

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

"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE FACILITADORES INTERNOS DE UNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL SOBRE LOS INCONVENIENTES DE NO CUMPLIR CON EL PROCESO DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDO."

TESIS DE GRADO

MARÍA MANUELA ARREOLA MINAS
CARNET 11543-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

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

"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE FACILITADORES INTERNOS DE UNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL SOBRE LOS INCONVENIENTES DE NO CUMPLIR CON EL PROCESO DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDO."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
MARÍA MANUELA ARREOLA MINAS

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, 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

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MARIO FERNANDO RODRIGUEZ ALVAREZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JULIO ANTONIO CARTAGENA WILHELM

Guatemala, 17 de noviembre de 2015

Señores

Consejo de Facultad de Humanidades

Universidad Rafael Landívar

Presente

Estimados Señores de Consejo:

Por este medio me permito someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante **MARÍA MANUELA ARREOLA MINAS**, carné No. **1154311** de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, cuyo título es: **Percepción de un grupo de facilitadores internos de una organización industrial sobre los inconvenientes de no cumplir con el proceso de capacitación establecido.**

He revisado el trabajo de investigación y considero que llena satisfactoriamente los requisitos establecidos por la Facultad.

En espera de una resolución favorable,

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario', is written over a circular stamp. The signature is slanted and somewhat stylized.

Mgtr. Mario Rodríguez

Asesor



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARÍA MANUELA ARREOLA MINAS, Carnet 11543-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05501-2015 de fecha 8 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE FACILITADORES INTERNOS DE UNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL SOBRE LOS INCONVENIENTES DE NO CUMPLIR CON EL PROCESO DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDO."

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de diciembre del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar

ÍNDICE

Contenido	Página
I. Introducción	1
II. Planteamiento del problema	29
2.1 Objetivo general	30
2.2 Objetivos específicos	30
2.3 Unidad de análisis	31
2.4 Definición de unidad de análisis	31
2.4.1 Definición conceptual	31
2.4.2 Definición operacional	31
2.5 Alcances y límites	31
2.6 Aporte	32
III. Método	33
3.1 Diseño y metodología	33
3.2 Sujetos	33
3.3 Instrumento	35
3.4 Procedimiento	36
IV. Presentación y análisis de resultados	37
V. Discusión de resultados	69
VI. Conclusiones	82
VII. Recomendaciones	84
VIII. Referencias	85
Anexos	

Resumen

La presente investigación fue de tipo cualitativo y tuvo como objetivo conocer la percepción de un grupo de facilitadores internos de una organización industrial sobre los inconvenientes de no cumplir con el proceso de capacitación establecido.

La muestra estuvo conformada por seis facilitadores internos de ambos géneros y de dos áreas: Recursos Humanos y Seguridad Industrial.

Para obtener los resultados, se realizó una entrevista semi-estructurada que cuenta con diez preguntas abiertas. Los indicadores fueron: proceso de capacitación, diagnóstico de necesidades de capacitación, plan de trabajo, evaluación y efectividad de la capacitación.

Se concluyó que los inconvenientes de no seguir el proceso de capacitación establecido son: capacitar temas innecesarios, no ejecutar el plan de trabajo en su totalidad, desconocer si fue o no eficaz la capacitación y no tener claridad del impacto que tuvo la capacitación en el desempeño del participante.

Finalmente, se le recomendó al área de Recursos Humanos explicarle a los facilitadores internos la importancia de cumplir con todas las etapas del proceso de capacitación establecido por la organización para evitar futuros inconvenientes.

I. Introducción

Actualmente, a la capacitación del talento humano se le ha dado un papel importante debido a que le permite a las organizaciones ser más eficientes y eficaces en sus procesos cotidianos y, a la vez, ayuda a administrar mejor los recursos que se tienen porque al tener una buena gestión genera beneficios, lo cual de alguna forma permite crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal y obtener un buen desempeño.

Un error frecuente en la administración es que cuando se plantea una estrategia se menciona únicamente qué se va hacer con los recursos económicos, tecnológicos y financieros, más no con el humano. Es necesario tomarlos en cuenta porque sin estos recursos no se podrían implementar las estrategias que se tengan dentro de una organización.

Muchas veces, las personas se preguntan si tiene relación las estrategias con el personal y si estas realmente van de la mano, ya que por medio de los trabajadores se cumplen los objetivos. Existen tres factores que demuestran su relevancia, entre los cuales están la alineación, el compromiso y la medición. La alineación asigna al personal en la posición que debe de estar, es decir determina qué cualidades, competencias o habilidades requiere el puesto y el empleado. Cuando se refiere al compromiso, es la responsabilidad que tiene cada colaborador con la organización y la medición indica cómo es el desempeño, García (s.f.). Para ampliar el tema, a continuación se describen estudios de otros investigadores que han incursionado también en este análisis.

En cuanto a estudios nacionales, se encontró la tesis descriptiva de Vela (2005), en la cual se estudian las habilidades que debe poseer un facilitador al impartir una capacitación. Para esta investigación, se utilizó como instrumento un cuestionario de selección múltiple, que está dividido en tres áreas: habilidades de un capacitador metodológico de docentes, intereses de la institución en general y funciones técnicas. Para realizar el estudio, se tomaron en cuenta diez psicólogos y orientadores que laboran en instituciones educativas. Se realizó la tabulación de resultados por medio de una distribución de frecuencias relativas, la cual permitió obtener las frecuencias de las respuestas correctas. A través de este estudio, se concluyó que uno de los factores que influye en el aprendizaje de los colaboradores son las habilidades que posee el facilitador metodológico al impartir dicho curso, por lo que se recomendó elaborar un perfil de facilitador metodológico de docentes, de acuerdo a las necesidades de cada Institución educativa, en el cual se definan cada una de las habilidades que se requieren.

Ávila (2009), realizó una tesis descriptiva en la que explica que la capacitación es el plan que se establece como una función importante para fortalecer y promover el desarrollo del recurso humano. Se hizo un trabajo de campo, mediante un cuestionario de catorce preguntas, de los cuales se le entregó a cada trabajador un cuestionario, quienes fueron 29 personas. Toda la población consideró que los programas de capacitación mejoran el desarrollo del recurso humano, además que los programas de capacitación mejorarían la productividad de sus funciones. Después de recopilar la información obtenida, se usó un plan de capacitación el cual debe iniciarse con un diagnóstico por medio del cual se podrá detectar las necesidades de capacitación y

realizar un cronograma el cual permitirá verificar la duración de cada curso, los meses en que se podrán realizar y a que áreas y/o departamentos van dirigidos.

Al mismo tiempo, se encontró la tesis descriptiva de Mérida (2013) la cual menciona la importancia de cumplir con las etapas de un proceso de capacitación, al momento de impartir capacitaciones para los colaboradores dentro de las organizaciones. Por esa razón, surgió la inquietud de realizar un estudio sobre diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- del personal de la Dirección del Área de Salud de Huehuetenango, debido a que esta institución tuvo como objetivo fortalecer la red de servicios integrales de salud a nivel departamental, por lo que consideró que es importante identificar las necesidades del personal y establecer su situación actual y compararlo con la deseada. Para este estudio, se utilizaron dos instrumentos dirigidos a 119 colaboradores que corresponden a la totalidad del personal. El primero fue un cuestionario dirigido, tanto a personal operativo como administrativo y el segundo fue por medio de una guía de entrevista estructurada dirigida a jefes de departamentos. De acuerdo con los resultados se determinó que existen 6 áreas que presentan debilidades, siendo estas: sistematización, relaciones interpersonales, computación, clima organizacional, redacción y archivo y calidad del servicio, por lo que se recomendó realizar una guía de capacitación para fortalecer las competencias de los colaboradores de la Dirección del Área de Salud y un modelo de aplicación de -DNC- para determinar las necesidades del personal a futuro. Por último, se integró estrategias de comunicación efectiva, para minimizar deficiencias en cuanto a cultura y clima organizacional de la empresa.

Por otro lado, Perdomo (2014) hizo énfasis en que la capacitación permite que los trabajadores estén actualizados, motivados y comprometidos con la empresa, por lo que el objetivo principal de su tesis descriptiva fue diagnosticar las necesidades de capacitación de los colaboradores del Hospital Centro Médico. Para poder llevar a cabo el estudio, se realizó una entrevista con el Gerente General del hospital y el Administrador, lo cual permitió conocer el panorama de las necesidades que ambos consideran que poseen sus colaboradores. Al mismo tiempo, el personal operativo respondió un cuestionario que permitió identificar sus necesidades de capacitación. Después de recabar la información, se concluyó que los colaboradores poseen la necesidad de capacitación en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, por lo que se diseñó un programa de capacitación que contiene temas y contenidos principales que necesitan los colaboradores en la actualidad; quedando a criterio de la gerencia y administración su posterior implementación.

A su vez, Santiago (2014) realizó una tesis experimental, en la cual menciona la necesidad de capacitar en forma más consecutiva y de desarrollar programas de capacitación. La muestra para dicho estudio, estuvo conformada por un total de dieciocho maestros y la directora del establecimiento. Para obtener los resultados, se diseñó una boleta de opinión dirigida al personal administrativo y docente, la cual determinó si después de haber recibido una capacitación el nivel de competitividad había sufrido un incremento notable. Las preguntas se enfocaron al dominio de la gramática, manejo de información con respecto a lugares de interés para el estudiante, cultura general, y relaciones humanas. Se concluyó que evaluar la capacitación para mejorar la competitividad es de suma importancia, por lo que se recomendó continuar con estos

programas para poder alcanzar la satisfacción total del cliente y se presentó una propuesta de cómo evaluar la capacitación para mejorar la competitividad en las escuelas de español.

De acuerdo con los cinco antecedentes presentados con anterioridad, se pudo observar que es importante cumplir con el proceso de capacitación adecuado, debido a que eso ayudará a que sea provechosa, exitosa y se logre alcanzar los resultados obtenidos.

En cuanto a los estudios internacionales relacionados con la importancia de continuar en el orden adecuado las etapas de un proceso de capacitación, se encontró a Latorre (2007) quien realizó una investigación cualitativa en Chile, la cual tuvo como objetivo principal rediseñar el proceso de capacitación de la División Los Bronces de Anglo American. En la empresa, el proceso de capacitación es considerado una herramienta para mejorar la productividad y alcanzar ventajas frente a sus competidores. Las etapas que ellos utilizan son identificar las necesidades de capacitación e impartir dicha capacitación de acuerdo a la información recopilada. Sin embargo, su proceso no se encuentra bien definido y como consecuencia de esto, existen numerosas deficiencias que repercuten en un bajo cumplimiento de lo que se programa, no existiendo instancias periódicas de seguimiento y no realizándose tampoco evaluación de las acciones de capacitación ejecutadas. Dentro de los resultados, en el cual se tomó una muestra de veinte colaboradores, quienes fueron evaluados por medio de una entrevista se considera que la etapa de evaluación diseñada de acuerdo al contexto de la empresa, y la etapa de seguimiento y control de la capacitación son el producto más importante del trabajo. Se

recomendó aplicar una encuesta diseñada para establecer el posicionamiento de este proceso dentro de la organización y utilizar el portal *web* de la empresa para la comunicación de las actividades relacionadas con la capacitación. Se concluyó que el trabajo realizado permitirá manejar la información necesaria para mejorar la efectividad y eficiencia de los programas de capacitación, posibilitando una mejor planificación y control de las distintas acciones vinculadas al proceso.

Asimismo, Ramírez (2008) presentó un análisis en México en donde se están incluyendo programas de capacitación a todos sus niveles jerárquicos. El diseño de la investigación es no experimental porque no se construye ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes y a la vez es transaccional, ya que los datos recolectados son para un solo momento en un tiempo único. Se aplicó el método de estudio de casos, debido a que se buscaban soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de una empresa. Para la muestra, se tomó en cuenta 10 personas del área administrativa y 10 personas del área operativa a diferentes niveles jerárquicos. Para recolectar la información, se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 10 ítems. Se concluyó que la capacitación es fundamental para el desarrollo de las actividades de las personas, en su ambiente laboral, les ayuda a actualizarse en los cambios tecnológicos y teóricos que se presentan ante los cambios constantes que se viven en la actualidad. Se recomendó establecer un proceso de capacitación para que puedan obtenerse los resultados esperados sin ningún inconveniente.

Abreu y Diez (2009) en un trabajo experimental llevado a cabo en México determinan la importancia de la capacitación interna de personal en una empresa de anillos de forja,

explicando el valor de este tipo de proyectos para mejorar la productividad a partir de la estandarización de procesos, así como también la importancia del mismo para la reducción de costos de inversión en materia de formación de personal. Se pretende resaltar los beneficios de desarrollar este tipo de programas en las organizaciones, así como la importancia y el valor que posee para el fortalecimiento del personal, a fin de que estos tengan las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la organización, y así se puedan desarrollar actividades de formación de personal con la presencia de instructores internos de la empresa. Para la realización de la investigación, se revisó la situación de la empresa en estudio respecto al proceso de capacitación interna que tenía planificado como parte de las estrategias desarrolladas para poder seguir realizando procesos de capacitación de personal con ahorro de recursos, ya que la empresa tuvo un recorte de presupuesto para este concepto y debió buscar alternativas paralelas que les permitieran poder cumplir con esta exigencia a menor costo. Así fue como la empresa decidió que se empezaría a realizar un proceso de capacitación interna de personal, en donde se formarían instructores internos, quienes se fortalecerían con las herramientas necesarias para poder enseñar a otros compañeros de trabajo en áreas del dominio de los instructores formados. La población fueron los empleados de FRISA certificados como instructores internos, los cuales eran 35. Según los resultados obtenidos, comentaron estar completamente de acuerdo con el hecho de que un programa de capacitación interna proporciona herramientas que fortalecen a los empleados para formar a otros compañeros en la empresa. Se recomendó dar a conocer el programa formación de instructores en toda la organización, preparar de forma debida a los aspirantes antes de la realización de los cursos de formación de instructores y

conseguir, en la medida de lo posible, que los participantes perciban su necesidad de capacitarse.

Por su lado, Bernabé (2009) realizó su investigación cuasiexperimental en Monterrey, en la cual hace un estudio exploratorio con el objetivo de proponer un modelo que combine una evaluación formativa y una evaluación agregada, así como generar índices para determinar el impacto de la capacitación a nivel organizacional en distintas empresas mexicanas para mitigar los efectos del rezago educativo. Se propone que la capacitación es una fuente viable para elevar la competitividad del país. El modelo se aplicó en una empresa de la industria farmacéutica. Se analizaron las distintas fases del programa de capacitación de la empresa. Los datos se recolectaron durante el 2007 y 2008 y la muestra estuvo conformada por: los 9 Gerentes de Unidades de Negocios, los 12 Coordinadores de Capacitación y los 32 Gerentes de Distrito que conforman la empresa, así como 46 de los 144 Representantes de Ventas a nivel nacional. Se considera que el 50.25% de la población objetivo es una muestra representativa para realizar el estudio. La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo que considere una evaluación tanto de los productos como de los procesos de la capacitación, a fin de responder a las verdaderas necesidades de las organizaciones y encontrar vínculos entre la capacitación y el desempeño individual que a su vez se traduzca en un mejor desempeño organizacional, a fin de contribuir a elevar la competitividad del país. Se logró concluir que los gerentes de unidades de negocio, tienen una percepción positiva del proceso de capacitación y del impacto que tiene en los representantes de la fuerza de venta, así mismo le dan una importancia muy alta, lo que se comprueba con el alto presupuesto asignado a la capacitación de los representantes

y se recomendó facilitar la retroalimentación de los capacitadores con los representantes del curso de una forma práctica y contar con la exposición de algunos temas tratados por expertos.

Finalmente, Garza (2009) en su investigación no experimental realizada en México, determinó la importancia de la relación entre capacitación y productividad en una empresa dentro del marco de la toma de decisiones, definiendo las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación y explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación- productividad. Se identificaron las causas que promueven la inversión en capacitación, verificando que los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la organización. En adición, se analizaron hasta qué grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados determinando la relación existe entre capacitación y motivación. La información obtenida de las encuestas aplicadas considera lo siguiente: la población de la muestra 10 personas de área operativa, y 10 personas del área administrativa. La encuesta contó con 15 enunciados, el diseño que se utilizó fue una escala Likert. Se recomendó que lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos porque hay que tener en cuenta que los resultados de la capacitación no se presentan de inmediato, es decir que no basta con realizar una simple evaluación de reacción. En la evaluación de reacción que se realiza después del curso, suele encontrarse la satisfacción expresada por los participantes, pero esto resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación.

A continuación, se expondrán varias teorías sobre el tema de estudio con la finalidad de conocer más sobre el mismo.

