

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Proceso de capacitación del personal en la empresa Expreso Ya**

(Sistematización de Practica Profesional Dirigida)

Lourdes Marina Cuque González

El Naranjo, octubre 2019

# **Proceso de capacitación de personal en la Empresa Expreso Ya**

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Lourdes Marina Cuque González

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana (Asesora)

Licda. Ana María Herrera López (Revisora)

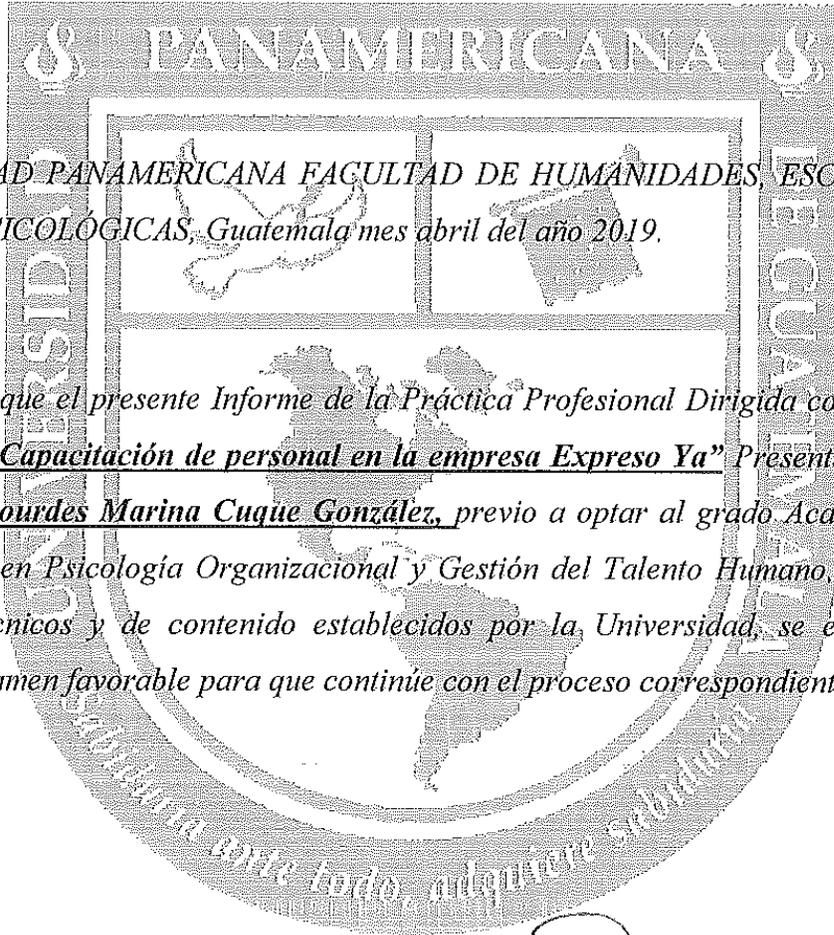
El Naranjo, octubre 2019

## **Autoridades Universidad Panamericana**

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



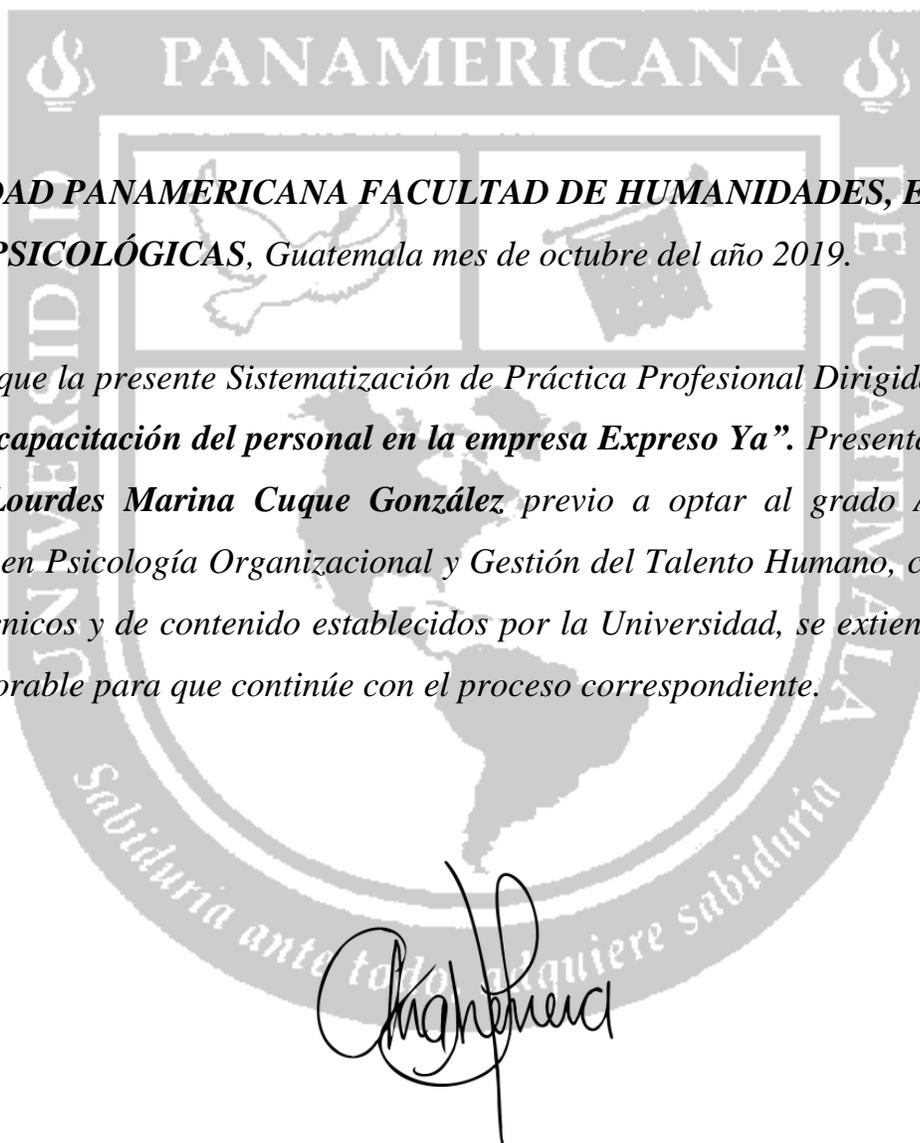
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril del año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Proceso de Capacitación de personal en la empresa Expreso Ya” Presentado por la estudiante: Lourdes Marina Cuque González, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

*Claudia Arriola*

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana

Asesora



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de octubre del año 2019.**

*En virtud de que la presente Sistematización de Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Proceso de capacitación del personal en la empresa Expreso Ya”. Presentada por el (la) estudiante: **Lourdes Marina Cuque González** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

**Lcda. Ana María Herrera López**  
**Revisor**



# UPANA

Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**, Guatemala, mes octubre 2019. -----

En virtud que el presente informe de Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "**Proceso de capacitación del personal en la empresa Expreso Ya**", presentado por el (la) estudiante **Lourdes Marina Cuque González** reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano para **que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.**



