con respecto al desempeño laboral.

Género: _____ Edad: _____ Puesto: _____
 Estado civil: _____ Antigüedad en la empresa (Años): _____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de enunciados a los cuales se le pide que responda con una X en la respuesta con la que más se identifique.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1. Recibe capacitaciones en su área de trabajo.				
2. Después de una capacitación usted se siente con mejores habilidades para desarrollar su trabajo.				
3. Luego de una capacitación sus resultados son de mejor calidad.				
4. Al finalizar una capacitación la relación con sus compañeros de trabajo es mejor.				
5. Las metodologías de capacitación usadas en la empresa son planificadas correctamente.				
6. En su puesto de trabajo se ha realizado algún diagnóstico de necesidades de capacitación.				
7. Cuando una persona nueva llega a algún puesto de trabajo recibe inducción inicial.				
8. La capacitación es necesaria en su puesto de trabajo.				
9. Los conocimientos nuevos mejoran el desempeño en sus labores.				

10. El desempeño de sus tareas en la organización es adecuada.				
11. La cantidad de metas alcanzadas en su puesto de trabajo es medido periódicamente.				
12. Le entregan periódicamente las metas a ser alcanzadas.				
13. Cuenta usted con estándares que tienen que ser cumplidos.				
14. Le motiva estar empoderado con los conocimientos necesarios para su trabajo.				
15. La evaluación de su tarea es importante.				

¿Cree que si el colaborador tuviera acceso a capacitaciones mejoraría su desempeño y motivación?
 Marque con una X

Si ____ no ____ ¿por qué? _____

¿Considera que la capacitación es fundamental para el alcance de las metas y objetivos de la empresa?

Si ____ no ____ ¿por qué? _____

Anexo 3.

Tabla No. 2

Significación y fiabilidad para la escala de Likert.

		f	%	p	q	op	E	Li	Ls	Fiable	Rc	SIG
1	Nunca	4	15	0.15	0.85	0.01	0.010	-0.20	0.50	SI	30.73	SI
	Algunas veces	17	65	0.65	0.35	0.01	0.017	0.30	1.00	SI	75.11	SI
	Casi siempre	1	4	0.04	0.96	0.00	0.003	-0.31	0.39	SI	27.04	SI
	Siempre	4	15	0.15	0.85	0.01	0.010	-0.20	0.50	SI	30.73	SI
2	Nunca	3	12	0.12	0.88	0.00	0.008	-0.23	0.47	SI	29.39	SI
	Algunas veces	4	15	0.15	0.85	0.01	0.010	-0.20	0.50	SI	30.73	SI
	Casi siempre	6	23	0.23	0.77	0.01	0.013	-0.12	0.58	SI	33.80	SI
	Siempre	13	50	0.50	0.50	0.01	0.019	0.15	0.85	SI	52.00	SI
3	Nunca	3	12	0.12	0.88	0.00	0.008	-0.23	0.47	SI	29.39	SI
	Algunas veces	6	23	0.23	0.77	0.01	0.013	-0.12	0.58	SI	33.80	SI
	Casi siempre	5	19	0.19	0.81	0.01	0.012	-0.16	0.54	SI	32.19	SI
	Siempre	12	46	0.46	0.54	0.01	0.019	0.11	0.81	SI	48.29	SI
4	Nunca	3	12	0.12	0.88	0.00	0.008	-0.23	0.47	SI	29.39	SI
	Algunas veces	4	15	0.15	0.85	0.01	0.010	-0.20	0.50	SI	30.73	SI
	Casi siempre	7	27	0.27	0.73	0.01	0.015	-0.08	0.62	SI	35.58	SI
	Siempre	12	46	0.46	0.54	0.01	0.019	0.11	0.81	SI	48.29	SI
5	Nunca	7	27	0.27	0.73	0.01	0.015	-0.08	0.62	SI	35.58	SI
	Algunas veces	2	8	0.08	0.92	0.00	0.005	-0.27	0.43	SI	28.17	SI
	Casi siempre	5	19	0.19	0.81	0.01	0.012	-0.16	0.54	SI	32.19	SI
	Siempre	12	46	0.46	0.54	0.01	0.019	0.11	0.81	SI	48.29	SI
6	Nunca	6	23	0.23	0.77	0.01	0.013	-0.12	0.58	SI	33.80	SI
	Algunas veces	5	19	0.19	0.81	0.01	0.012	-0.16	0.54	SI	32.19	SI
	Casi siempre	2	8	0.08	0.92	0.00	0.005	-0.27	0.43	SI	28.17	SI
	Siempre	13	50	0.50	0.50	0.01	0.019	0.15	0.85	SI	52.00	SI
7	Nunca	2	8	0.08	0.92	0.00	0.005	-0.27	0.43	SI	28.17	SI
	Algunas veces	3	12	0.12	0.88	0.00	0.008	-0.23	0.47	SI	29.39	SI
	Casi siempre	5	19	0.19	0.81	0.01	0.012	-0.16	0.54	SI	32.19	SI
	Siempre	16	62	0.62	0.38	0.01	0.018	0.27	0.97	SI	67.60	SI
8	Nunca	1	4	0.04	0.96	0.00	0.003	-0.31	0.39	SI	27.04	SI
	Algunas veces	2	8	0.08	0.92	0.00	0.005	-0.27	0.43	SI	28.17	SI
	Casi siempre	4	15	0.15	0.85	0.01	0.010	-0.20	0.50	SI	30.73	SI