Capacitación

Según Frigo (s.f.) la capacitación es la actividad que una organización realiza de acuerdo a las necesidades que se tenga para mejorar la actitud, conocimientos, habilidades o conductas del personal. Esto permitirá que los colaboradores puedan alcanzar las metas que requiere su puesto de trabajo sin ningún problema, ya que muchas veces no se han desarrollado como deben, debido a que necesitan reforzar las áreas de mejora que tienen.

A su vez, Rodríguez (2002) indica que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente que ayuda a preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos por medio de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee un colaborador al momento de realizar sus atribuciones cotidianas.

En otras palabras, la capacitación permite desarrollar en el personal las competencias que debe alcanzar para lograr cumplir con la planeación estratégica de la empresa. Asimismo, es un proceso constante porque los colaboradores necesitan aprender nuevos conocimientos, los cuales son importantes para desempeñar el puesto de trabajo o bien para que puedan tener un crecimiento, tanto laboral como personalmente y necesitan estar actualizados para que los procesos que se estén llevando a cabo sean más efectivos. Es elemental que el personal tenga un equilibrio entre las aptitudes y actitudes que requiere el puesto de trabajo. Asimismo, ayuda porque

si un candidato al ingresar a una empresa necesita un cierre de brechas se le podrá trabajar, lo cual permitirá que se desarrolle, cumpla sus labores cotidianas correctamente y pueda permanecer en su posición.

Muchas organizaciones se preguntan cuáles son los objetivos de capacitar al personal. A continuación, se mencionarán algunos de acuerdo a los estudios que realizó Arrula (2002):

- ❖ Preparar a los colaboradores para que ejerzan de la mejor manera sus tareas laborales
- ❖ Mejorar las competencias de quienes integran la organización
- ❖ Brindar oportunidades para el continuo desarrollo, tanto personal como laboral de los trabajadores
- ❖ Optar a promociones dentro o fuera de la organización
- ❖ Aumentar la motivación de los empleados
- ❖ Mejorar la productividad

Continuando con los estudios de Rodríguez (2002) según el autor existen tres formas de capacitar que son: individual, grupal, general o masiva. La individual también se le conoce como capacitación lineal y es porque el jefe debe ser el único responsable por la formación que tiene el personal bajo su control. La grupal se refiere a que pueden ser colaboradores de un solo departamento o bien pueden asistir varias personas de distintas áreas tomando en cuenta que el tema será específico y deben tomarlo en común. En cuanto a la general o masiva, su objetivo es elevar los niveles intelectuales

con temas simples o bien generales como trabajo en equipo, servicio al cliente, entre otros.

El tipo de capacitación lo debe de indicar el jefe inmediato debido a que él conoce a su departamento y sabrá si es necesario capacitar a un colaborador o a todo el equipo. El jefe inmediato debe tener claridad de que es lo que espera del curso porque muchas veces escogen un curso, pero en realidad se dejan llevar por el nombre, mas no ven el contenido y al finalizar se dan cuenta que no era lo que querían y surgen conflictos porque fue una capacitación innecesaria.

Proceso de capacitación

De acuerdo con Emprende Pyme (2008) un proceso de capacitación inicia con detectar las necesidades de la organización hasta evaluar los resultados obtenidos. De acuerdo a ellos son:

- ❖ Detectar las necesidades de capacitación que tiene una organización.
- ❖ Clasificar las necesidades obtenidas, es decir clasificar y ordenar cuáles son las que requieren atención inmediata y que no pueden esperar.
- ❖ Definir lo objetivos que se quieren alcanzar. Los objetivos deben ser claros, medibles y concisos, ya que esto permitirá evaluar los resultados.
- ❖ Elaborar un plan de trabajo. En este plan, se debe de determinar qué contenido, cómo se llevará a cabo, cuándo se impartirá, a quién se le dará, y cuánto costará.
- ❖ Ejecutar, es decir llevarlo a la práctica.
- ❖ Evaluar los resultados. Es importante hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

- ❖ Efectividad de la capacitación a mediano plazo.

Gelaf (s.f.) hace referencia a que un proceso de capacitación se debe de diagnosticar, planificar, organizar, ejecutar y evaluar. Ella menciona varias razones que muestran que el proporcionar capacitación a los empleados es esencial, como por ejemplo: posee mejores conocimientos, enriquece vidas personales, mejora la moral y la satisfacción de la fuerza laboral, guía a los colaboradores para que se identifiquen con los objetivos de la empresa, hace que la relación entre colaborador y jefe sea más amena, ayuda a sistematizar el trabajo, toma de decisiones certeras, propicia el desarrollo y promociones, contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas y permite el establecimiento de metas individuales y organizacionales.

A continuación, se expondrá cada etapa del proceso por separado para ampliar más información y que se conozcan los beneficios e inconvenientes que pueden surgir cuando no se cumple en su totalidad.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Mérida (2013) citando a Chiavenato, quien menciona que la primera etapa de un proceso de capacitación es realizar un diagnóstico de necesidades, es decir detectar las áreas que se deben de reforzar en los trabajadores y en la empresa. Hay tres tipos de análisis que ayudan a diagnosticar dentro de la compañía, los cuales son:

- ❖ **En toda la organización:** este examina a toda la empresa, es decir puestos de trabajo, departamentos y áreas, por lo que se puede determinar en dónde se debe de impartir la capacitación. También, se tomará en cuenta los objetivos y la

planeación estratégica que tenga el departamento de recursos humanos y así poder establecer en dónde se impartirán las capacitaciones.

- ❖ **De tareas y procesos:** se hace un estudio de las atribuciones que tiene cada puesto de trabajo, debido a que de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos así se reforzarán.
- ❖ **De la persona:** es importante comparar cómo ha sido el desempeño de un colaborador de acuerdo a las funciones que realiza cotidianamente, ya que con base en los resultados que ha tenido así se podrá identificar cuáles son las áreas que tiene que mejorar.

El DNC según Carrillo (s.f.) es un procedimiento, que parte del análisis de los insumos con los que cuenta la empresa para conocer con exactitud las áreas de mejora del personal en cuanto al desempeño de las tareas de sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se debe hacer y lo que se hace.

Por su lado, García (s.f.) hacía énfasis en que el DNC debe responder las siguientes preguntas: en qué se necesita capacitar, a quién se le impartirá, cuánto costará y cuándo se ejecutará.

Entre las ventajas de un DNC de acuerdo al autor anterior se pueden mencionar las siguientes:

- ❖ Administrar de una mejor manera los recursos que se tienen
- ❖ Detectar al personal que necesita capacitación
- ❖ Establecer la ejecución de los programas de formación y desarrollo

- ❖ Crear un hábito de capacitación dentro de la organización

Y los principales medios para determinar dichas necesidades según Rodríguez (2002) son:

- ❖ **Evaluación del desempeño:** esta evaluación no solo le ayudará a descubrir a los empleados que tienen un bajo rendimiento, sino a identificar en qué está fallando la empresa.
- ❖ **Observación:** permite ver las áreas de mejora como por ejemplo si los colaboradores no cuentan con el equipo necesario o bien si no poseen las herramientas para realizar sus tareas cotidianas.
- ❖ **Cuestionarios:** este proporcionará evidencias concretas sobre la escasez de entrenamiento que pueda tener un trabajador.
- ❖ **Solicitud de supervisores y gerentes:** cuando mandos medios o gerentes necesitan reforzar un área en la que consideran que están fallando o bien no tienen la agilidad conveniente, ellos mismos pueden hacer su solicitud por medio de su jefe inmediato indicando puntualmente en qué necesitan capacitarse.
- ❖ **Entrevistas con supervisores y gerentes:** se les puede preguntar directamente si consideran que deben entrenarse en algún área de su departamento y si no lo necesitan hacer énfasis que es importante que actualicen sus conocimientos, ya que en el mercado constantemente hay técnicas más eficaces de las que se estén trabajando en la actualidad.
- ❖ **Reuniones interdepartamentales:** todos los departamentos se reúnen para platicar y hacer sugerencias de acuerdo al trabajo que realizan cotidianamente,

debido a que muchas veces personas de otras áreas identifican las deficiencias de otros departamentos.

- ❖ **Entrevista de salida:** cuando el empleado se retira de la organización es importante conocer su opinión acerca de la empresa y las razones por cuales deja de laborar.

Se debe tomar en cuenta que la planificación en este proceso es vital porque se establecerá la estrategia y el planteamiento operacional. Para proponer la o las estrategias, se debe de identificar las necesidades, es decir en qué puestos se trabajaran, qué personas y qué temas, se determinarán los objetivos, se hará un análisis de insumos disponibles como materiales, tecnología y presupuesto y se establecerá cuál será la modalidad que se utilizará. En el planteamiento operacional, se decide cuál será el diseño de las actividades y procesos que se manejarán en el plan de capacitación.

En los estudios de Tejeda (2009), se hace énfasis en que un DNC es esencial dentro de una organización, ya que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para establecer los conocimientos, habilidades o actitudes en los trabajadores con el fin de contribuir con el logro de cumplir los objetivos de su puesto. Así mismo, satisface las necesidades detectadas, lo cual permite alcanzar los objetivos estratégicos que la empresa ha establecido. Carillo (s.f.) menciona que un buen DNC permitirá una planificación adecuada, pues de ella depende el desarrollo del recurso humano y su efectividad en el puesto de trabajo, así como elevar su nivel de competencia.

Plan de Trabajo

Un plan de trabajo es una descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje que satisfacen las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden ser constituidos por temas, subtemas o módulos de acuerdo con (Anónimo, 2006).

Altamirano (2012) determina que en un plan de capacitación deben colocarse las principales necesidades y prioridades que se hayan obtenido del DNC para trabajar en ellas y así poder elaborar un plan de trabajo, el cual indicará cómo se desarrollará. Estos serían los pasos a seguir de acuerdo con Altamirano:

- ❖ Identificar la necesidad en la que se trabajará
- ❖ Definir el objetivo que se debe de alcanzar
- ❖ Establecer cómo se trabajará, es decir cómo se transmitirá el conocimiento al colaborador
- ❖ Escoger a la población que se impartirá la capacitación
- ❖ Encontrar quién dará el curso, es decir quién será el facilitador
- ❖ Disponer del equipo necesario
- ❖ Preparar el material didáctico que se utilizará
- ❖ Elegir el método que se utilizará para dar la capacitación
- ❖ Brindar información sobre el curso a los participantes
- ❖ Evaluar la satisfacción del curso
- ❖ Realizar una evaluación de conocimientos
- ❖ Medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo
- ❖ Realizar un presupuesto de cuánto costará.

Después de elaborar un plan de trabajo se debe de ejecutar todo lo planificado, por lo que es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos según Emprende Pyme (2008):

- ❖ Organizar en secuencia lógica el contenido de la capacitación.
- ❖ Tener los materiales necesarios que se utilizarán durante la capacitación.
- ❖ Sensibilizar a los colaboradores y darles a conocer los objetivos que se deben de alcanzar con la capacitación.
- ❖ Motivar e involucrar a los participantes.
- ❖ Establecer una buena comunicación entre el facilitador y los participantes, ya que esto permitirá que sea enriquecedor y no solo se trate que escuchen, sino que compartan experiencias de ambas partes.
- ❖ Observar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

Un plan de trabajo ayuda a tener una visión general acerca de lo que se desea realizar. Por esta razón, es importante trabajarlo, ya que si no se tiene no se logrará obtener los resultados esperados.

Evaluación

Se “considera la evaluación como: el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” Cabrera (2005).

García (s.f.) relata que para verificar que el proceso de capacitación haya sido eficaz, se debe de realizar una evaluación, tanto de satisfacción como de conocimientos, debido a que esto determinará cuánto aprendieron los colaboradores. A su vez, meses después, se debe de evaluar qué tanto le ayudó al trabajador en sus labores diarias la capacitación.

A esto se le puede llamar medición de la eficacia y consiste en que el jefe debe de medir el desempeño de su colaborador antes de la capacitación y después de la misma para hacer una comparación y ver si fue efectiva o no. Los puntos que se deben tomar en cuenta para poder realizarlo son: la reacción del personal, el conocimiento adquirido, la conducta que desarrolló o modificó, los resultados en sus labores cotidianas, el material de apoyo y asegurar que el contenido de la capacitación haya cubierto lo esperado.

Para Anónimo (s.f.), la capacitación debe ser evaluada para determinar si fue efectiva o no antes, durante y al finalizar. La evaluación debe tomar en cuenta dos aspectos importantes:

- ❖ Determinar si el programa de capacitación alcanzó los resultados esperados.
- ❖ Identificar hasta qué punto el programa ayudó con las modificaciones esperadas en el comportamiento de los empleados.

Mientras que para Emprende Pyme (2008), la evaluación puede hacerse en tres etapas:

- ❖ Al iniciar el curso, ya que permitirá diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de cada participante.

- ❖ Durante el curso, para conocer el proceso que ha tenido a lo largo del programa y realizar las modificaciones necesarias.
- ❖ Al final del curso, para medir el grado en que se lograron cumplir los objetivos.

Es decir la evaluación sirve para que los trabajadores apliquen en sus labores cotidianas los conocimientos adquiridos.

Por otro lado, debe evaluarse el curso en sí de la capacitación, como por ejemplo al facilitador, instalaciones, alimentación, contenido. Esta información servirá de referencia para próximos cursos.

De la misma forma, Cabrera (2005) indica la interrogante de ¿por qué es importante evaluar?

- ❖ Identifica las necesidades individuales y organizacionales
- ❖ Verifica el aprendizaje que tuvo el participante
- ❖ Muestra las ventajas que tuvo la capacitación en el colaborador
- ❖ Determina qué aportes tendrán los resultados en la organización

Cabrera, también plantea que otro elemento que se debe tomar en cuenta es ¿qué evaluar?

- ❖ Contenido de la capacitación
- ❖ Al facilitador que impartió la capacitación
- ❖ Los métodos y técnicas que se utilizaron
- ❖ El desempeño individual del participante

- ❖ Las actitudes y aptitudes del participante
- ❖ La influencia social de la organización
- ❖ La reacción de los participantes en cuanto a sus actitudes
- ❖ Qué aprendió y en qué nivel
- ❖ El comportamiento de los participantes

Continuando con la investigación de Cabrera la evaluación de la capacitación es un proceso mediante el cual se recopila y analiza información acerca del contenido de la capacitación y su uso, con el objetivo de determinar las realizaciones, la relevancia, la efectividad y el impacto de esa actividad; la cual puede realizarse antes, permite medir los efectos esperados; durante, para saber si se está cumpliendo lo esperado y al finalizar para ver si se alcanzaron los resultados.

En los últimos años, se ha llegado a considerar la capacitación como una inversión para el futuro. Por esa razón, es importante conocer su rentabilidad y eficacia.

Efectividad de la capacitación

Es importante realizar un seguimiento, tanto del programa como de los participantes, ya que es necesario garantizar que la capacitación haya sido efectiva y se alcancen los objetivos establecidos, es decir que los participantes apliquen lo aprendido en sus tareas cotidianas y mejoren su desempeño laboral no solo en ese momento, sino que sea permanente. La idea principal según Altamirano (2012) es verificar cuánto mejoraron los niveles de productividad en los colaboradores y qué beneficios obtuvo la organización.

De acuerdo con Anónimo (2006), la efectividad de la capacitación se puede medir ya sea interna o externamente mediante cuatro criterios que son:

- ❖ **Reacción:** evaluar cómo es el comportamiento de los colaboradores al momento en que están recibiendo la formación.
- ❖ **Aprendizaje:** aplicar una evaluación con base a lo aprendido durante el curso.
- ❖ **Comportamiento:** verificar si la capacitación generó algún cambio ya sea positivo o negativo en los colaboradores después de haber culminado.
- ❖ **Resultados:** confirmar si se logró alcanzar los objetivos de la capacitación.

Por consiguiente, la capacitación permite mantener la productividad dentro de la organización porque se puede identificar al personal que más agrega valor y según las necesidades que tenga la empresa, así se definirá el tipo de capacitación que se requiere, ya que acorde a la fijación así serán los beneficios que se obtendrán.

Facilitador

Después de conocer el proceso de capacitación, se mencionará la importancia que tienen los facilitadores dentro del proceso. Se define facilitador como “función caracterizada por la actitud de respeto, confianza, colaboración, laboriosidad académica, que crea el clima propicio en torno a estrategias didácticas participativas, para hacer posible el aprendizaje” según Calderón (s.f.).

El facilitar una capacitación implica varios aspectos como: guiar a las personas a través del aprendizaje y tomar en cuenta que cada personal tiene algo nuevo para

aportar, por lo que el facilitador debe de extraer los conocimientos e ideas de todos los participantes, compartirlos y ayudar a que todos aprenden un poco de las otras personas porque eso enriquecerá la formación.

Howe (1999) reconoce que las habilidades pueden ser aprendidas o bien el ser humano puede alcanzar los logros laborales a través de sus capacidades.