**M.A. Elizabeth Herrera de Tan**  
**Decano**  
**Facultad de Humanidades**

**Nota:** *Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.*

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1 Marco de referencia</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	1
1.4 Diagnóstico Organizacional	2
1.4.1 Organigrama	6
1.4.2 Visión	6
1.4.3 Misión	7
1.5 Justificación	7
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	
2.1. Capacitación	8
2.1.1 Concepto de Capacitación	8
2.1.2 Objetivo de la capacitación	9
2.1.3 Tipos de capacitación	10
2.1.4 Métodos de la capacitación	11
2.1.5 Proceso de capacitación	12
2.1.6 Beneficios de la Capacitación del personal	13
2.2 Políticas y procedimiento de Capacitación	14
2.2.1 Concepto de política	14
2.2.2 Concepto de procedimiento	15
2.2.3 Políticas de Recursos Humanos.	16
2.2.4 Procedimientos de Recursos Humanos	17
2.2.5 Importancia de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos	18

2.2.6	Importancia de las políticas y procedimientos de Capacitación	20
2.3.1	Rotación de Personal	21
2.3.2	Concepto de rotación de personal	21
2.3.3	Tipos de rotación de personal	22
2.3.4	Causas de la rotación de personal	23
2.3.5	Medición de la rotación de personal	24
2.3.6	Efectos de la Rotación de personal en la organización	26
2.3.7	Relación entre la rotación de personal y los procesos de capacitación	27
2.4.1	Competencias Laborales	28
2.4.2	Conceptos de Competencias Laborales	28
2.4.3	Clasificación de las competencias laborales	29
2.4.3.1	Competencias Básicas	29
2.4.3.2	Competencias genéricas o transversales	30
2.4.3.3	Competencias Específicas	31
2.4.4	Capacitación por competencias	32
2.4.5	Beneficios del uso de competencias laborales	33
2.4.6	Beneficios de Capacitación por Competencias	34
 <b>Capítulo 3 Marco Metodológico</b>		
3.1	Planteamiento del problema	36
3.2	Pregunta de investigación	37
3.3	Objetivos	37
3.3.1	Objetivo General	37
3.3.2	Objetivos específicos.	37
3.4	Alcance y límites	37
3.4.1	Alcance	37
3.4.2	Límites	38
3.5	Método	38
3.6	Procedimiento	38