	Siempre	19	73	0.73	0.27	0.01	0.015	0.38	1.08	SI	96.57	SI
9	Nunca	1	4	0.04	0.96	0.00	0.003	-0.31	0.39	SI	27.04	SI
	Algunas veces	1	4	0.04	0.96	0.00	0.003	-0.31	0.39	SI	27.04	SI
	Casi siempre	5	19	0.19	0.81	0.01	0.012	-0.16	0.54	SI	32.19	SI
	Siempre	19	73	0.73	0.27	0.01	0.015	0.38	1.08	SI	96.57	SI
10	Nunca	1	4	0.04	0.96	0.00	0.003	-0.31	0.39	SI	27.04	SI
	Algunas veces	1	4	0.04	0.96	0.00	0.003	-0.31	0.39	SI	27.04	SI
	Casi siempre	4	15	0.15	0.85	0.01	0.010	-0.20	0.50	SI	30.73	SI
	Siempre	20	77	0.77	0.23	0.01	0.013	0.42	1.12	SI	112.67	SI
11	Nunca	3	12	0.12	0.88	0.00	0.008	-0.23	0.47	SI	29.39	SI
	Algunas veces	3	12	0.12	0.88	0.00	0.008	-0.23	0.47	SI	29.39	SI
	Casi siempre	5	19	0.19	0.81	0.01	0.012	-0.16	0.54	SI	32.19	SI
	Siempre	15	58	0.58	0.42	0.01	0.018	0.23	0.93	SI	61.45	SI
12	Nunca	6	23	0.23	0.77	0.01	0.013	-0.12	0.58	SI	33.80	SI
	Algunas veces	3	12	0.12	0.88	0.00	0.008	-0.23	0.47	SI	29.39	SI
	Casi siempre	4	15	0.15	0.85	0.01	0.010	-0.20	0.50	SI	30.73	SI
	Siempre	13	50	0.50	0.50	0.01	0.019	0.15	0.85	SI	52.00	SI
13	Nunca	2	8	0.08	0.92	0.00	0.005	-0.27	0.43	SI	28.17	SI
	Algunas veces	4	15	0.15	0.85	0.01	0.010	-0.20	0.50	SI	30.73	SI
	Casi siempre	3	12	0.12	0.88	0.00	0.008	-0.23	0.47	SI	29.39	SI
	Siempre	17	65	0.65	0.35	0.01	0.017	0.30	1.00	SI	75.11	SI
14	Nunca	1	4	0.04	0.96	0.00	0.003	-0.31	0.39	SI	27.04	SI
	Algunas veces	0	0	0.00	1.00	0.00	0.000	-0.35	0.35	SI	0.00	NO
	Casi siempre	7	27	0.27	0.73	0.01	0.015	-0.08	0.62	SI	35.58	SI
	Siempre	18	69	0.69	0.31	0.01	0.016	0.34	1.04	SI	84.50	SI
15	Nunca	2	8	0.08	0.92	0.00	0.005	-0.27	0.43	SI	28.17	SI
	Algunas veces	0	0	0.00	1.00	0.00	0.000	-0.35	0.35	SI	0.00	NO
	Casi siempre	2	8	0.08	0.92	0.00	0.005	-0.27	0.43	SI	28.17	SI
	Siempre	22	85	0.85	0.15	0.01	0.010	0.50	1.20	SI	169.00	SI

Interpretación:

De acuerdo a los datos estadísticos obtenidos de la escala de Likert y presentados en la tabla número dos, los colaboradores manifiestan que en la organización no se ha tenido un continuo interés por la capacitación, lo que ha provocado que los colaboradores estén acomodados en las prácticas que han aprendido a lo largo de los años.

La mitad de los colaboradores han notado una mejora total del desempeño luego de una capacitación, esto indica que los colaboradores están anuentes a recibir este tipo de formación en la organización, además de indicar que luego de una capacitación la relación que tienen con sus compañeros es mejor y se tiene una mejor armonía en todos los sectores de la fábrica.

Más de la mitad de los colaboradores han recibido una inducción al momento de ingresar a la institución, pues las tareas que están desempeñando no son muy comunes en el mercado laboral.