Un facilitador tiene la oportunidad de perfeccionar aquellas capacidades en las que considere están poco enriquecidas o bien desarrollar nuevas habilidades en una persona. Para todo capacitador, es importante tener una buena comunicación, porque de acuerdo a la manera en que lo haga así transmitirá el mensaje o conocimientos.

Cuando el facilitador imparte una capacitación, debe de utilizar varios tonos de voz para evitar que las personas se distraigan o pierdan la atención. Adicional, el vocabulario que utilice debe ser acorde al tipo de personas que estén recibiendo el curso porque muchas veces utilizan palabras extravagantes, las cuales son difícil de entender para un operario. Por esa razón, el formador debe conocer al personal para que cuando realice el material vaya acorde a su población y así no tenga ningún inconveniente al momento de impartirla. Es esencial que también haga uso del lenguaje no verbal como hacer mímicas o gestos para que los colaboradores se interesen en lo que él está diciéndoles y así no pierdan el interés en ningún momento.

Según Ramírez (2008), un capacitador debe poseer como habilidad principal, el liderazgo, por lo que enumera algunas aptitudes que éste debe poseer como:

- ❖ Vitalidad física y vigor
- ❖ Habilidad para tratar con la gente
- ❖ Capacidad de motivar y lograr que la gente actúe
- ❖ Capacidad de comunicación
- ❖ Confianza y voluntad
- ❖ Capacidad para finalizar una tarea.

Continuando con este mismo autor, cita que las características que debe poseer un facilitador son:

- ❖ Crear un ambiente agradable entre él y su grupo de participantes, ya que de eso dependerá cómo se desarrolle el taller porque si los participantes no tienen la confianza hacia el facilitador no podrán consultarle dudas, sino únicamente se quedarán con lo que él les enseñe, lo cual hará que no sea enriquecedora la capacitación.
- ❖ Valorar las necesidades e intereses de los miembros del grupo porque podrían surgir varias diferencias como género, edad, educación, entre otras. El facilitador debe estar consiente que algunas personas no tienen los mismos conocimientos o la misma habilidad de aprendizaje, por lo que deberá de utilizar palabras claras, concretas y concisas para que todos puedan entender fácilmente el contenido.
- ❖ Ser líder mediante actitudes, enfoque y acciones.
- ❖ Compartir experiencias que ha tenido relacionadas con el tema porque eso hará enriquecedor el taller y permitirá que los participantes opinen y aprendan a no cometer los mismos errores que ya han sido practicados.

Según Calderón (s.f.) entre las competencias que requiere un facilitador se puede encontrar:

- ❖ **Clarificar:** ofrecer una dirección eficaz de las interacciones para que se desarrolle una comprensión clara del tema.
- ❖ **Escuchar y responder:** mostrar una escucha activa y comprensiva en cuanto a los pensamientos, sentimientos, percepciones y preocupaciones de los participantes.
- ❖ **Posicionarse:** establecer un modelo de dónde está el grupo respecto al resto del sistema.
- ❖ **Influenciar:** utilizar las intervenciones y estrategias más efectivas para ayudar al sistema a lograr sus objetivos.
- ❖ **Diseñar participativamente:** colaborar con el sistema para que desarrolle nuevos procesos o modifique procesos actuales con el fin de lograr sus objetivos.
- ❖ **Integrar procesos:** establecer la relevancia de procesos de acción y aprendizaje a las necesidades, experiencia y expectativas del sistema y/o sus integrantes.
- ❖ **Facilitar cambio:** la continua exploración de oportunidades para mejoramiento frente al desafío permanente de las creencias y prácticas actuales.
- ❖ **Analizar procesos:** la evaluación periódica del progreso de un sistema en los procesos de transformación y la planificación de acciones apropiadas.

Continuando con Calderón (s.f.) los facilitadores realizan sus intervenciones en diferentes niveles sistemáticos entre los cuales están: individual, interpersonal, grupal, organizacional y comunitario. El nivel individual abarca entrenamientos, asesorías,

talleres de crecimiento personal y desarrollo de creatividad. En el interpersonal, se encuentra la comunicación, manejo de conflictos, talleres de crecimiento conyugal y familiar. El grupal incluye formación de equipos de trabajo, aprendizaje experiencial, grupos de enfoque, formación de educadores y capacitadores. Los organizacionales están en el desarrollo gerencial, liderazgo transformacional, planeación estratégica, consultoría y capacitación de adultos. Por último, está el comunitario en el que participa la intervención de crisis, educación popular, creación de redes y desarrollo económico sostenible.

La facilitación es más que una profesión, es un estilo de vida, ya que son personas que se interesan por el aprendizaje mismo y por compartirlos con otras personas. Ser un facilitador no es solo decirlo verbalmente, sino someterse a un programa formal de formación y desarrollo para que las habilidades que aún no ha desarrollado las desarrolle mediante varias actividades que le ayudarán. Adicional, si tiene las habilidades ya desarrolladas podrá mejorarlas y trabajar en sus áreas de oportunidad. Para que un proceso de facilitación sea eficaz, se necesita el arte, la ciencia y tecnología.

Para ser un buen facilitador, es esencial que sea creativo, flexible e innovador. A su vez, requiere que tenga amplios conocimientos y lo obtendrá por medio de una sólida base teórica, metodológica y evaluativa, ya que eso permitirá transmitir esa información que deben de captar los participantes y la tecnología ayuda a facilitar el proceso y a dar una visión más clara de la teoría como videos, documentales, etc. (Howe, 1999).

Cuando se elige a un facilitador, Rodríguez (2002) indica que se debe de tomar en cuenta todos los valores mencionados con anterioridad, porque es importante hacer énfasis en ellos, ya que son las personas que impartirán el curso e interactuarán con los participantes. No se puede escoger a cualquier persona porque en lugar de enseñar puede confundir a los participantes, es decir si no está preparado y no tiene la educación necesaria no podrá transmitir la información correcta, sino generará duda en ellos.

De igual forma, se escoge a un facilitador, es esencial solicitar su curriculum vitae porque se tendrá una idea certera no al 100%, pero si se conocerá a qué se ha dedicado y cuál es su vida profesional tomando en cuenta que se necesitarán las constancias como los diplomas de cursos recibidos, ya que muchas veces en su hoja de vida colocan información falsa, esto ayudará a comprobar que si tenga la educación que aparece en el mismo.

Finalmente, el cumplir con un proceso de capacitación establecido hará más productiva la capacitación, ayudará a estandarizar y mejorar los procesos y evitar futuros inconvenientes. De acuerdo con las etapas mencionadas con anterioridad, es vital que se cumplan en su totalidad porque, muchas veces, no se le da la formación adecuada a un empleado o bien no tiene el seguimiento necesario, lo cual puede repercutir en el desempeño de este colaborador. Asimismo, es esencial que el facilitador conozca a profundidad cada una de las etapas porque si no está actualizado y no conoce las nuevas técnicas que se están utilizando en el mercado sus conocimientos pueden quedar obsoletos, lo cual no permitirá que sea enriquecedor el aprendizaje de los empleados.

Programa de capacitación establecido por la empresa

De acuerdo a la entrevista con Y. Juárez (Comunicación personal, 17 de junio, 2015) indicó que la empresa con la que se realizará el estudio se dedica a la industria de alimentos y desde hace más de cincuenta años ha estado en el mercado guatemalteco. Siempre se ha preocupado por el recurso humano y dentro de ella ha establecido un proceso de capacitación el cual debe cumplirse en su totalidad, ya que eso permitirá alcanzar los objetivos y obtener los resultados esperados sin ningún inconveniente. Las etapas que deben efectuar son: diagnóstico de necesidades de capacitación, plan de trabajo, evaluación y medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo.

Dentro de las políticas de Recursos Humanos, está el formar formadores. Este taller es impartido para todo el personal que imparte capacitaciones dentro de la organización. El objetivo es que conozcan y aprendan varias metodologías al momento de impartir los cursos, lo cual hará que se logren alcanzar los resultados con base en el proceso que ya se tiene establecido dentro de la empresa.

Como se vio con todo lo expuesto anteriormente, puede decirse que el proceso de capacitación es importante para que una empresa logre desarrollar y para ello se debe cumplir con ciertas etapas que suelen agruparse en DNC, plan de trabajo, evaluación y efectividad de la capacitación.

II. Planteamiento del problema

Se considera que en Guatemala la capacitación es una herramienta que permite que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y desarrollen las competencias que aún no poseen o bien que logren alcanzar el nivel necesario para desempeñar correctamente las atribuciones de su puesto de trabajo actual.

De la misma forma, se estima que para que una capacitación logre obtener los resultados que la organización desea, es indispensable que el facilitador interno o externo cumpla con todas las etapas que un proceso de capacitación debe seguir, entre las cuales se puede mencionar: detectar y clasificar las necesidades de capacitación, identificar los objetivos y elaborar el plan de trabajo del proceso, ejecutar y evaluar los resultados y medir la efectividad de la capacitación. Sin embargo, estos pasos pueden ser adaptados por cada organización de acuerdo a sus necesidades y las industrias no quedan exentas de seguir los mismos, claro con sus propios ajustes.

Se esperaría que si alguno de los pasos mencionados con anterioridad no se cumple, pueden llegar a surgir inconvenientes que afectarán los resultados en la empresa, sobre todo cuando se trata empresas industriales, lo cual puede llegar a ser delicado.

Dentro de los posibles inconvenientes a surgir, se podría pensar que están: realizar gastos innecesarios, capacitar en vano, no cubrir las necesidades de capacitación urgentes y el no conocer qué tan útil para desarrollar adecuadamente su trabajo fue la

capacitación. Sin embargo, será que todos los facilitadores de dicha industria tienen esa visión.

Por lo anterior, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la percepción de un grupo de facilitadores internos de una organización industrial sobre los inconvenientes de no cumplir con el proceso de capacitación establecido?

2.1 Objetivo general

Conocer la percepción de un grupo de facilitadores internos de una organización industrial sobre los inconvenientes de no cumplir con el proceso de capacitación establecido.

2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Establecer el conocimiento que tienen los facilitadores internos sobre las etapas del proceso de capacitación establecido dentro de la organización.

2.2.2. Conocer la opinión que tienen los facilitadores internos sobre la importancia de los pasos a seguir durante un proceso de capacitación.

2.2.3. Establecer los inconvenientes de no cumplir con un diagnóstico de necesidades de capacitación durante el proceso de capacitación establecido por una empresa industrial.

2.2.4. Determinar los inconvenientes que pueden surgir al no elaborar un plan de trabajo de acuerdo al proceso de capacitación establecido por una empresa industrial.

2.2.5. Establecer los inconvenientes de no evaluar a los participantes posteriormente a recibir una capacitación.

2.2.6. Determinar los inconvenientes de no medir la efectividad a mediano plazo de acuerdo al proceso de capacitación establecido por una empresa industrial.

2.3 Unidad (es) de análisis

2.3.1 Proceso de capacitación

2.4 Definición de unidad de análisis

2.4.1 Definición conceptual:

“Un proceso de capacitación consiste en detectar las necesidades de capacitación, clasificar las necesidades obtenidas, definir los objetivos, elaborar un plan de trabajo, ejecutar y evaluar los resultados”, Emprrende Pyme (2008).

2.4.2 Definición operacional:

Para la siguiente investigación, se estudiaron los siguientes indicadores:

- ❖ Detectar y clasificar las necesidades de capacitación
- ❖ Identificar los objetivos y elaborar el plan de trabajo del proceso
- ❖ Ejecutar y evaluar los resultados
- ❖ Medir la efectividad de la capacitación

2.5 Alcances y límites

El estudio se llevó a cabo con el objetivo de conocer la percepción de un grupo de facilitadores internos de una organización industrial sobre los inconvenientes de no cumplir con el proceso de capacitación establecido. Se trabajó con el personal

administrativo de Recursos Humanos y Seguridad Industrial, quienes capacitan constantemente dentro de la organización, lo cual permitió identificar información relevante, ya que se conocerán los inconvenientes que pueden surgir cuando una de las etapas no es cumplida en su totalidad de acuerdo al proceso establecido.

Dentro de las limitaciones que presentó esta investigación, se encuentra principalmente la falta de estudios sobre los inconvenientes que pueden surgir cuando no se cumple con un proceso de capacitación. Asimismo, la falta de tiempo debido a las tareas laborales de los facilitadores, cabe mencionar que los resultados obtenidos no serán generalizados, ya que estos variarán dependiendo de la experiencia de cada sujeto y el proceso es propio de la industria.

2.6 Aporte

El presente trabajo tuvo como fin mostrar a las organizaciones guatemaltecas los principales inconvenientes que pueden surgir si no se cumple con las etapas de un proceso de capacitación. De la misma forma será de utilidad a los facilitadores en general, ya que permitió conocer las consecuencias que se pueden obtener cuando no se cumplen con las mismas.

Además, este proyecto servirá de guía para los futuros psicólogos industriales y estudiantes de carreras afines que investigan y laboran en el área de capacitación de personal, debido a que los resultados brindaron información valiosa sobre los inconvenientes que pueden surgir si no siguen los pasos necesarios para la capacitación.

III. Método

3.1 Diseño y metodología

La presente investigación es de tipo cualitativo. Según Vera (2008) esta investigación es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema.

Por esta razón, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada, la cual permitió determinar la percepción que tienen los facilitadores internos acerca de los inconvenientes que surgen cuando no se cumple en su totalidad las etapas del proceso de capacitación establecido.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), mencionan que este tipo de investigaciones utilizan la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, por lo que no se debe de utilizar la metodología estadística, debido a que se basa en la interpretación de los puntos de vista y experiencia que han tenido los participantes.

La submodalidad de este estudio fue etnográfica, tal como lo indica Bernabé (2009) el propósito de esta es conocer el significado de los hechos de grupos específicos de personas, dentro del contexto de la vida cotidiana.

3.2 Sujetos

La presente investigación se realizó en una organización industrial guatemalteca que inició sus operaciones hace más de cincuenta años en el mercado con su producción

y comercialización de distintos alimentos en Quetzaltenango. En el transcurso de los años, adquirió varias plantas dentro de la ciudad, lo cual le permitió tener una gama de productos variados y a nivel mundial sus marcas han sido reconocidas por la calidad e inocuidad que manejan. La población que se utilizó estuvo conformada por seis facilitadores internos de ambos géneros de distintas áreas que son: Recursos Humanos y Seguridad Industrial.

A continuación, se presentan las características principales de cada sujeto:

Matriz No. 4.1- Sujeto 1	
Género	Masculino
Edad	29
Escolaridad	Universitaria
Puesto	Coordinador de Capacitación SOSI
Años de laborar dentro de la empresa	Cinco años
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	07 de agosto de 2015

Matriz No. 4.2- Sujeto No.2	
Género	Femenino
Edad	30 años
Escolaridad	Estudiante de Maestría en Recursos Humanos
Puesto	Jefatura de Recursos Humanos
Años de laborar dentro de la empresa	Cuatro años
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	13 de agosto de 2015

Matriz No.4. 3- Sujeto No.3	
Género	Masculino
Edad	28 años
Escolaridad	Psicólogo Industrial
Puesto	Jefatura de Recursos Humanos
Años de laborar dentro de la empresa	Siete años

Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	27 de agosto de 2015

Matriz No. 4.4- Sujeto No.4	
Género	Femenino
Edad	32 años
Escolaridad	Psicóloga Industrial
Puesto	Especialista de Capacitación
Años de laborar dentro de la empresa	Cuatro años
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	27 de agosto de 2015

Matriz No.4. 5- Sujeto No.5	
Género	Masculino
Edad	26 años
Escolaridad	Psicóloga General
Puesto	Analista de Recursos Humanos
Años de laborar dentro de la empresa	Cinco años
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	27 de agosto de 2015

Matriz No. 4.6- Sujeto No.6	
Género	Femenino
Edad	36 años
Escolaridad	Psicóloga Industrial
Puesto	Jefatura de Recursos Humanos
Años de laborar dentro de la empresa	Ocho años
Tiempo de experiencia como facilitador	Seis años
Fecha	14 de septiembre de 2015

3.3 Instrumento

Para obtener la percepción que tiene un grupo de facilitadores internos con respecto a los inconvenientes que pueden surgir al no cumplir con las etapas del proceso de capacitación establecido por la empresa, se elaboró una guía de entrevista semi-

estructurada que cuenta con diez preguntas abiertas, lo cual permitió que el entrevistado pudiera ampliar su respuesta. Los indicadores son:

- ❖ Proceso de capacitación
- ❖ Diagnóstico de necesidades de capacitación
- ❖ Plan de trabajo
- ❖ Evaluación
- ❖ Efectividad de la capacitación a mediano plazo

La guía de entrevista fue elaborada por la autora del presente trabajo y fue grabada al momento de hacerla, contando con la autorización del facilitador, la cual se validó con dos expertos. Toda la información recopilada se manejó con total confidencialidad.