## **Capítulo 4 Presentación de Resultados**

4.1 Sistematización de estudio de caso 40

4.2 Análisis de Resultados 42

Conclusiones 46

Recomendaciones 48

Referencias 49

Anexos 54

### **Lista de imágenes**

Imagen No. 1 Ubicación geográfica mapa Google 2

Imagen No. 2 Organigrama de Expreso Ya 6

Imagen No. 3 Fórmula de Rotación de Personal 24

Imagen No. 4 Fórmula de Rotación de Personal 25

Imagen No. 5 Fórmula de Rotación de Personal 25

## **Resumen**

En el siguiente resumen, se da a conocer la forma en que se realizó la presente investigación, que se efectuó con base a la Práctica Profesional Dirigida III, que se llevó a cabo en la empresa Expreso Ya, durante los meses de enero a noviembre del año 2018. Dicha práctica se efectúa durante quinto año de la carrera de Psicología Organizacional de Gestión del Talento Humano, Universidad Panamericana, Sede el Naranjo.

Capítulo 1 Marco referencial: Se presenta la información propia de la organización donde se realizó la práctica, antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnóstico organizacional y justificación de la investigación.

Capítulo 2 Marco teórico: Se presentan las principales definiciones o conceptos que apoyarán a dar soporte al trabajo; se realizó una recopilación bibliográfica para fundamentar el estudio de caso, Proceso de capacitación de personal en la empresa Expreso Ya.

Capítulo 3 Marco metodológico: Se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen los métodos y técnicas utilizadas y los pasos que se utilizaron en la fase del diseño de la investigación. El tipo de investigación que se realizó fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Capítulo 4 Presentación de resultados: se concluyó con la presentación de un análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada, acerca de Capacitación, aportando conclusiones y recomendaciones.

## **Introducción**

El proceso de capacitación consiste en una serie de pasos, a través de los cuales se busca formar al talento humano, que cumpla con las competencias requeridas para ocupar un puesto de trabajo. El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar de forma adecuada el proceso mencionado, asegurándose así de integrar el mejor equipo de trabajo posible.

Durante el diagnóstico realizado al inicio de la Práctica Profesional Supervisada III efectuada en la Empresa Expreso Ya, se evidenció que los procesos propios de la administración de recursos humanos, en su mayoría, no existen en la organización. Y el proceso de capacitación no es la excepción. Por tal motivo, el estudio de caso de la presente investigación se relaciona al “proceso de capacitación” que se realiza en la Empresa Expreso Ya. El estudio de caso de la presente investigación trata sobre la importancia de capacitación en la organización. Y es a través del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas con relación al tema.

Posteriormente, a través del análisis de resultados se logró dar respuesta a los objetivos de la investigación, los cuales buscaban cumplir con tres objetivos: a) “Determinar la importancia de las políticas y procedimientos de capacitación.”, b) “Determinar la relación entre la rotación de personal y los procesos de capacitación” y c) “Determinar los beneficios que tiene para la organización el realizar el proceso de capacitación por competencias”

Finalmente, por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada ¿Cuál son los beneficios que obtiene la organización al realizar un proceso de capacitación adecuado?

# **Capítulo 1**

## **Marco de Referencia**

### **1.1 Antecedentes**

En la empresa Expreso Ya, se llevó a cabo un diagnóstico al inicio de la práctica profesional dirigida III de los procesos relacionados al área de Recursos Humanos.

Al realizar el diagnóstico al inicio de la Práctica profesional dirigida III, se evidenció que la empresa Expreso Ya, no cuenta con ningún tipo de formatos para los procesos de esta área, a su vez se constató que no cuentan con políticas ni procesos que dejen constancia de la labor relacionada con las funciones de Recursos Humanos.