3.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación, se procedió con los siguientes pasos:

- ❖ Se determinó el tema de investigación
- ❖ Se llevó a cabo el anteproyecto de investigación
- ❖ Se procedió a solicitar las entrevistas con los facilitadores internos
- ❖ Se recopiló los datos mediante el instrumento diseñado
- ❖ Se transcribió la información obtenida de las entrevistas a matrices y esquemas
- ❖ Se codificó la información con números correlativos
- ❖ Se analizó la información recopilada y se hizo la comparación con los antecedentes y marco teórico
- ❖ Se redactaron las conclusiones y recomendaciones
- ❖ Se realizó el informe final

IV. Presentación y análisis de resultados

La presente investigación se desarrolló con la participación de un grupo de facilitadores internos de las áreas de Recursos Humanos y Seguridad Industrial que trabajan en una organización dedicada a la industria de alimentos, siendo un total de seis personas quienes respondieron una entrevista semi-estructurada, la cual tuvo como objetivo principal conocer la percepción de dichos sujetos al no cumplir con el proceso de capacitación establecido.

A continuación, se presentan los resultados de cada participante a través de una matriz con su respectivo esquema en donde se exponen las opiniones de los mismos durante la entrevista.

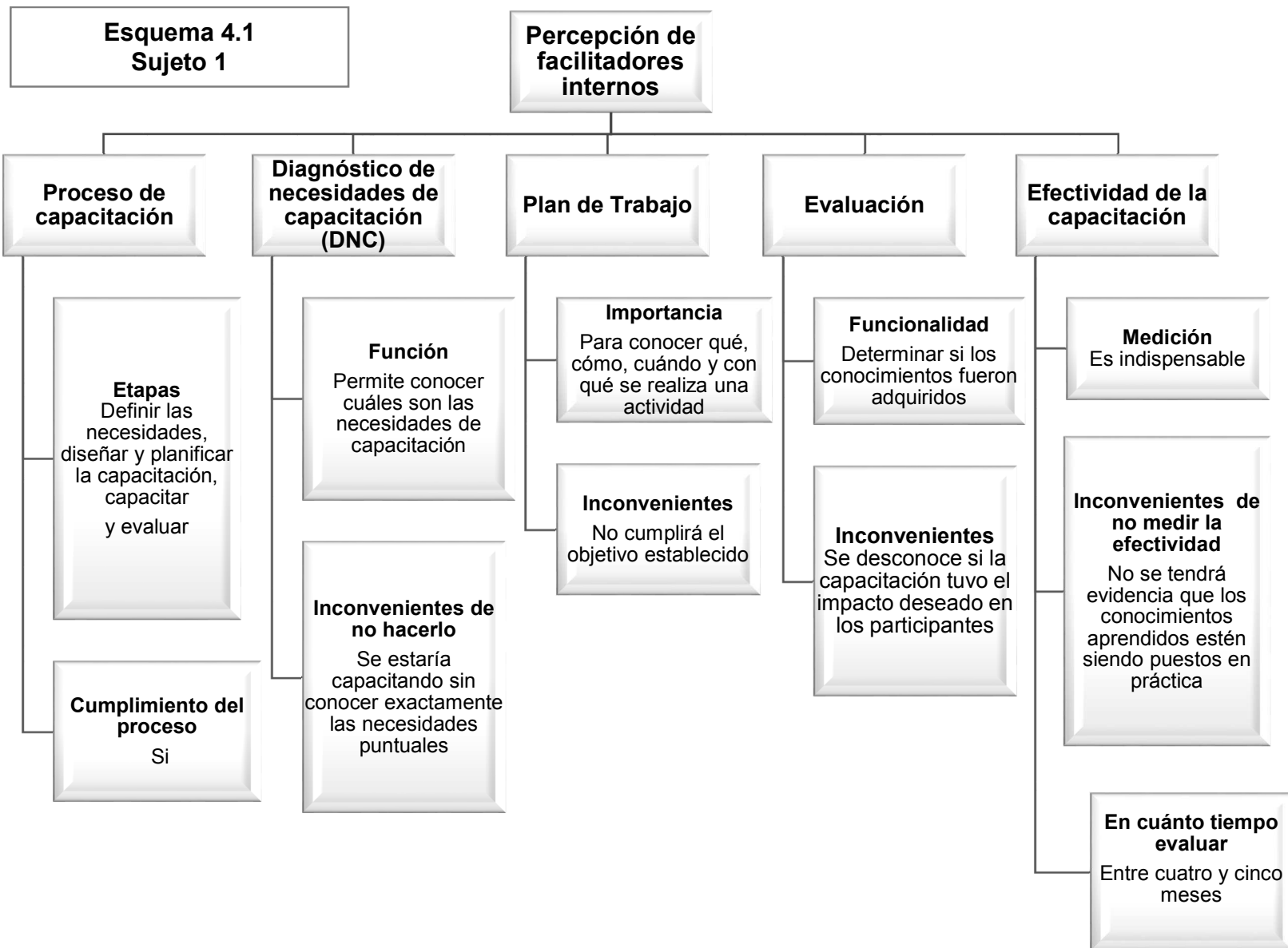
Las matrices muestran los siguientes indicadores: proceso de capacitación, diagnóstico de necesidades de capacitación, plan de trabajo, evaluación y efectividad de la capacitación.

El esquema sintetiza la información de la matriz correspondiente a cada sujeto, finalmente se presenta uno que consolida toda la información recopilada en las entrevistas.

Matriz No. 4.1 - Sujeto No.1		
Género	Masculino	
Edad	29	
Escolaridad	Universitaria	
Puesto	Coordinador de Capacitación SOSI	
Años de laborar dentro de la empresa	Cinco años	
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años	
Fecha	07 de agosto de 2015	
Indicadores	Respuesta	
Proceso de capacitación	Etapas del proceso de capacitación	(1)"... definir las necesidades y con ello el tema a capacitar, diseñar y planificar la capacitación, capacitar y evaluar".
	¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué?	(3) "Si, ya estas etapas son críticas para el desarrollo adecuado de las capacitaciones..."
Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC?	(5) "Permite conocer cuáles son las necesidades de capacitación de acuerdo a un análisis realizado y con ello realizar una planificación adecuada".
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC?	(7)"Se estaría capacitando sin conocer exactamente si esas son los temas o capacitaciones

		necesarias para la población meta”.
Indicadores		Respuesta
Plan de trabajo	¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo?	(9)”...para conocer qué, cómo, cuándo y con qué realizaremos una actividad, en este caso una capacitación”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones?	(12) “No se alcanzarán los objetivos establecidos”.
Evaluación	¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación?	(15)”.....determinar o evaluar si estos conocimientos fueron adquiridos...”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación?	(16)”Se desconoce si la capacitación tuvo el impacto deseado en los participantes”.
	¿Considera que es importante medir la	(19) “Es indispensable, ya que esto determinará el rumbo que

Efectividad de la capacitación	efectividad de la capacitación a mediano plazo, porque?	debemos seguir con nuestro plan de capacitación”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición?	(22)“Se desconoce si los conocimientos impartidos están poniéndose en práctica al desempeñar sus actividades”.
	¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad?	(23) “...entre cuatro y cinco meses”.



Matriz No. 4.2 - Sujeto No.2		
Género	Femenino	
Edad	30 años	
Escolaridad	Estudiante de Maestría en Recursos Humanos	
Puesto	Jefatura de Recursos Humanos	
Años de laborar dentro de la empresa	Cuatro años	
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años	
Fecha	13 de agosto de 2015	
Indicadores	Respuesta	
Proceso de capacitación	Etapas del proceso de capacitación	(24) "...realizar un análisis para saber qué es lo que se necesita". (25) "...cotizar distintos proveedores...". (26) "... análisis de proveedores...". (27)...verificar y realizar la programación y coordinación...". (28)... ejecutar el curso y evaluar al finalizar...".
	¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué?	(29) "Sí, porque si no cómo voy a saber el impacto que va a tener la capacitación".
		(33) "... ver las necesidades en sí que tiene el

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC?	colaborador o el grupo de trabajo”. (34) “...cubrir a detalle esa necesidad...”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC?	(35) “Dar una capacitación que no sea la necesidad que se tiene...”. (36) “Capacitar en vano...”.
Indicadores		Respuesta
Plan de trabajo	¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo?	(38) “... para tener un orden... y no caer en funciones repetitivas que no aportan a las necesidades de la empresa”. (39) “También ayuda a distribuir las tareas...”. (40) “Para priorizar tareas a ejecutar, planificar y ordenar”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones?	(42) “ Que no se cumpla con las necesidades urgentes”.

Indicadores		Respuesta
Evaluación	¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación?	(45) "...verificar que sí haya sido efectivo...".
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación?	(47) "Que haya sido por gusto el curso y se haya generado un gasto innecesario". (48) "...volver a impartir el curso, debido a que los colaboradores no lo están poniendo en práctica...".
Efectividad de la capacitación	¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo, por qué?	(49) "Sí, para verificar que los colaboradores estén aplicando lo aprendido en sus tareas diarias".
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición?	(50) "Que nunca se conozca si fue o no funcional". (51) "... no se logren cumplir con los objetivos...".

	<p>¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad?</p>	<p>(52) “Alrededor del segundo mes...”.</p>
<p>Indicadores Emergentes</p>		<p>(32) “El capacitar a los colaboradores permite que la organización sea productiva y logre alcanzar sus objetivos”.</p>

Esquema 4.2
Sujeto 2



Matriz No.4.3 - Sujeto No.3		
Género	Masculino	
Edad	28 años	
Escolaridad	Psicólogo Industrial	
Puesto	Jefatura de Recursos Humanos	
Años de laborar dentro de la empresa	Siete años	
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años	
Fecha	27 de agosto de 2015	
Indicadores		Respuesta
Proceso de capacitación	Etapas del proceso de capacitación	(52)"...realizar un diagnóstico de necesidades...". (54)..."planificación de la misma, es decir ver con qué proveedores trabajaremos, lugar, comida, población, horarios". (56)... "revisar los temas que se van a tocar, si se va a realizar una evaluación antes y después del curso...". (57)... "la ejecución del programa...".
	¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué?	(58)... "yo considero que sí, ya que empiezo con las necesidades puntuales que se necesitan y termino con la ejecución del plan de trabajo".

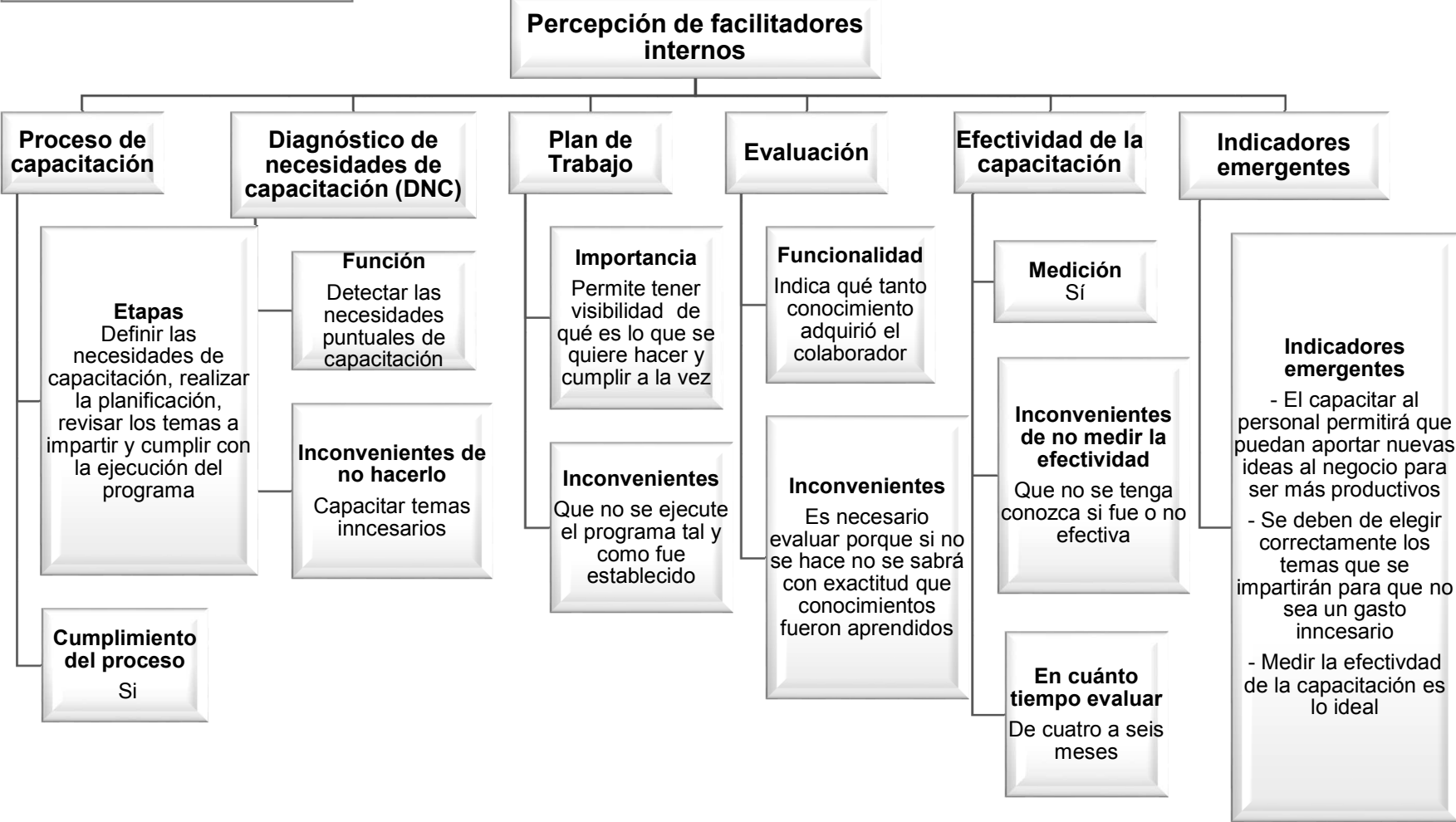
		(59) "... en algunas oportunidades me he saltado algunas etapas por solicitud del jefe que dice que le urge o que necesita ejecutar lo más pronto posible, lo cual por tiempo no me es posible cumplir con todas".
Indicadores		Respuesta
Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC?	(60) "Detectar las necesidades puntuales de capacitación que necesita, tanto los colaboradores como la organización".
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC?	(62)"...capacitar temas que no son necesarios en ese momento".
	¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo?	(64)" Un plan de trabajo es indispensable en la logística de la capacitación, ya que permite tener visibilidad de

Plan de trabajo		qué es lo que se quiere hacer y lograr a la vez”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones?	(68)”... desde que se olviden temas importantes hasta que no se ejecute el programa tal y como está estipulado”.
Indicadores		Respuesta
Evaluación	¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación?	(71) “...la evaluación es vital en un proceso de capacitación”. (72)” El evaluar a los participantes permite conocer qué tanta información o conocimientos pudo retener al momento de recibir el curso”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación?	(74) “Pues si no se evalúa no veo el por qué capacitar”.
	¿Considera que es importante medir la efectividad de la	(78)”Sí, considero que es importante, ya que eso permitirá conocer que tanta

Efectividad de la capacitación	capacitación a mediano plazo, por qué?	información pudo retener el participante”. (79) “Adicional, ver si le sirvió o no en sus tareas cotidianas”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición?	(80)” ...que nunca se sepa si le sirvió o no la capacitación”. (81)” ... que el colaborador no lo esté poniendo en sus tareas cotidianas ...”.
	¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad?	(82)” Entre cuatro a seis meses”.
Indicadores Emergentes		(61) “El capacitar al personal es de mucho beneficio, ya que permitirá que ellos puedan hacer su trabajo de mejor manera y a su vez adquiriendo nuevos conocimientos, lo cual

	<p>permitirá aportar ideas innovadoras”.</p> <p>(63) “La inversión de esa capacitación sería innecesaria porque no aportaría nada en la operación”.</p> <p>(83) “Medir la efectividad de la capacitación sería lo ideal sin embargo va a depender de qué tipo de capacitación sea, es decir si es de conocimientos o técnica”.</p>
--	--