### **1.2 Descripción**

Expreso Ya fue fundada en por el Ingeniero Jairo Rolando Marroquín, después de haber obtenido experiencia en la rama de las empresas en mensajería. Inició con este proyecto en el año 2010, al innovar el rol del negocio con base a la experiencia obtenida e implementó ideas renovadas para la empresa Expreso Ya. Actualmente cuenta con más de 30 colaboradores y sigue creciendo en el mercado.

### **1.3 Ubicación**

Las instalaciones centrales de Expreso Ya, están ubicadas en la 0 Avenida “A” 11-39 Zona 9, Centro Comercial Plaza Tecún Umán, local 68.

**Imagen No. 1**  
**Ubicación geográfica mapa Google**



Fuente: Google Mapa (2019)

#### 1.4 Diagnóstico organizacional

Se realizó un diagnóstico de documentos, políticas y procedimientos pertenecientes al área de Recursos Humanos en la empresa Expreso ya. Dentro de este diagnóstico se determinó que la organización carece de la mayoría de estos. A continuación, se detallan los hallazgos encontrados en cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos:

- Planeación estratégica

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos y también permite conocer problemas que impiden mejoramiento en la organización.

En la visita que se realizó a Expreso Ya, se pudo identificar que en dicha empresa cuenta con visión y misión, pero carecen de valores y objetivos establecidos. Tampoco cuentan con un organigrama

- Administración de recursos humanos

Este proceso es de vital importancia en la organización debido que tiene como fin elaborar los documentos y constancias relacionadas a los procesos que se realizan dentro del área, con el fin de llevar un mejor control de las funciones específicas y mantener una buena organización.

En esta fase se encontró que la empresa solo cuenta con carta de constancia de ingresos. Pero carecen de los siguientes documentos: políticas de recursos humanos, lista de cotejo de actualización de expediente, carta de promoción o ascenso, solicitud de vacaciones y solicitud de permiso para ausentarse. Además, no poseen formatos de carta de felicitaciones, carta de notificación de aumento salarial y carta de anticipo salarial.

- Reclutamiento y selección de personal

Es un proceso por medio del cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto vacante. Se pudo constatar en este proceso que la empresa no cuenta con políticas y un procedimiento documentado de reclutamiento, ni cuenta con un banco de datos físico o digital.

Referente a los documentos relacionados con este procedimiento, se determinó que la empresa cuenta únicamente con la solicitud de empleo. Por otro lado, no utilizan los formatos de entrevista ni perfiles y descripciones de puestos. Además, no aplican pruebas psicométricas, polígrafo, exámenes médicos o consulta en Infornet.

- Vinculación del personal

Este proceso, es para una organización luego que haya existido una de selección de personal realizado de acuerdo con las normas y políticas de la empresa. Al respecto, se determinó que la empresa carece de políticas y procedimientos de vinculación de personal. Tampoco cuentan con los formatos de contrato de confidencialidad, carta de bienvenida a la organización, constancia de entrega de activos y carta de confirmación de periodo de prueba. Por otro lado, en lo referente a las prestaciones, la empresa paga las de ley y adicional solo ofrecen gasolina y celular a las personas que ocupan el puesto de mensajeros y pilotos.

- Desvinculación del personal

Es el proceso mediante el cual se procede finalizar el contrato de un colaborador dentro de una organización, ya sea por despido o renuncia de este.

En relación con el proceso administrativo disciplinario, se pudo constatar que la empresa solo cuenta con los formatos de carta de llamada de atención verbal y escrita; constancia y finiquito laboral. Asimismo, no cuentan con políticas y procedimiento de desvinculación. Tampoco tienen formatos de carta de suspensión de labores, despido, recomendación y entrevista de salida.

- Inducción y capacitación del personal

En la inducción se brinda información y explicación amplia sobre la historia de la organización, sus objetivos, horarios, días de pago, entre otros. Mientras que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa.

En la empresa Expreso ya, cuentan con Manual de inducción, el cual incluyen la inducción a la empresa y al puesto de trabajo. Este proceso consiste en una presentación digital que se les da solamente a los motoristas de nuevo ingreso.

Por otro lado, carecen de los siguientes documentos: políticas y procesos documentados de inducción y capacitación, formato de diagnóstico de necesidades de capacitación, plan de capacitación, listado de asistencia y evaluación del capacitador.

- Escalas salariales y reglamento de trabajo

Las escalas salariales es un documento en el que se establece la estructura de pagos, según los puestos de trabajo. Con relación a este aspecto, no se encontró ninguna clasificación de puesto, rango salarial, ni políticas de salarios.

Referente al régimen disciplinario, cuentan con un código de ética, pero carecen de reglamento de trabajo.

- Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye una función esencial en las empresas. Este es un procedimiento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

En este rubro, se determina que la empresa no realiza el proceso de evaluación del desempeño.

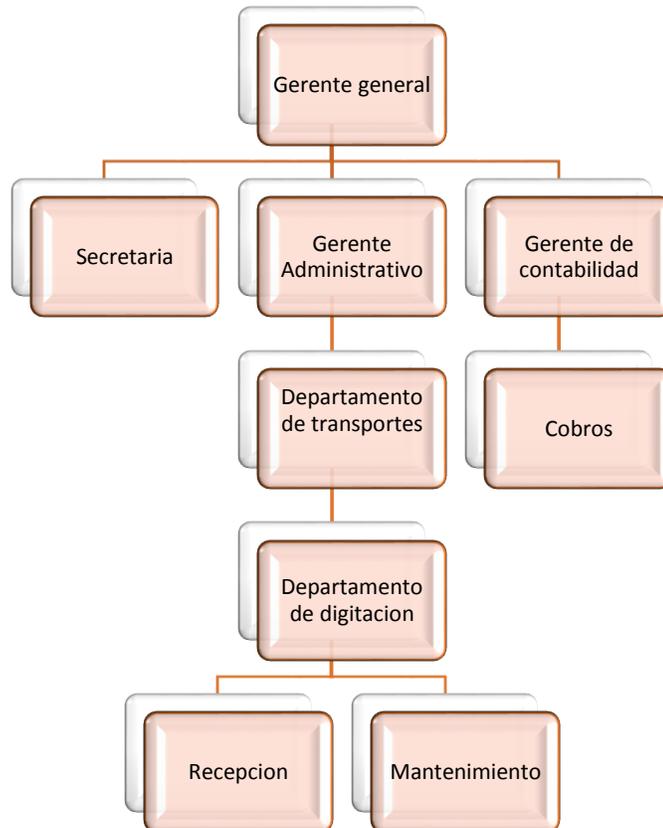
- Evaluación del clima organizacional

El clima organizacional es una herramienta de los líderes de la organización para modelar el comportamiento de los individuos e impulsar la innovación.

La empresa no cuenta con políticas, procedimientos y formato de evaluación del clima organizacional.

## 1.4.1 Organigrama

**Imagen No. 2**  
**Organigrama de la empresa Expreso Ya**



Fuente: Empresa Expreso Ya (2019)

## 1.4.2 Visión

Ser una empresa líder, estar presente cada día con nuestros clientes ofreciéndoles precios justos, buen servicio, garantizándoles a todos nuestros clientes que somos su mejor opción en el mercado, así como ser fuente de crecimiento y desarrollo integral a nuestros colaboradores.

### 1.4.3 Misión

Ofrecer a todos nuestros clientes un servicio de excelencia, formando un lazo de unión entre en cliente y Expreso Ya, ya que contamos con los mejores colaboradores para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo adecuada y oportunamente con los compromisos adquiridos, brindando soluciones confiables.

### 1.5 Justificación

El presente documento se realizó como uno de los requisitos del egreso de la Universidad Panamericana en la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano y con esto se pretende profundizar los conocimientos teóricos sobre los procesos que se realizaron.

A continuación, se quiere dar a conocer la importancia que lleva el debido proceso de inducción y capacitación de personal para poder demostrar el alcance de contar con políticas bien establecidas para la mejor contratación del personal en la empresa.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

Dentro de la Gestión del talento humano, la capacitación es un proceso de suma importancia. Por medio de este proceso se pueden alcanzar mejores resultados en el desempeño del personal, ya que ellos podrán obtener más conocimiento, habilidades y destrezas, lo que les permitirá ser más eficaces y productivos en el puesto de trabajo que desempeñan; y así contribuir de mejor forma con los objetivos de la organización.

#### 2.1 Capacitación

##### 2.1.1 Concepto de capacitación

La capacitación, es un proceso en el cual se pretende desarrollar competencias en los colaboradores, las cuales pondrán al servicio de la organización y ayudará en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Al respecto, Werther y Davis (2008) refieren que:

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

Por otra parte, Siliceo (2006) menciona al respecto que:

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.  
(p. 16)

Finalmente, Mondy (2010) indica que:

La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. (p. 198)

Como conclusión de este tema; se puede decir que la capacitación es un proceso el cual orienta a los miembros de la organización a realizar su trabajo, pues provee al empleado de herramientas, conocimientos y habilidades que le ayudan a incrementar su nivel como colaborador, de pasar de un empleado intermedio al nivel ejecutivo deseado. Así también por medio de este proceso se puede crear una cultura de identidad empresarial.