Esquema 4.3
Sujeto 3



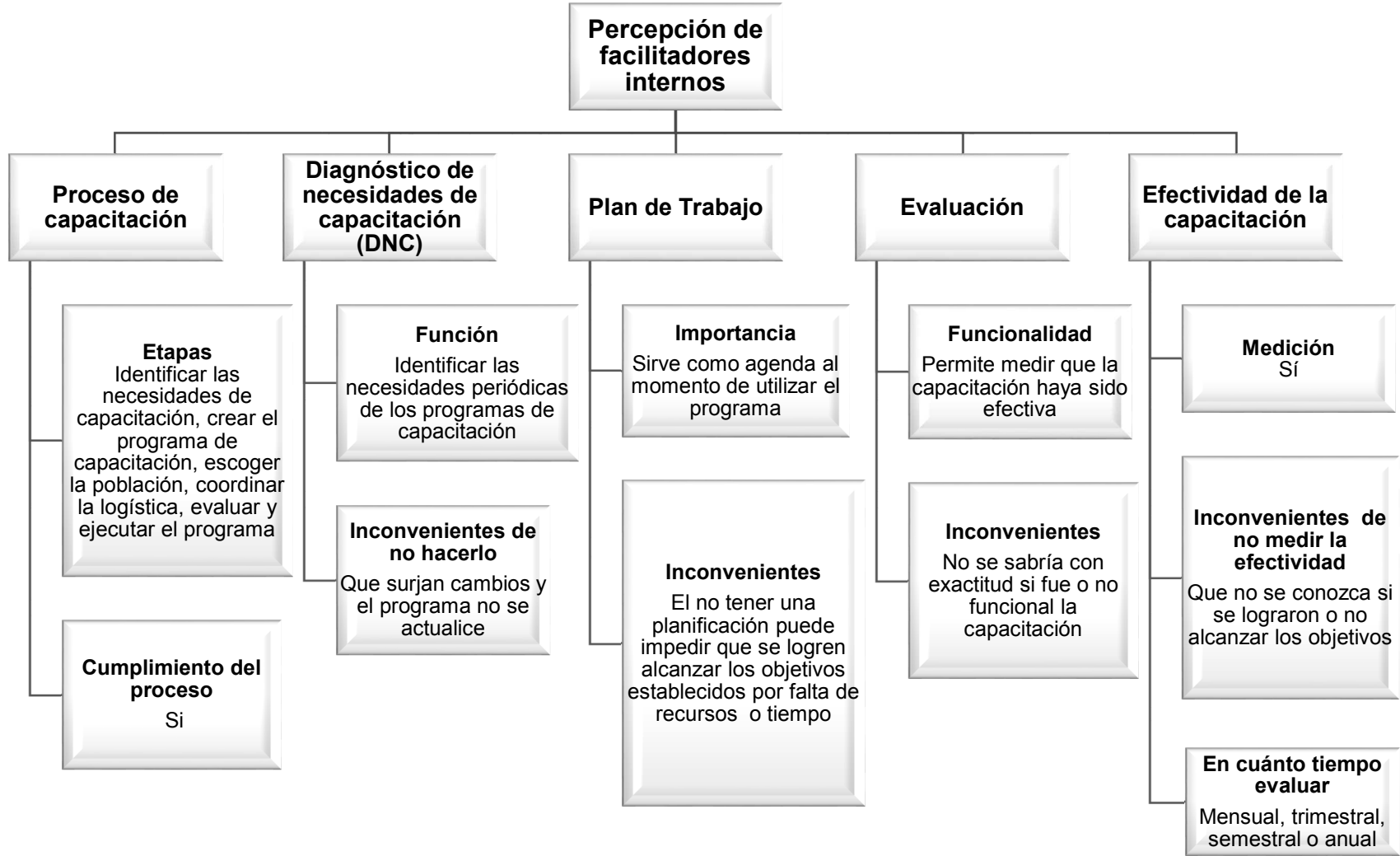
Matriz No.4.4 - Sujeto No.4		
Género	Femenino	
Edad	32 años	
Escolaridad	Psicóloga Industrial	
Puesto	Especialista de Capacitación	
Años de laborar dentro de la empresa	Cuatro años	
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años	
Fecha	27 de agosto de 2015	
Indicadores		Respuesta
Proceso de capacitación	Etapas del proceso de capacitación	(84)"...identificar las necesidades/objetivos de la capacitación". (85)"...crear el programa de capacitación...". (86)"...identificar a las personas que se estarán involucrando...". (87)"...coordinar el horario y ubicación donde se impartirá...". (88)"...ejecutar el programa". (89)"...realizar una evaluación para las personas que recibieron el curso...".
	¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas	(90) "Sí se utilizan todas estas etapas durante las capacitaciones".

	las etapas? ¿por qué?	
Indicadores		Respuesta
Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC?	(92) " Identificar las necesidades de forma periódica de los programas de capacitación...".
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC?	(93) "Que surjan cambios en el negocio/procesos durante un tiempo determinado y el contenido del programa no se actualice".
Plan de trabajo	¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo?	(95)"Es importante realizar un plan de trabajo, ya que es la guía/agenda que se va a utilizar durante el programa".
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones?	(98)"... el programa sea un fracaso debido a muchos factores". (99) "...No se tiene el tiempo necesario para que se desarrolle cada actividad de forma correcta, no se tienen los recursos

		necesarios o no se llevan a cabo todas las actividades”.
Evaluación	¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación?	(100) “... podemos medir que el programa realmente está funcionando, es donde se recibe la retroalimentación y las mejoras que se deben hacer”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación?	(102) “No se va a conocer de forma objetiva si el programa de capacitación realmente está logrando generar el valor o conocimiento que se espera”. (103) “... se puede conocer si se están alcanzando los objetivos que se plantearon al inicio”. (104) “Si no hay evaluación no existirá retroalimentación y recomendaciones del programa”.
	¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a	(105) “Sí para conocer si las personas que recibieron el programa realmente están aprendiendo y además conocer

Efectividad de la capacitación	mediano plazo, por qué?	que el programa aún cumple con los objetivos”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición?	(106) “Que no alcancen los objetivos, no se detecten problemas del programa y no se realicen las actualizaciones periódicas”.
	¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad?	(108) “... mensual, trimestral, semestral y anual”.

Esquema 4.4
Sujeto 4



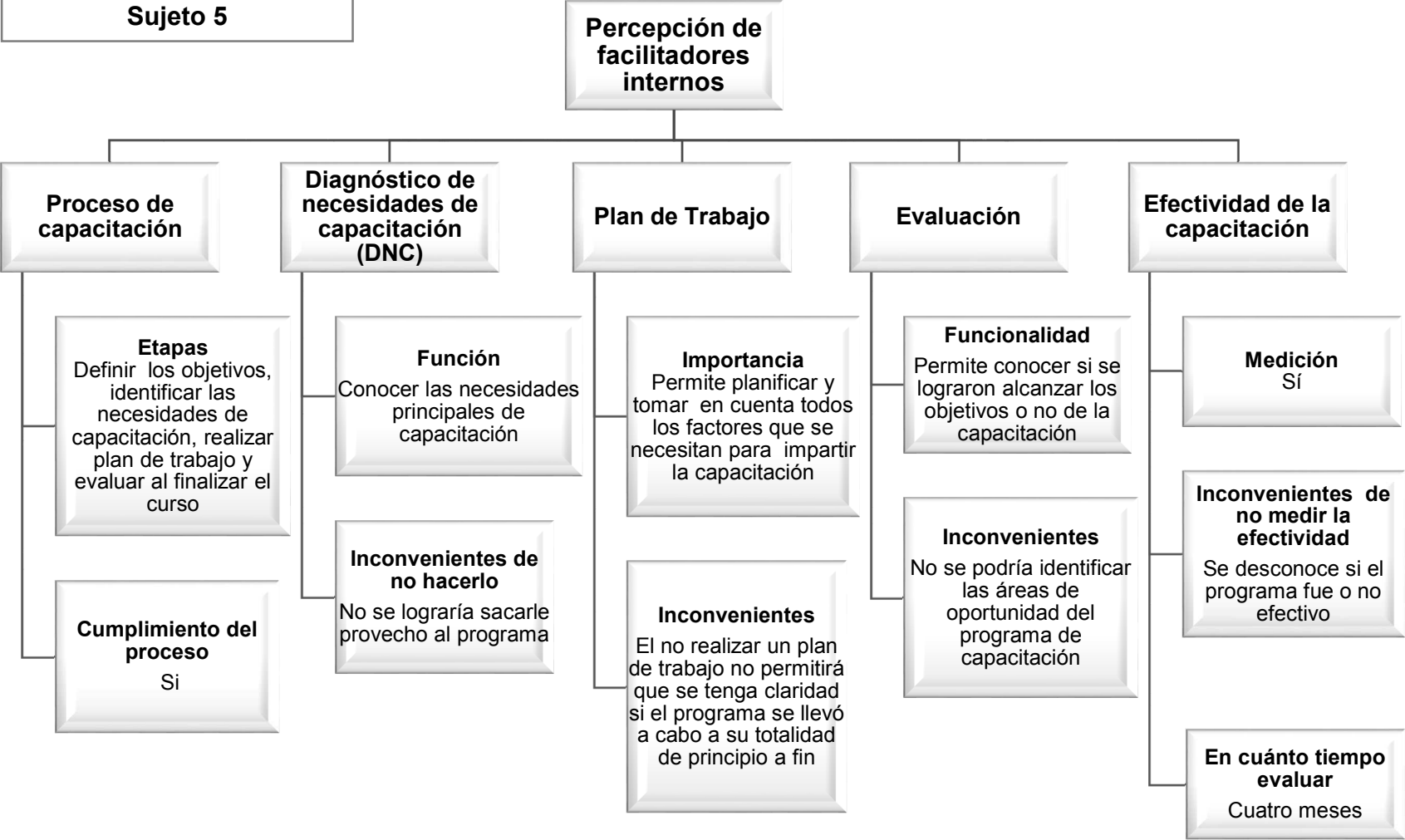
Matriz No. 4.5 - Sujeto No.5		
Género	Masculino	
Edad	26 años	
Escolaridad	Psicóloga General	
Puesto	Analista de Recursos Humanos	
Años de laborar dentro de la empresa	Cinco años	
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años	
Fecha	27 de agosto de 2015	
Indicadores		Respuesta
Proceso de capacitación	Etapas del proceso de capacitación	(109) "... definición de objetivos, identificar necesidades, realizar el análisis y diseño, realizar la planificación, revisión, la publicación de la capacitación y las evaluaciones que se realizarán".
	¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué?	(110) "Sí, es una de las etapas más importantes debido al conocimiento que se transmite a las personas".
	¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC?	(113) "... definir el alcance que tendrá la capacitación". (114) "... lograr obtener las necesidades

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)		principales, al foro que está dirigido...”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC?	(115) “El programa de capacitación no lograría cubrir el alcance total que se esperaría”. (116) “...no sería integral y no se lograría sacar el provecho esperado del programa”.
Indicadores		Respuesta
Plan de trabajo	¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo?	(117) “... nos ayuda a describir cada una de las actividades que formaría el programa de capacitación”. (118) “Además de indicarnos la duración de cada una de las actividades, los requisitos y recursos necesarios durante el programa”. (119) “... sirve como un mapa para identificar las personas que se deben involucrar...”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no	(120) “No se sabría confirmar que el contenido del programa se impartió de forma completa”.

	se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones?	(121) “No se tendría claro el camino que debe tener el programa de inicio a fin”. (122) “Se puede llegar a descuidar actividades que afecten directamente los objetivos definidos para el programa”.
Indicadores		Respuesta
Evaluación	¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación?	(123) “... es importante, ya que nos indica de alguna forma si se lograron alcanzar los objetivos”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación?	(126) “No podríamos identificar mejoras, oportunidades de mejora, riesgos y asegurar el éxito del programa de capacitación”.
	¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a	(127) “Si se debe medir ...”.

Efectividad de la capacitación	mediano plazo, por qué?	
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición?	(128) “Se desconoce si el programa de capacitación se está realizando de forma correcta y óptima”.
	¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad?	(130) “... un tiempo óptimo sería cada cuatro meses”.

Esquema 4.5
Sujeto 5



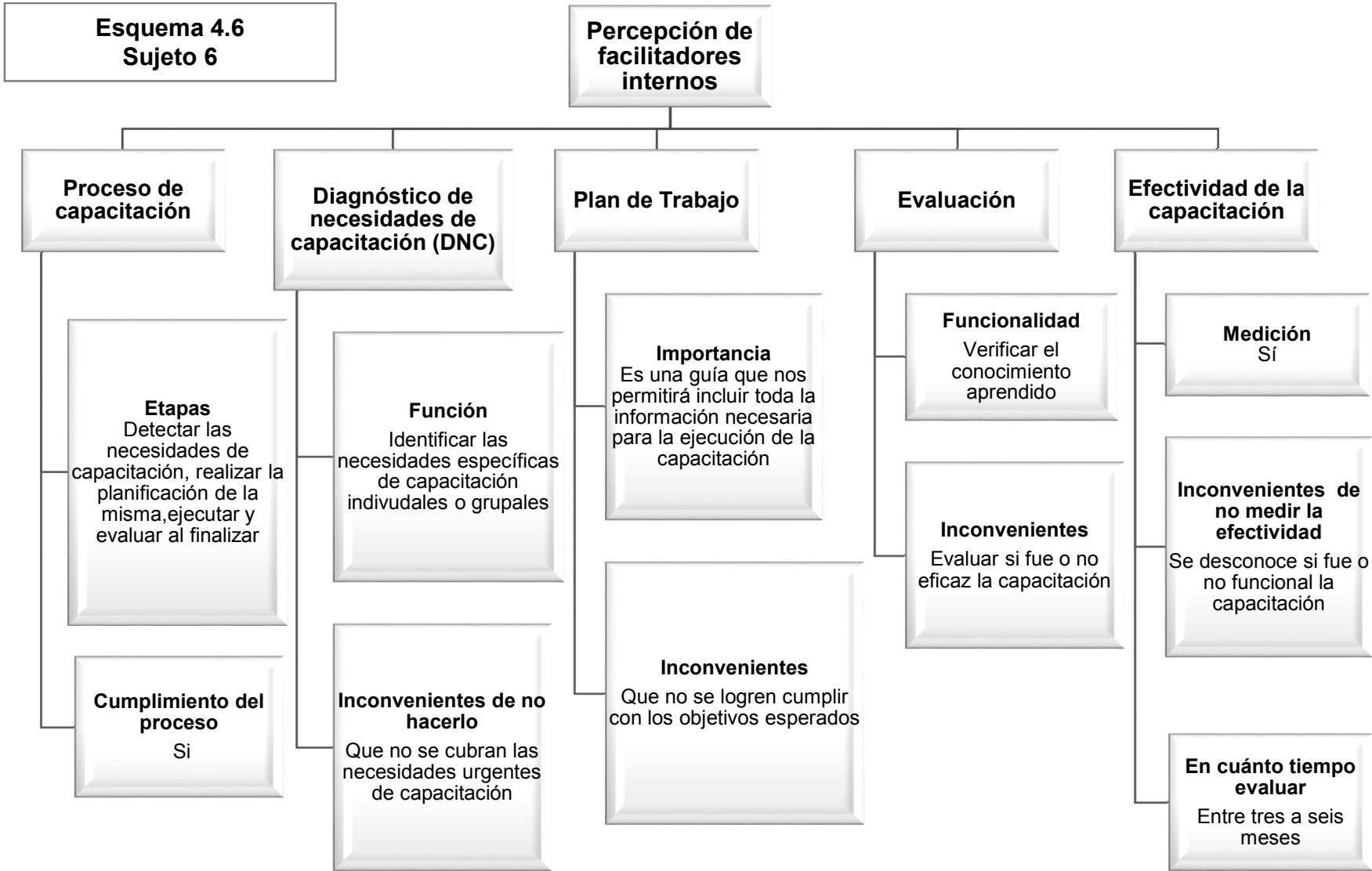
Matriz No. 4.6- Sujeto No.6		
Género	Femenino	
Edad	36 años	
Escolaridad	Psicóloga Industrial	
Puesto	Jefatura de Recursos Humanos	
Años de laborar dentro de la empresa	Ocho años	
Tiempo de experiencia como facilitador	Seis años	
Fecha	14 de septiembre de 2015	
Indicadores		Respuesta
Proceso de capacitación	Etapas del proceso de capacitación	(131) "...realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, verificar con qué proveedor se trabajará, planificar la logística de la misma, evaluar, tanto al principio como al final y medir la eficacia de la capacitación ya sea a mediano o largo plazo".
	¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué?	(132) "Sí ... ya que eso nos permitirá alcanzar los resultados esperados de la capacitación". (133) "...sin embargo a veces por tiempo me es imposible seguir el orden, pero si trato de cumplirlas todas en su cabalidad".