### 2.1.2 Objetivo de la capacitación

Los objetivos de la capacitación tienen como propósito establecer el fin que pretenda lograr el éxito del proceso y que sirva para fijar estándares de la capacitación que se realizara como una guía de formación a los colaboradores.

Con el fin que los empleados tengan las herramientas necesarias para un buen desempeño en el trabajo, Rodríguez (2017) afirma que: el cumplimiento de objetivos organizacionales está relacionado a fomentar los conocimientos y habilidades del colaborador. Para que se pueda garantizar todas sus funciones con destrezas.

Por otra parte, Avendaño (2015) argumenta que: “los objetivos de la capacitación son la de buscar mejorar sus aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades o conductas del personal”.

Toda empresa desea tener empleados competentes y obtener mejores resultados, por lo mismo Santoma (2019) menciona que: “El objetivo de las capacitaciones es aumentar los conocimientos y destrezas de los empleados, de manera que estos desempeñen sus ocupaciones de forma más eficaz, incrementando los niveles de rendimiento de la empresa”.

Finalmente se puede decir que el principal objetivo de la capacitación es adaptar al personal en el ejercicio de sus funciones y esto conlleva beneficios para la organización, debido que promueven la eficiencia para el trabajador; si se analizan los objetivos que mencionan los autores nos explican que también buscan mejorar aptitudes, actitudes, conocimientos o las conductas del personal y aumentan las destrezas de los colaboradores.

### 2.1.3 Tipos de capacitación

Para facilitar el aprendizaje de los colaboradores se utilizan varios tipos de capacitación, estos pueden ser variables y va dirigida a personal de reciente ingreso, personal promovido o por las necesidades que se presenten en la organización.

Al respecto, Galván (2011) menciona, que los tipos de capacitación son variables y se clasifican por varios criterios, menciona el tipo de capacitación por su formalidad, que serían la formal y la informal, la informal se refiere a la que tiene una guía de instrucciones de la empresa al colaborador y por otra parte la formal son los que se basan referente a las necesidades específicas del puesto; la capacitación por su naturaleza, explica que es la que se da en la actividad directamente que se va a

realizar y la de nivel ocupacional, es la que se dirige a los operarios, obreros, supervisores, jefes de línea o gerentes.

Por otro lado, Mujica (2018) comenta referente a los tipos de capacitación: “Existen diferentes tipos de capacitación, entre los cuales destacan las capacitaciones por nivel ocupacional. Estas pueden ser: Capacitación de pre egreso, la capacitación de inducción, la capacitación de trabajo y la capacitación promocional”.

Asimismo, Robbins (s.f.) menciona algunos tipos de capacitación, entre ellos están: las destrezas básicas, las cuales se refieren a los conocimientos como leer escribir, sumar y restar; las capacidades técnicas relacionadas a cómo usar la tecnología y el uso de maquinaria; las habilidades de relaciones interpersonales, como lo serían el trabajo en equipo, saber escuchar a sus compañeros o a su jefe; las habilidades de resolución de problemas, que incluirían cómo reacciona a resolver problemas dentro de la organización o la orientación a objetivos.

En resumen, existen varios tipos de capacitación y depende mucho de las competencias que se quieren desarrollar en el personal, así será el método de capacitación que se utilice.

#### 2.1.4 Métodos de la capacitación

Los métodos de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos.

Reynoso (2013) menciona las modalidades por medio de las cuales se puede desarrollar la capacitación: Formación, la cual brinda conocimientos básicos, orientados a brindar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento; actualización, que proporciona conocimientos y experiencias sobre recientes avances científicos y tecnológicos; especialización, que profundiza el desarrollo de habilidades de una determina actividad laboral; perfeccionamiento, a fin de potenciar al máximo el desempeño de funciones técnicas, profesionales, se propone la

ampliación del conocimiento; y por último, la complementación, que refuerza la formación para que adquieran las habilidades a desarrollar las funciones que exige el puesto.

Por otro lado, Venegas (2012) habla sobre dos tipos de métodos de capacitación: en el primer método menciona la instrucción directa en el puesto, que hace referencia a la que recibe el trabajador por parte de un trabajador con más experiencia; y el segundo método habla de la rotación de puesto, la cual se lleva a cabo en base a un programa que le da a conocer diferentes actividades de diferentes procesos al colaborador

Otro autor que habla de los métodos de capacitación es Guiarratana (2008), quien los clasifica en cuatro: la instrucción directa, que se realiza durante las horas que se están laborando regularmente la lleva a cabo el supervisor del mimos; la rotación de puesto, por medio de la cual se aprende los procesos de varios puestos; la relación experto aprendiz, que la describe como un método en el cual existe una alto nivel de participación por parte de los trabajadores; y por último, menciona también como un método el cual ahorra tiempo y recursos a los videos, película o herramientas de internet.

Referente al tema podemos concluir con lo expuesto por los autores que los métodos de capacitación se pueden clasificar de muchas maneras. Depende de las competencias que se quieran desarrollar en el personal, el presupuesto que se cuente y el objetivo que tenga la capacitación, el método que utilice.

### 2.1.5 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación es fundamental para la empresa, porque permite la mejora continua de las actividades, este compuesto por una serie de actividades que sirven para lograr el objetivo de las organizaciones.

García (2015) afirma que para realizar el proceso de capacitación se deben realizar los siguientes pasos: diagnóstico, intervención, comprobación y evaluación. El diagnostico consiste en identificar

los procesos en las que el personal tiene área de oportunidad; la intervención, para implementar el plan de capacitación, seleccionando paso a paso las actividades a realizar así como a los capacitadores que las impartirán; la comprobación, que concluida la capacitación, todo lo aprendido deberá aplicarse en el campo laboral y por último la evaluación, que dará a conocer los resultados fiables y concretos de la gestión de recursos humanos y de comprobar así, si el proceso de capacitación fue una inversión rentable

Además, Delfín (2015) afirma que el proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos los cuales describe de la siguiente forma: analizar necesidades, es donde se identifica los conocimientos con los que cuenta el colaborador y cuales le mas necesita; diseñar forma de enseñanza, el cual consiste en realizar un plan de cómo se dará capacitación y que medios usaran; validación, se refiere al muestro que se realiza con un grupo pequeño para validar la efectividad del mismo; aplicación, se concreta el proceso a realizar; y por último, la evaluación, por medio de la cual se comprueba si el proceso arrojó resultados positivos o negativos.

En conclusión, el proceso de la capacitación se lleva a cabo por medio de varios pasos a seguir. Para que este proceso sea efectivo, primero de debe realizar un diagnóstico de las necesidades de la capacitación; posteriormente a esto ya se implementa la capacitación, para luego constatar que lo que se aprendió sea aplicado en las áreas específicas. También se deben realizar evaluaciones en donde se confirme que el proceso fue un éxito.

#### 2.1.6 Beneficios de la capacitación del personal

Los beneficios de la capacitación son innumerables, debido que este proceso aporta a la organización, así como al capital humano, se puede determinar que si la empresa realiza un proceso de capacitación entrelaza objetivos personales como organizacionales.

Al respecto, Vecino (2006) menciona que algunos beneficios que conlleva la realización de un buen plan de capacitación se refieren al desarrollo del compromiso frente a la organización, al

incremento de la productividad del personal, la motivación, el desarrollo de habilidades y la mejora del trabajo en equipo.

A su vez, Riquelme (2017) menciona algunos de los beneficios más notorios de la capacitación del personal se refieren al aumento de la eficiencia y la eficacia en el rendimiento del trabajo, el énfasis en el incremento de la productividad, la autenticidad y la confianza. Otros beneficios importantes que menciona el autor es el de promover el mejoramiento de los sistemas y los procedimientos, y la facilidad de tomar de decisiones y buscar soluciones. Además, contribuye a la reducción de la rotación en el personal y la satisfacción en los puestos de cada uno de los colaboradores.

Por su parte, Acosta (2015) enumera algunos los siguientes beneficios: ayuda en mejorar las actitudes de los colaboradores, aumenta la rentabilidad de la empresa, facilita el entendimiento de las políticas de la empresa, contribuye a que el colaborador tenga sentido de pertenencia hacia la empresa y ayuda a prevenir riesgos laborales. Mientras que la empresa aumenta su imagen en el mercado por tener personal altamente capacitado

Según lo expuesto por los autores, se puede decir que los beneficios contribuyen de manera positiva a las organizaciones; los procesos de capacitación se involucran con la mejora de la producción, la motivación en los colaboradores, trabajo en equipo, el aumento de la eficiencia y la eficacia y puede llegar a reducir la rotación en la organización.