Indicadores		Respuesta
Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC?	(134) "... detectar las necesidades puntuales de capacitación que necesita un colaborador, departamento u organización".
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC?	(135) "... se capacite al azar, es decir que no se traten temas que son indispensables, que no se detecten las necesidades urgentes o bien que se haga un gasto innecesario".
Plan de trabajo	¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo?	(136) "... nos ayuda a tomar en cuenta todos los factores que conlleva realizar o planificar una capacitación". (137) "... nos sirve como guía para verificar que se tome en cuenta todo lo necesario". (138) "Adicional, nos permite tener visualización de que se logrará alcanzar al concluir con la capacitación".
	¿Qué inconvenientes cree	(139) "... que no se tomen en cuenta todos los elementos

	podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones?	fundamentales para la ejecución de la capacitación, que se olviden detalles importantes o bien que no se logren alcanzar los objetivos esperados”.
Indicadores		Respuesta
Evaluación	¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación?	(140) “Es importante evaluar a las personas que reciben una capacitación, ya que eso permite verificar qué tanto aprendieron y qué tan funcional fue”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación?	(141) “El no evaluar a un candidato no permitirá verificar qué tanto aprendió, si la capacitación fue o no eficaz y qué tanto podrá ponerlo en práctica en sus tareas cotidianas”.
	¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a	(142) “Sí ... eso permitirá conocer qué tan eficaz fue y qué tanto el colaborador pudo retener

Efectividad de la capacitación	mediano plazo, por qué?	información y ponerlo en práctica en sus tareas cotidianas”.
	¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición?	(143) “No se conocería si fue o no funcional la capacitación”. (144)” Adicional, no se sabría si lo puso en práctica o no”.
	¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad?	(145) “... entre tres a seis meses”.

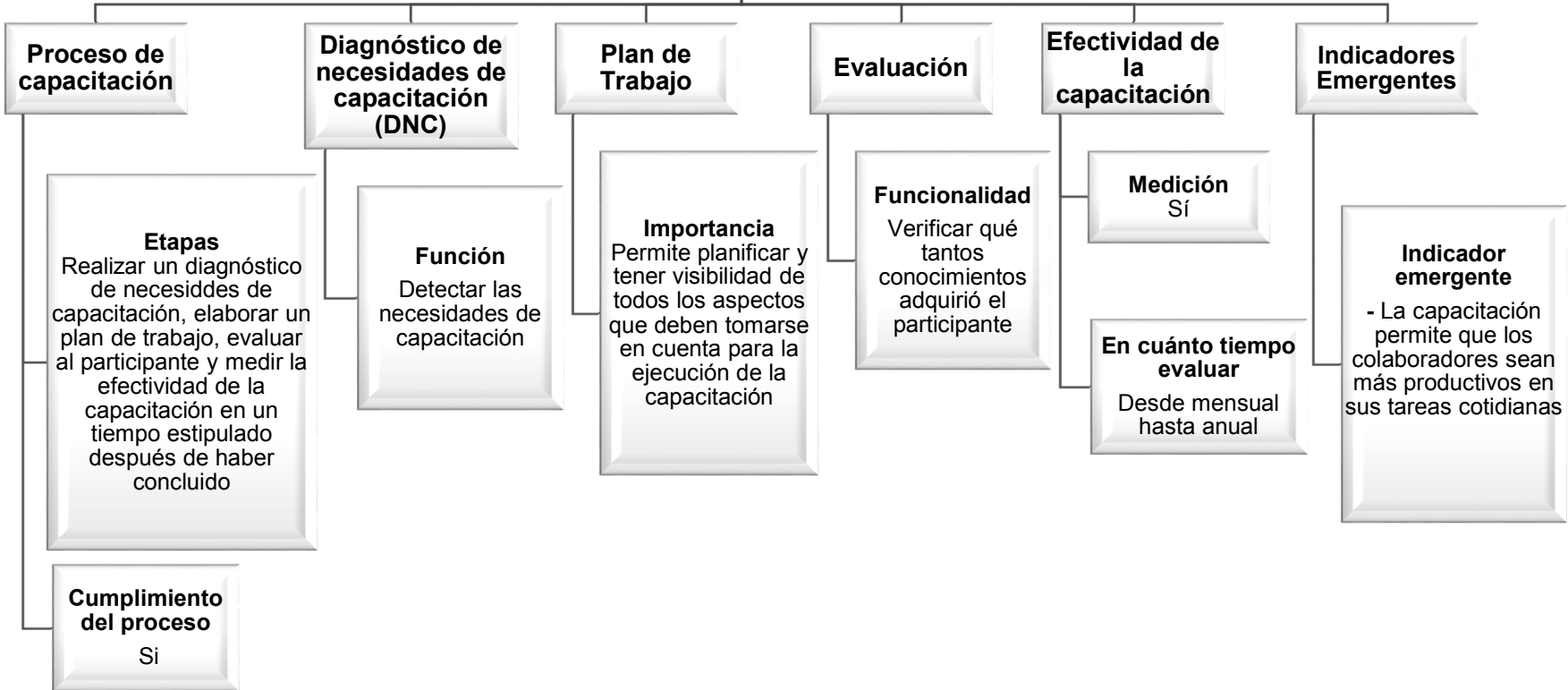
Esquema 4.6
Sujeto 6



**Esquema 4.7
Consolidado**

**Percepción de
facilitadores internos**

Inconvenientes
Capacitar temas innecesarios, no ejecutar el plan de trabajo en su totalidad, desconocer si fue o no eficaz la capacitación y no tener claridad del impacto que tuvo la capacitación en el desempeño del participante



V. Discusión de Resultados

Durante el trabajo de campo de la presente investigación, se realizaron seis entrevistas semiestructuradas, cuyo objetivo era conocer la percepción de un grupo de facilitadores internos de una organización industrial sobre los inconvenientes de no cumplir con el proceso de capacitación establecido por dicha organización.

De acuerdo a la referencia de la empresa, el proceso de capacitación que tienen establecido consta de cuatro pasos concretos, siendo estos:

- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación
- Elaborar un plan de trabajo
- Evaluar la capacitación
- Medir la actividad al finalizar la misma

Sobre la base de lo anterior, el estudio consideró cinco indicadores siendo estos: el proceso de capacitación, diagnóstico de necesidades de capacitación, plan de trabajo, evaluación y efectividad de la capacitación.

Con la finalidad de establecer si los resultados encontrados coinciden o no con investigaciones anteriores, se procedió a realizar un análisis comparativo con los antecedentes y las principales teorías sobre el tema.

De acuerdo a los resultados encontrados, se estableció que los inconvenientes de no seguir el proceso de capacitación establecido son: capacitar temas innecesarios, no ejecutar el plan de trabajo en su totalidad, desconocer si fue o no eficaz y no tener claridad del impacto que tuvo la misma en el desempeño del participante. Dichos inconvenientes serán discutidos posteriormente cuando se delibere sobre cada paso del proceso.

De la misma forma, se logró determinar que los sujetos coinciden con el proceso de capacitación que la organización tiene establecido, aunque a veces le dan otro nombre a los pasos o bien los detallan más.

Sujeto 1 (1) "... definir las necesidades y con ello el tema a capacitar, diseñar y planificar la capacitación, capacitar y evaluar".

Sujeto 5 (109) "... definición de objetivos, identificar necesidades, realizar el análisis y diseño, realizar la planificación, revisión, la publicación de la capacitación y las evaluaciones que se realizarán".

Sujeto 6 (131) "...realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, verificar con qué proveedor se trabajará, planificar la logística de la misma, evaluar, tanto al principio como al final y medir la eficacia de la capacitación ya sea a mediano o largo plazo".

Estos pasos descritos por los sujetos coinciden con los estudios efectuados por Mérida (2013), Bernabé (2009), Ramírez (2008) y La Torre (2007). Sin embargo, ellos no

hacen una referencia con énfasis fuerte sobre la medición de la efectividad de la misma. Por consiguiente, esto se considera importante, ya que debería de ser uno de los objetivos principales, tal y como lo menciona Altamirano (2012) al decir que la idea de la medición de la efectividad es verificar qué tanto lograron mejorar el nivel de productividad de los empleados y los beneficios que estos obtuvieron con ella. Así mismo, Avila (2009) indica que la capacitación es importante para fortalecer y promover el desarrollo del recurso humano.

Un dato curioso que se obtuvo sobre este tema es que los sujetos que participaron en la investigación aunque conocen las etapas del proceso que se deben de seguir y que están establecidas por la organización, en ocasiones, sobre todo por falta de tiempo, recurso humano, solicitud del jefe o costo no lo hacen o bien alteran el orden. Aunque no refieren exactamente cuál o cuáles etapas son las que se saltan, posiblemente porque saben que no lo deberían de hacer:

Sujeto 3 (59) "... en algunas oportunidades me he saltado algunas etapas por solicitud del jefe que dice que le urge o que necesita ejecutar lo más pronto posible, lo cual por tiempo no me es posible cumplir con todas".

Sujeto 6 (133) "...sin embargo a veces por tiempo me es imposible seguir el orden, pero si trato de cumplirlas todas en su cabalidad".

En este mismo orden de ideas, citando las etapas del proceso que los sujetos de investigación tienen establecidos, se logró determinar que la primera es el DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) y lo usan para establecer las brechas puntuales de un colaborador en cuanto a cómo están y cómo deberían de estar. Todos los sujetos coincidieron en ello, verbigracias:

Sujeto 1 (5) “Permite conocer cuáles son las necesidades de capacitación de acuerdo a un análisis realizado...”.

Sujeto 3 (60) “Detectar las necesidades puntuales de capacitación que necesita, tanto los colaboradores como la organización”.

Sujeto 6 (134) “... detectar las necesidades puntuales de capacitación que necesita un colaborador, departamento u organización”.

Sobre esto Mérida (2013) indica que es importante identificar las necesidades del personal y establecer la situación actual que se tiene y compararla con la deseada. Asimismo, Carrillo (s.f.) menciona que se debe conocer con exactitud las áreas de mejora del personal en cuanto a su desempeño, ya que eso permitirá que el colaborador sea más productivo en sus tareas cotidianas. Por otro lado, Perdomo (2014) hace énfasis en que la capacitación ayuda a que los trabajadores estén actualizados, motivados y comprometidos con la empresa y para poder conocer esas necesidades puntuales se debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. De acuerdo a la información obtenida en la presente investigación, se puede decir que es importante que

las organizaciones realicen un diagnóstico de necesidades cada cierto tiempo, porque esto contribuirá a que un empleado o departamento cierre las brechas que puede haber en el desempeño de sus funciones.

Se estima que el no tener claridad en este tema puede obstaculizar el desarrollo de una persona o bien puede ser un gasto innecesario para la organización como ya se mencionaba con anterioridad, por lo que no se lograrían obtener los beneficios esperados por la inversión realizada. Al respecto, los sujetos opinaron sobre algunos inconvenientes que ellos consideran importantes al no realizar un DNC:

Sujeto 2 (36) “Capacitar en vano...”.

Sujeto 3 (62)”... capacitar temas que no son necesarios en ese momento”.

Sujeto 6 (135) “... que se haga un gasto innecesario”.

No cabe duda que este punto de partida es vital, en varias ocasiones se oye decir que la capacitación es un gasto y no una inversión, quizás una de sus raíces se encuentre en esto: no basarse en requerimientos reales.

La segunda etapa del proceso es la elaboración de un plan de trabajo. Los entrevistados indican que es fundamental la creación del mismo, ya que de eso dependerá el éxito que pueda alcanzar la capacitación. Asimismo, mencionan que es importante incluir todos los aspectos relacionados con la logística de la misma, entre los

que se puede mencionar: quién será el capacitador, dónde se llevará a cabo, población meta, temas a desarrollar, evaluación y medición de la efectividad. Los entrevistados mencionan algunos datos relevantes que se deben contemplar en la elaboración de un plan de trabajo:

Sujeto 1 (9) "... para conocer qué, cómo, cuándo y con qué realizaremos una actividad...".

Sujeto 3 (64)"... permite tener visibilidad de qué es lo que se quiere hacer y lograr a la vez".

Sujeto (117) "... nos ayuda a describir cada una de las actividades que formaría el programa de capacitación".

Sobre lo anterior, Altamirano (2012) determina que el plan de trabajo se debe de hacer de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades, ya que podrá tomarse en cuenta la brechas específicas que desean cubrirse, definir el objetivo que se debe lograr, establecer cómo se transmitirá el conocimiento, escoger la población, preparar el material, realizar el presupuesto y medir la efectividad de la misma.

Siempre sobre esta etapa, los sujetos citan algunos inconvenientes que pueden surgir si no se realiza un plan de trabajo:

Sujeto 2 (42) "Que no se cumpla con las necesidades urgentes".

Sujeto 4 (98)”... el programa sea un fracaso debido a muchos factores”.

Sujeto 5 (120) “No se sabría confirmar que el contenido del programa se impartió de forma completa”.

Emprende Pyme (2008) enfatiza que al tener el plan de trabajo debe ejecutarse en su totalidad, ya que esto asegurará el éxito de la capacitación. Aunque no hace referencia a qué pasa si no se sigue, sí se puede inferir que el hacerlo conduce a un buen término. Hay que recordar que los sujetos no especificaron qué o cuáles pasos se saltan por tiempo, pero ellos están conscientes de la importancia de todos y recomiendan que deben cumplirse en totalidad, porque en algunas oportunidades no se obtienen los mismos resultados tal y como se citó antes: Sujeto 3 (59) y Sujeto 6 (133) .

Siempre Emprende Pyme cita que al finalizar la capacitación, es necesario realizar un *checklist* para verificar que realmente se haya tomado en cuenta toda la información que había en el plan y que también se haya ejecutado el mismo.

Como se puede observar, si no se tiene un plan de trabajo establecido se pueden olvidar factores importantes que generarían inconvenientes futuros, tal como no alcanzar los resultados pensados o dar una capacitación solo por llenar horas o un requisito, lo cual puede convertir el tema en gasto y no en inversión. Es un gasto cuando el participante no logra aplicarlo en sus tareas diarias o bien cuando no le impacta en las atribuciones de su puesto. Es una inversión cuando el participante logra mejorar su

productividad de manera permanente y alcanza los resultados que le establecieron antes de recibir la capacitación. Adicional, al tener el plan de trabajo se debe velar por el cumplimiento del mismo, ya que si no se ejecuta al 100% de igual forma no será efectivo.

La tercera etapa del proceso de capacitación es la evaluación ya sea antes, durante o después o bien si solo se evalúa una vez. Es importante realizar por lo menos una evaluación al finalizar la capacitación, debido a que esto permitirá conocer qué tantos conocimientos fueron adquiridos por parte del participante y qué tan funcional serán al momento de ponerlos en práctica en sus tareas cotidianas. El sujeto 3 menciona lo siguiente:

(73) "Aunque considero que lo ideal es evaluar antes del curso para poder obtener un promedio entre el conocimiento inicial y el final".

Gelaf (s.f.) relata que para verificar que el proceso de capacitación haya sido eficaz, se debe de realizar una evaluación porque esto determinará cuánto aprendieron los colaboradores. A su vez, Anónimo (s.f.) indica que se debe de evaluar al participante para determinar si fue efectiva o no la capacitación. Asimismo, Santiago (2014) menciona que el evaluar a un trabajador permite mejorar la competitividad.

Esto se debe a que muchas veces no es que el colaborador no haya aprendido, sino que la capacitación como tal no fue funcional, es decir no se transmitió los conocimientos correctamente sobre todo si se saltan algún paso como se ha descrito anteriormente. Por esa razón, la autora de la presente investigación considera que es

importante que se evalúe no solo al colaborador, sino también al facilitador porque si este no fue eficaz se deberá impartir nuevamente la capacitación o bien buscar otra alternativa, con el fin de lograr alcanzar el objetivo esperado.

Al respecto los entrevistados comentaron:

Sujeto 2 (45) "...verificar que sí haya sido efectivo..."

Sujeto 5 (123) "... es importante, ya que nos indica de alguna forma si se lograron alcanzar los objetivos".

Sujeto 6 (140) "Es importante evaluar a las personas que reciben una capacitación, ya que eso permite verificar que tanto aprendieron y que tan funcional fue".

Es importante hacer notar que todos los entrevistados coinciden al decir que es fundamental realizar una evaluación al concluir la capacitación, debido a que así se mostrará si fue o no provechosa la misma. Al mismo tiempo, verificar si se alcanzaron los objetivos establecidos.

Por otro lado, los entrevistados mencionan algunos de los inconvenientes que pueden surgir cuando no se evalúa a los colaboradores al finalizar la capacitación:

Sujeto 1 (16) "Se desconoce si la capacitación tuvo el impacto deseado en los participantes".

Sujeto 2 (74) “Pues si no se evalúa no veo el por qué capacitar”.

Sujeto 6 (141) “El no evaluar a un candidato no permitirá verificar que tanto aprendió, si la capacitación fue o no eficaz y que tanto podrá ponerlo en práctica en sus tareas cotidianas”.

La última etapa del proceso de capacitación es medir la efectividad de la misma a mediano plazo. Al respecto Tejeda (2009) indica que es fundamental medir la eficacia de la capacitación porque esto permitirá tener visibilidad de si fue o no funcional, no de inmediato, sino a un plazo estipulado.

En este caso, los entrevistados mencionan que es recomendable que se mida la eficacia, ya que aunque se evalúe al finalizar la capacitación y el participante apruebe, no es garantía que lo pondrá en práctica los siguientes meses. En otras oportunidades, los nuevos conocimientos no se pueden poner en práctica de inmediato sino conforme lo vaya requiriendo su puesto de trabajo.

De acuerdo a la importancia de medir la efectividad, los entrevistados comentan lo siguiente:

Sujeto 1 (19) “Es indispensable, ya que esto determinará el rumbo que debemos seguir con nuestro plan de capacitación”.

Sujeto 2 (49) “Sí, para verificar que los colaboradores estén aplicando lo aprendido en sus tareas diarias”.

Sujeto 5 (127) “Si se debe medir ...”.

Sujeto 6 (142) “Sí ... eso permitirá conocer que tan eficaz fue y que tanto el colaborador pudo retener información y ponerlo en práctica en sus tareas cotidianas”.

También se presenta la interrogante si pueden surgir inconvenientes si no se mide la efectividad a mediano plazo y ante esto los entrevistados indican lo siguiente:

Sujeto 2 (50) “Que nunca se conozca si fue o no funcional”.

Sujeto 4 (106) “Que no alcancen los objetivos, no se detecten problemas del programa y no se realicen las actualizaciones periódicas”.

Sujeto 6 (143) “No se conocería si fue o no funcional la capacitación”.

Los entrevistados no indican que debe ser obligatorio, sin embargo que sí es recomendable porque así se conocerá qué tanto retuvo el participante lo aprendido e identificar áreas de oportunidad y mejora. Cabrera (2005) hace énfasis en que el evaluar permite recopilar y analizar información acerca del contenido de la capacitación y su uso, con el objetivo de determinar las realizaciones, la relevancia, la efectividad y el impacto

de esa actividad que puede realizarse antes, lo cual permitirá medir los efectos para saber si se está cumpliendo lo esperado y al finalizar para ver si se alcanzaron los resultados.

En este mismo orden de ideas, al preguntarles cuál era el tiempo ideal para poder medir la efectividad de la misma los sujetos respondieron:

Sujeto 1 (23) "...entre cuatro y cinco meses".

Sujeto 3 (82) "Entre cuatro a seis meses".

Sujeto 5 (130) "...cada cuatro meses".

Como se puede observar, la mayoría coincidieron en que es prudente medir la eficacia entre tres a seis meses después de impartida una capacitación, porque es un tiempo en el cual se puede conocer los resultados que se están obteniendo después de haber adquirido nuevos conocimientos. Al respecto, Altamirano (2012) menciona que es importante darle un seguimiento para garantizar que la capacitación haya sido efectiva.

Por último, se puede ver que todos los sujetos tienen claro cuáles son las etapas del proceso de capacitación establecido y que tratan la manera de cumplirlas en su totalidad para evitar que surjan inconvenientes al momento de ejecutar una capacitación.

La autora de esta investigación considera que en Guatemala no todas las organizaciones cuentan con un proceso de capacitación, por lo que es importante, tal y

como se vio a través de la opinión de los sujetos entrevistados que lo establezcan para obtener mejores resultados cuando realicen su planificación anual en este tema y a su vez los colaboradores sean más productivos.

VI. Conclusiones

Con base al análisis de resultados obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las etapas del proceso de capacitación establecido por la organización son: diagnóstico de necesidades de capacitación, elaboración de un plan de trabajo, evaluar la capacitación y medir la actividad al finalizar la misma. Todos los sujetos lo conocen, aunque les llaman de diferente manera o los detallan más.
2. Los sujetos aunque tienen claras las etapas del proceso de capacitación, en algunas oportunidades no logran cumplirlas en su totalidad o alteran el orden de las mismas por diferentes factores como tiempo o solicitud del jefe.
3. El realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación dentro de la empresa permite conocer los requerimientos puntuales que necesita un colaborador, departamento u organización.
4. Algunos inconvenientes que mencionan los sujetos que surgen cuando no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación son: capacitar en vano, que se realice un gasto innecesario o no cubrir con las necesidades urgentes de capacitación.
5. El elaborar un plan de trabajo permite describir cada una de las actividades que forma parte del programa de capacitación y todos los aspectos necesarios para la ejecución del mismo.

- 6.** Algunos inconvenientes que pueden surgir si no se realiza un plan de trabajo son:
no cumplir con las necesidades urgentes, no se tendría conocimiento si se cumplieron con todos los aspectos planificados y no se sabría si el contenido del programa se impartió de forma completa.
- 7.** El plan de trabajo es importante para cumplir las actividades en el tiempo estipulado, conocer los recursos que serán utilizados y los responsables y participantes de cada actividad.
- 8.** Es importante evaluar al colaborador al finalizar la capacitación, debido a que eso permitirá conocer qué tantos conocimientos adquirieron los participantes y se conocerá el impacto de la misma.
- 9.** Es esencial medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo, ya que se verificará si fue o no eficaz la misma y qué tanto el colaborador pudo retener la información aprendida en un tiempo estipulado.
- 10.** Los sujetos están de acuerdo en que es importante medir la efectividad de la capacitación y sugieren que puede ser desde mensual hasta anualmente.

VII. Recomendaciones

Tomando en consideración los resultados y las conclusiones a las que se llegó, se recomienda a la empresa donde se llevó a cabo la investigación:

- 1.** Explicarle a los facilitadores internos la importancia de cumplir con todas las etapas del proceso de capacitación establecido por la organización para evitar inconvenientes.
- 2.** Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación por lo menos una vez al año, ya que eso permitirá conocer las necesidades puntuales que se tienen y que las mismas puedan cubrirse en tiempo.
- 3.** Elaborar para cada capacitación un plan de trabajo, en el cual se tomen en cuenta todos los aspectos necesarios para la ejecución.
- 4.** Realizar en todas las capacitaciones una evaluación al finalizar las mismas, para determinar qué tanto aprendieron los participantes y verificar si fue o no eficaz.
- 5.** Medir la efectividad de la capacitación con la finalidad de identificar qué tanto el colaborador aprendió y si lo está poniendo en práctica en sus funciones laborales.

VIII. Referencias

Abreu, J. y Diez, J. (2009). *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso*. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf).

Altamirano, A. (2012). *Plan de capacitación*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/alex03/plan-de-capacitacion>.

Anónimo, (2006). *La capacitación en la administración de recursos humanos*. Recuperado de: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion2.html>.

Anónimo, (s.f.). *Evaluación del programa de capacitación*. Recuperado de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19059/Capitulo4.pdf>.

Arrula, A. (2002). *Capacitación y desarrollo profesional del personal*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal/>.

Ávila, L. (2009). *Capacitación para el Desarrollo del Recurso Humano en los Servicios Municipales (Estudio realizado en la Municipalidad de Santo Domingo Suchitepéquez)*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Bernabé, T. (2009). *Propuesta de un modelo integral basado en competencias para la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño de las organizaciones*. (Tesis doctoral inédita, Tecnológico de Monterrey). Recuperada de: http://www.csf.itesm.mx/egade/documentos/tesis/Tesis-EvaluacionCapacitacion-Tania%20Bernabe_DCA.pdf.

Cabrera, J. (2005). *Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional*. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24726/Documento_completo.pdf?sequence=1

Calderón, G. (s.f.). *Gerencia estratégica del Talento Humano*. Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/facilitador.htm>.

Carrillo, N. (s.f.). *Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación*. Recuperado de: <http://nolycarrillo.jimdo.com/unidad-2/importancia-del-diagnostico-de-necesidades/#login>.

Emprende Pyme, (2008). *Los pasos del proceso de capacitación*. Recuperado de: <http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>.

Frigo, E. (s.f.). *¿Qué es la capacitación?* Recuperado de:
<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>.

García, J. (s.f.). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones.* Recuperado de:
<http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>.

Garza, H. (2009). *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico.* Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf)

Gelaf, G. (s.f.). *Capacitación.* Recuperado de:
http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/693_capacitacion/material/descargas/capacitacion_gelaf.pdf

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4^a. Ed.). México: McGraw-Hill.

Howe, J. (1999). *La capacidad de aprender la adquisición y desarrollo de habilidades.* Madrid: Alianza.

Latorre, A. (2007). *Rediseño del proceso de capacitación de una empresa minera del país.* (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile). Recuperada de:
<http://tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/104806/latorre07-tesis.pdf?sequence=3>

Mérida, M (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección de área de salud de la cabecera departamental de Huehuetenango*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Huehuetenango, Huehuetenango, Guatemala.

Perdomo, M. (2014). *Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- para el personal del hospital centro médico, Zacapa*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Zacapa, Zacapa, Guatemala.

Ramírez, S. (2008). *El impacto de la capacitación del personal: Caso empresa manufacturera de tubos*. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20100-142.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20100-142.pdf).

Rodríguez, A. (2002). *Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos*. Recuperado de: <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>.

Santiago, C. (2014). *Evaluación de la capacitación para mejorar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala.

Tejeda, A. (2009). *Taller de Capacitación*. Recuperado de:
<http://angytejeda.jimdo.com/unidad-2/2-1-importancia-del-diagn%C3%B3stico-de-necesidades-en-capacitaci%C3%B3n/>

Vela, S. (2005). *Habilidades de un capacitador metodológico de docentes*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Vera, L. (2008). *La investigación cualitativa*. Recuperado de:
<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Anexos

Anexo 1

Ficha técnica	
Nombre	Guía de entrevista para conocer la percepción de un grupo de facilitadores sobre los inconvenientes de no cumplir con el proceso de capacitación establecido.
Autor	María Manuela Arreola Minas
Objetivo	Establecer la percepción de un grupo de facilitadores sobre los inconvenientes de no cumplir con el proceso de capacitación establecido.
¿Qué mide?	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proceso de capacitación ❖ Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) ❖ Plan de trabajo ❖ Evaluación ❖ Efectividad de la capacitación
Tiempo de resolución	La entrevista durará de 20 a 25 minutos.
Forma de aplicación	Se realizará una entrevista donde el facilitador contestará varias preguntas abiertas acerca del proceso de capacitación establecido dentro de la organización.
Profesionales que validarán el instrumento	<p>Nombre: Licda. Leslie Monroy Puesto: Jefatura de Recursos Humanos</p> <p>Nombre: Licda. Lisbeth Juárez Puesto: Especialista de Capacitación</p>

Anexo 2

Guía de Entrevista

Sujeto No.	
Género	
Edad	
Escolaridad	
Puesto	
Años de laborar dentro de la empresa	
Tiempo de experiencia como facilitador	
Fecha	

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia como facilitador interno.

Proceso de capacitación

- ❖ Para usted, ¿cuáles son las etapas del proceso de capacitación que debe seguir (o que está establecido)?
- ❖ ¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué?

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

- ❖ ¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC?
- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC?

Plan de trabajo

- ❖ ¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo?
- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones?

Evaluación

- ❖ ¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación?

- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación?

Efectividad de la capacitación

- ❖ ¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo, por qué?
- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición?
- ❖ ¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad?

Guía de Entrevista

Matriz No.4.1- Sujeto 1	
Género	Masculino
Edad	29
Escolaridad	Universitaria
Puesto	Coordinador de Capacitación SOSI
Años de laborar dentro de la empresa	Cinco años
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	07 de agosto de 2015

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia como facilitador interno.

Proceso de capacitación

- ❖ Para usted, ¿cuáles son las etapas del proceso de capacitación que debe seguir (o que está establecido)?

(1) "De acuerdo a mi opinión, las etapas del proceso de capacitación son las siguientes: definir las necesidades y con ello el tema a capacitar, diseñar y planificar la capacitación, capacitar y evaluar". (2) "Estas etapas deben cumplirse en su totalidad, debido a que si no lo hacen no obtendrán los resultados esperados".

- ❖ ¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué? (3) "Si, ya estas etapas son críticas para el desarrollo adecuado de las capacitaciones y lo más importante,

obtener los mejores resultados posibles”. (4) “Sin embargo, en algunas ocasiones por temas de tiempo no se ha podido evaluar ni realizar un plan de trabajo, lo cual no ha permitido que se cumplan al 100% con los objetivos”.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

❖ **¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC?**

(5) “Permite conocer cuáles son las necesidades de capacitación de acuerdo a un análisis realizado y con ello realizar una planificación adecuada”. (6) “Además, se puede tomar en cuenta para que tipo de población será, debido a que en algunas oportunidades las capacitaciones no aplican para el mismo personal”.

❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC?**

(7) “Se estaría capacitando sin conocer exactamente si esas son los temas o capacitaciones necesarias para la población meta”. (8) “Además, se perdería el tiempo, ya que si el tema no es necesario no justifica que ellos estén recibiendo ese curso”.

Plan de trabajo

❖ **¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo?**

(9) “Todo plan de trabajo es fundamental para conocer qué, cómo, cuándo y con qué realizaremos una actividad, en este caso una

capacitación”. (10) “Considero que para todo se necesita realizar un plan, ya que eso permitirá que se lleve una estructura y en base a ella se pueda trabajar”.

- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones?**

(11) “No se tiene un rumbo fijo de lo que se pretende hacer y se puede incumplir con las perspectivas al inicio de un ciclo”. (12) “No se alcanzará con los objetivos establecidos”. (13) “En algunas ocasiones, la capacitación no llegará a ser eficaz”.

Evaluación

- ❖ **¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación?**

(14) “Toda capacitación surge de la necesidad de mejorar y fortalecer los conocimientos de un grupo de personas”. (15) “Por lo que considero que es necesario determinar o evaluar si estos conocimientos fueron adquiridos y con ello concluir si fue o no satisfactoria una capacitación”.

- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación?**

(16) “Se desconoce si la capacitación tuvo el impacto deseado en los participantes”. (17) “Ayuda a verificar el conocimiento de los

participantes”. (18) “Considero que es vital evaluar en una capacitación”.

Efectividad de la capacitación

❖ ¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo, por qué?

(19) “Es indispensable, ya que esto determinará el rumbo que debemos seguir con nuestro plan de capacitación”. (20) “Si es o no necesario capacitar nuevamente al personal en temas específicas”. (21) “Esto irá de acuerdo a la efectividad obtenida”.

❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición?

(22) “Se desconoce si los conocimientos impartidos están poniéndose en práctica al desempeñar sus actividades”.

❖ ¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad?

(23) “En mi opinión, considero que debería de ser entre cuatro y cinco meses”.

Guía de Entrevista

Matriz No. 4.2- Sujeto No.2	
Género	Femenino
Edad	30 años
Escolaridad	Estudiante de Maestría en Recursos Humanos
Puesto	Jefatura de Recursos Humanos
Años de laborar dentro de la empresa	Cuatro años
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	13 de agosto de 2015

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia como facilitador interno.

Proceso de capacitación

- ❖ Para usted, ¿Cuáles son las etapas del proceso de capacitación que debe seguir (o que está establecido)? **(24) "Primero, se debe de realizar un análisis para saber qué es lo que se necesita". (25) "Segundo, cotizar distintos proveedores de acuerdo a lo que se haya obtenido". (26) "Tercero, análisis de proveedores, es decir con quiénes se va a trabajar". (27) "Cuarto, verificar y realizar la programación y coordinación de asistencia". (28) " Por último, ejecutar el curso y a la vez evaluar al finalizar para ver si se obtuvieron lo resultados deseados".**

- ❖ ¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué? (29)” **Sí, porque si no cómo voy a saber qué impacto va a tener la capacitación”. (30)” También para cumplir como profesional, es decir hacer un buen trabajo en mis labores cotidianas”. (31)” Además, hacerlo bien para ayudar a los colaboradores en su crecimiento laboral y personal”. (32) “El capacitar a los colaboradores permite que la organización sea productiva y logre alcanzar sus objetivos”.**

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

- ❖ ¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC? (33)” **Pues ver las necesidades en sí que tiene el colaborador o el grupo de trabajo”. (34) “A su vez, poder cubrir a detalle esa necesidad mediante un curso o charla que pueda ser de utilidad”.**
- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC? (35) **“Dar una capacitación que no sea la necesidad que se tiene en el grupo de trabajo”. (36) “Capacitar en vano y que esa deficiencia quede pendiente de cubrir”. (37)” Puede suceder una situación crítica, en la cual se necesite capacitar y no se haya hecho por falta de conocimiento”.**

Plan de trabajo

- ❖ ¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo? (38) **“Yo creo que es para tener un orden laboralmente hablando y no caer en funciones repetitivas que no aportan nada a las necesidades de la empresa”**. (39) **“También ayuda a distribuir las tareas de los colaboradores y no sobrecargar a unos más que a otros”**. (40) **“Para priorizar las tareas a ejecutar, para planificar y ordenar”**. (41) **“Asimismo, realizar un cronograma con todas las capacitaciones que se tengan para que todas puedan llegar a cumplirse en su totalidad”**.
- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones? (42) **“Que no se cumpla con las necesidades urgentes”**. (43) **“También podría pasar que dos personas estén haciendo una misma tarea. (44) “Por lo otro lado, que no se ejecute lo que se debe, o quedar mal en las fechas de entregar y no lograr el objetivo deseado”**.

Evaluación

- ❖ ¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación? (45) **“Yo creo que para verificar que sí haya sido efectivo o que los colaboradores hayan puesto atención”**. (46) **“Desde mi punto de vista, considero que el realizar una evaluación más**

adelante ayudará a ver que si haya sido funcional y que lo estén aplicando en sus tareas diarias”.

- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación? (47) “Que haya sido por gusto el curso y se haya generado un gasto innecesario, ya que no se tendrá evidencia si fue o no funcional”. (48) “Adicional, puede surgir la necesidades de que se tenga que volver a impartir el curso, debido a que los colaboradores no están poniendo en práctica lo aprendido, pero como se tiene evidencia lo más conveniente sería repetir el curso”.**

Efectividad de la capacitación

- ❖ **¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo, por qué? (49) “Sí, para verificar que los colaboradores estén aplicando lo aprendido en sus tareas diarias”.**
- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición? (50) “Que nunca se conozca si fue funcional o no. (51)” Que no se logren cumplir con los objetivos que tenía el curso”.**
- ❖ **¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad? (52) “Alrededor del segundo mes, ya que en el primero no tiene mucha oportunidad de demostrar cambios, por lo que al iniciar el segundo habría más evidencia”.**

Guía de Entrevista

Matriz No. 4.3- Sujeto No.3	
Género	Masculino
Edad	28 años
Escolaridad	Psicólogo Industrial
Puesto	Jefatura de Recursos Humanos
Años de laborar dentro de la empresa	Siete años
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	27 de agosto de 2015

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia como facilitador interno.

Proceso de capacitación

- ❖ Para usted, ¿Cuáles son las etapas del proceso de capacitación que debe seguir (o que está establecido)? (53)” **Para mí, las etapas que debo de cumplir en un proceso de capacitación es realizar un diagnóstico de necesidades, es decir verificar cuáles son las necesidades puntuales que necesitan los colaboradores y la organización”. (54)” Después de saber cuáles son las necesidades, empiezo a ver la planificación de la misma, es decir ver con qué proveedor trabajaremos, lugar, comida, población, horarios”. (55)” Esto me permitirá tener visibilidad de qué es lo que lograremos al impartir la capacitación”. (56) “Luego pues contacto al facilitador para revisar los temas que se van a tocar, si se va a realizar una evaluación antes y después del curso o si bien no se**

pasará ninguna evaluación”. (57)” Y por último la ejecución del programa que se preparó con todos los datos necesarios, tanto del tema como de la logística”.

- ❖ **¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué? (58) “En mi opinión, yo considero que sí, ya que empiezo con las necesidades puntuales que se necesitan y termino con la ejecución del plan de trabajo”. (59) “Sin embargo, en algunas oportunidades me he saltado algunas etapas por solicitud del jefe que dice que le urge o que necesita ejecutar lo más pronto posible, lo cual por tiempo no me es posible cumplir con todas”.**

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

- ❖ **¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC? (60) “Detectar las necesidades puntuales de capacitación que necesita, tanto los colaboradores como la organización”. (61) “El capacitar al personal es de mucho beneficio, ya que permitirá que ellos puedan hacer su trabajo de mejor manera y a su vez adquiriendo nuevos conocimientos, lo cual permitirá aportar ideas innovadoras”.**
- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC? (62)”Uno de los principales inconvenientes sería capacitar temas que no son necesarios en ese momento, lo cual generaría pérdida de**

tiempo, tanto de los colaboradores como de la organización”. (63) “La inversión de esa capacitación sería innecesaria porque no aportaría nada en la operación”.

Plan de trabajo

- ❖ **¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo? (64) “Un plan de trabajo es indispensable en la logística de la capacitación, ya que permite tener visibilidad de qué es lo que se quiere hacer y lograr a la vez”. (65) “Es importante que en el plan de trabajo de incluyan todos los detalles para no dejar nada fuera y tener presente todo lo que se necesita”. (66) “Muchas veces en la ejecución se olvidan pequeños detalles que son necesarios y no se hacen porque no están contemplados en el plan de trabajo”. (67) “Estas situaciones aunque sean insignificantes pueden hacer que no se logre con el objetivo principal”.**
- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones? (68) “Pueden surgir muchos inconvenientes desde que se olviden temas importantes hasta que no se ejecute el programa tal y como está estipulado”. (69) “Algo muy importante se puede tener un plan de trabajo, pero qué pasa si no se tiene toda la información, de igual manera no servirá ese plan”. (70) “Cuando se hace un plan de trabajo, se deben de tomar en cuenta todos los detalles por**

muy insignificantes que sean deben contemplarse, ya que con algo que se olvide puede traer fuertes consecuencias al momento de estar haciendo la ejecución”.

Evaluación

- ❖ **¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación? (71)” Pues para mí, la evaluación es vital en un proceso de capacitación”. (72)” El evaluar a los participantes permite conocer qué tanta información o conocimientos pudo retener al momento de recibir el curso”. (73)” Aunque considero que lo ideal es evaluar antes del curso para poder obtener un promedio entre el conocimiento inicial y el final”.**

- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación? (74) “Pues si no se evalúa no veo el por qué capacitar”. (75)” La idea de capacitar es que el colaborador adquiera conocimientos y si no se miden entonces no entiendo para que la recibe”. (76) “Es sumamente importante conocer esa brecha de lo que se tenía con lo que se logró”. (77)” Puede ser que se haya capacitado y si no se evalúa no voy a saber que tan funcional fue la capacitación”.**

Efectividad de la capacitación

- ❖ ¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo, por qué? **(78)**”**Sí, considero que es importante, ya que eso permitirá conocer que tanta información pudo retener el participante**”. **(79)** “**Adicional, ver si le sirvió o no en sus tareas cotidianas**”.
- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición? **(80)**” **Pues entre los inconvenientes podría ser que nunca se sepa si le sirvió o no la capacitación**”. **(81)**” **También podría ser que el colaborador no lo esté poniendo en sus tareas cotidianas solo porque estaba acostumbrado hacerlo como antes**”.
- ❖ ¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad? **(82)**” **Entre cuatro a seis meses**”. **(83)** “**Considero que eso sería lo ideal sin embargo va a depender de qué tipo de capacitación sea, es decir si es de conocimientos o técnica**”.

Guía de Entrevista

Matriz No. 4.4- Sujeto No.4	
Género	Femenino
Edad	32 años
Escolaridad	Psicóloga Industrial
Puesto	Especialista de Capacitación
Años de laborar dentro de la empresa	Cuatro años
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	27 de agosto de 2015

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia como facilitador interno.

Proceso de capacitación

- ❖ Para usted, ¿Cuáles son las etapas del proceso de capacitación que debe seguir (o que está establecido)? (84) **“Primero se debe identificar las necesidades/objetivos de la capacitación”**. (85) **“Segundo se debe crear el programa de capacitación, en caso no exista”**. (86) **“Tercero se debe identificar a las personas que se estarán involucrando durante la capacitación”**. (87) **“Cuarto, se debe coordinar el horario y ubicación donde se impartirá, tomando en cuenta que cumpla con todos los requisitos y necesidades antes definidas”**. (88) **“Quinto, se debe ejecutar el programa”**. (89) **“Por último, se debe realizar una evaluación para las personas que recibieron el curso y para los que la impartieron para detectar mejoras”**.

- ❖ ¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué? **(90) “Sí, se utilizan todas estas etapas durante las capacitaciones”. (91)” Aunque muchas veces por el tiempo y las necesidades de negocio no se ejecutan todas o no se ejecutan de la mejora forma”.**

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC? **(92)” Identificar las necesidades de forma periódica de los programas de capacitación que se les impartirá a ciertos grupos de personas”.**

- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC? **(93) “Que surjan cambios en el negocio/procesos durante un tiempo determinado y el contenido del programa no se actualice”. (94) “Esto afectaría directamente en las actividades realizadas por los sujetos capacitados”.**

Plan de trabajo

- ❖ ¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo? **(95)”Es importante realizar un plan de trabajo, ya que es la guía/agenda que se va a utilizar durante el programa”. (96) “Esté específica o debe especificar cada una de las actividades que se estarán realizando. (97)” Además, debe**

indicar el tiempo que dura cada actividad y los recursos materiales y humanos que se requieren”.

- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones? (98) “El inconveniente es que el programa sea un fracaso debido a muchos factores”. (99) “Entre ellos como: No se tiene el tiempo necesario para que se desarrolle cada actividad de forma correcta, no se tienen los recursos necesarios o no se llevan a cabo todas las actividades”.**

Evaluación

- ❖ **¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación? (100) “La evaluación es una de las partes más importantes de un programa de capacitación, ya que es la forma en la que podemos medir que el programa realmente está funcionando, es donde se recibe la retroalimentación y las mejoras que se deben hacer”. (101) “Es importante evaluar al público y a la persona(s) que imparten el programa”.**
- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación? (102) “No se va a conocer de forma objetiva si el programa de capacitación realmente está logrando generar el valor o conocimiento que se espera”. (103) “Con la evaluación, se puede conocer si se están**

alcanzando los objetivos que se plantearon al inicio”. (104) “Si no hay evaluación no existirá retroalimentación y recomendaciones del programa”.

Efectividad de la capacitación

- ❖ ¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo, por qué? (105) “Si, para conocer si las personas que recibieron el programa realmente están aprendiendo y además conocer que el programa aún cumple con los objetivos”.

- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición? (106) “Que no alcancen los objetivos, no se detecten problemas del programa y no se realicen las actualizaciones periódicas”.

- ❖ ¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad? (107) “Depende el contenido del curso, al área que se está dando, al giro de negocio y aspectos ajenos a la empresa”. (108) “Pero los períodos más comunes son: mensual, trimestral, semestral y anual”.

Guía de Entrevista

Matriz No. 4.5- Sujeto No.5	
Género	Masculino
Edad	26 años
Escolaridad	Psicóloga General
Puesto	Analista de Recursos Humanos
Años de laborar dentro de la empresa	Cinco años
Tiempo de experiencia como facilitador	Cuatro años
Fecha	27 de agosto de 2015

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia como facilitador interno.

Proceso de capacitación

- ❖ Para usted, ¿Cuáles son las etapas del proceso de capacitación que debe seguir (o que está establecido)? (109) **Las etapas del proceso de capacitación son: definición de objetivos, identificar necesidades, realizar el análisis y diseño, realizar la planificación, revisión, la publicación de la capacitación y las evaluaciones que se realizarán**”.
- ❖ ¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué? (110) **“Sí, es una de las etapas más importantes debido al conocimiento que se transmite a las personas”**. (111) **“Además, es importante cumplir todas estas etapas para la que la capacitación sea integra”**. (112) **“Muchas veces, es difícil por el tiempo**

y otras necesidades que surgen, pero es importante el esfuerzo para cumplir de una forma correcta cada una de las etapas descritas”.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

- ❖ **¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC? (113) “Nos sirve para definir el alcance que tendrá la capacitación”. (114) “También lograr obtener las necesidades principales, al foro que está dirigido y otras características que lograrán que el programa de capacitación sea óptimo”.**

- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC? (115) “El programa de capacitación no lograría cubrir el alcance total que se esperaría”. (116) “Probablemente, el programa no sería integral y no se lograría sacar el provecho esperado del programa”.**

Plan de trabajo

- ❖ **¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo? (117) “ El plan de trabajo o planificación nos ayuda a describir cada una de las actividades que formaría el programa de capacitación”. (118) “Además de indicarnos la duración de cada una de las actividades, los requisitos y recursos necesarios durante el programa”. (119) “También nos sirve**

como un mapa para identificar las personas que se deben involucrar, incluso nos puede servir para obtener el costo del programa”.

- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones? (120) “No se sabría confirmar que el contenido del programa se impartió de forma completa”. (121) “No se tendría claro el camino que debe tener el programa de inicio a fin”. (122) “Se puede llegar a descuidar actividades que afecten directamente los objetivos definidos para el programa”.**

Evaluación

- ❖ **¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación? (123) “La evaluación es importante, ya que nos indica de alguna forma si se lograron alcanzar los objetivos”. (124) “Si es necesario realizar mejoras y fortalecer algunas actividades del programa”. (125) “Es importante realizar pruebas 360 para asegurar la calidad del programa de capacitación”.**
- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación? (126) “No podríamos identificar mejoras, oportunidades de mejora, riesgos y asegurar el éxito del programa de capacitación”.**

Efectividad de la capacitación

- ❖ ¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo, por qué? **(127)** **“Si se debe medir, ya que es importante saber si el programa debe sufrir cambios para poder cubrir las necesidades identificadas”.**

- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición? **(128)** **“Se desconoce si el programa de capacitación se está realizando de forma correcta y óptima”.** **(129)** **“Es igual de importante que la evaluación”.**

- ❖ ¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad? **(130)** **“Dependiendo del contenido del programa, pero un tiempo óptimo sería cada cuatro meses”.**

Guía de Entrevista

Matriz No. 4.6- Sujeto No.6	
Género	Femenino
Edad	36 años
Escolaridad	Psicóloga Industrial
Puesto	Jefatura de Recursos Humanos
Años de laborar dentro de la empresa	Ocho años
Tiempo de experiencia como facilitador	Seis años
Fecha	14 de septiembre de 2015

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia como facilitador interno.

Proceso de capacitación

- ❖ Para usted, ¿Cuáles son las etapas del proceso de capacitación que debe seguir (o que está establecido)? **(131) “Las etapas del proceso de capacitación son: realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, verificar con qué proveedor se trabajará, planificar la logística de la misma, evaluar, tanto al principio como al final y medir la eficacia de la capacitación ya sea a mediano o largo plazo”.**
- ❖ ¿Durante el proceso de capacitación, considera usted que cumple con todas las etapas? ¿por qué? **(132) “Sí, cumplo con todas las etapas mencionadas con anterioridad porque considero que es importante cumplir con cada una de ellas, ya que eso nos permitirá alcanzar los**

resultados esperados de la capacitación”. (133)”Regularmente, trato de cumplir con el orden establecido, sin embargo a veces por tiempo me es imposible seguir el orden, pero si trato de cumplirlas todas en su cabalidad”.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

- ❖ **¿Cuál considera que es la funcionalidad de un DNC? (134) “La funcionalidad de un diagnóstico de necesidades de capacitación es detectar las necesidades puntuales de capacitación que necesita un colaborador, departamento u organización”.**
- ❖ **¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un DNC? (135) “Los inconvenientes que pueden surgir al no cumplir con un diagnóstico es que se capacite al azar, es decir que no se traten temas que son indispensables, que no se detecten las necesidades urgentes o bien que se haga un gasto innecesario”.**

Plan de trabajo

- ❖ **¿Por qué considera se debe realizar un plan de trabajo? (136) “Un plan de trabajo nos ayuda a tomar en cuenta todos los factores que conlleva realizar o planificar una capacitación”. (137) “Un plan de trabajo es**

esencial, ya que nos sirve como guía para verificar que se tome en cuenta todo lo necesario”. (138) **“Adicional, nos permite tener visualización de que se logrará alcanzar al concluir con la capacitación”**.

- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace un plan de trabajo para impartir capacitaciones? (139) **“Pueden surgir varios inconvenientes si no se realiza un plan de trabajo como que no se tomen en cuenta todos los elementos fundamentales para la ejecución de la capacitación, que se olviden detalles importantes o bien que no se logren alcanzar los objetivos esperados”**.

Evaluación

- ❖ ¿Cuál considera que es la funcionalidad de evaluar a los participantes al finalizar la capacitación? (140) **“Es importante evaluar a las personas que reciben una capacitación, ya que eso permite verificar que tanto aprendieron y que tan funcional fue”**.
- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace dicha evaluación? (141) **“El no evaluar a un candidato no permitirá verificar que tanto aprendió, si la capacitación fue o no eficaz y que tanto podrá ponerlo en práctica en sus tareas cotidianas”**.

Efectividad de la capacitación

- ❖ ¿Considera que es importante medir la efectividad de la capacitación a mediano plazo, por qué? **(142)** **“Sí, es importante medir la efectividad de la capacitación porque eso permitirá conocer que tan eficaz fue y que tanto el colaborador pudo retener información y ponerlo en práctica en sus tareas cotidianas”.**

- ❖ ¿Qué inconvenientes cree podrían haber si no se hace esta medición? **(143)** **“No se conocería si fue o no funcional la capacitación”. (144)”**
Adicional, no se sabría si lo puso en práctica o no”.

- ❖ ¿En cuánto tiempo considera que debe medirse la efectividad? **(145)** **“Considero que se debe medir entre tres a seis meses”.**