## 2.2 Políticas y procedimiento de capacitación

### 2.2.1 Concepto de política

Las políticas en el ámbito organizacional se refieren a una directriz que se realiza para poder implementar un proceso. Las políticas suelen ser importantes para la empresa debido a que aportan orden y estabilidad en las actividades que se realizan, siempre y cuando estas sean claras, realistas y comunicadas a todo el personal.

Definir las mismas es esencial para el funcionamiento óptimo de la empresa, sin políticas ninguna empresa podría organizarse correctamente. Al respecto, Jiménez (2016) se refiere a las políticas como aquella guía que orienta a la acción que en donde se obtiene un resultado. También las define como los lineamientos que servirán para la toma de decisiones del futuro, sobre actividades en los procesos de una organización. Menciona que política es el conjunto de pasos a seguir para hacer lo correcto, adecuado o conveniente en cada caso. Finalmente, firma que las políticas deben ser elaboradas, aprobadas, divulgadas, entendidas y acatadas por los miembros relacionados con el proceso particular.

Por su parte, Santoro (2016) comenta que: “Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y alcanzada por los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización”.

Las políticas no son más que los principios que una empresa se compromete a cumplir. Reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos los empleados. Así mismo Rodríguez (2013) refiere en relación con el concepto de política que: “Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento durante la toma de decisiones en la empresa. La esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de libertad para guiar las decisiones.

En resumen, las políticas, son lineamientos que orientan a los colaboradores de que norma seguir de cómo hacer las cosas de manera correcta; estas se encargan de encausar la toma de decisiones; la política debe ser divulgada entendida y acatada por los involucrados en un proceso en particular.

### 2.2.2 Concepto de procedimiento

Un procedimiento refiere a la acción de llevar a cabo un grupo de pasos debidamente establecidos y definidos, para el cumplimiento de un fin determinado; es la manera de ejecutar una actividad vinculada a una metodología.

Los procedimientos son un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. Al respecto, Riquelme (2017) argumenta que: “Un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas”.

Todo procedimiento involucra, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa. Por otro lado, Naranjo (2010) refiere que: “Los procedimientos constituyen la especificación de los pasos involucrados en el desarrollo de un proceso. Son métodos especificados para efectuar las actividades de conformidad con las políticas”.

Entonces se puede concluir, que un procedimiento es una secuencia de actividades o acciones involucradas en el desarrollo de un proceso y hay posibilidad que un procedimiento persiga un mismo fin.

### 2.2.3 Políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos son aquellas reglas establecidas por la organización, en las que se instituyen los lineamientos que se utilizarán para varios los procesos que ejecuta la gestión del talento humano. En dichas políticas se deben detallar todos los aspectos importantes de la gestión; pero todas orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Respecto a este, Basu (2018) refiere que las políticas de recursos humanos de una compañía son las que se componen por una serie de reglas, procedimientos y lineamientos que ayudan a las interacciones entre los empleados y se deben de tomar en cuenta desde que se realiza el plan de estrategia general de la compañía, que se realizan con la orientación de los mandos medios y otros colaboradores. Los responsables de la consolidación, el mantenimiento y la administración de estas políticas es el departamento de recursos humanos y sus directivos.

Por otro lado, Salinas (2001) argumenta que: en las organizaciones las políticas son reglas que se estipulan para que los trabajadores realicen sus actividades de la manera correcta y que no realicen tareas innecesarias que les impida realizar su labor a cabalidad y también menciona que estas políticas les permite cumplir los objetivos empresariales e individuales.

Así mismo, Cabrera (2013) se refiere a las políticas de recursos humanos, que en la actualidad se han vuelto un reto importante para las organizaciones ya que contribuyen a la organización en los puestos de trabajo, en los procesos de reclutamiento y selección, en la formación de desarrollo, así mismo en la evaluación de desempeño y otros procesos relacionados al departamento de Recursos Humanos.

En conclusión, las políticas de recursos humanos se definen por ser una serie de reglas y lineamiento que rigen las interacciones entre el capital humano en la organización; ayudan a dictaminar lo que los empleados deben hacer a cabalidad.

#### 2.2.4 Procedimientos de recursos humanos

En las diferentes áreas que componen una empresa existen procedimientos que se llevan al cabo dependiendo del rol que manejan dentro de la organización. Y el área de recursos humanos no es la excepción. La importancia de los procedimientos de recursos humanos radica en que abarcan a todo el personal de la empresa, en un momento dado.

Al respecto, Jafreire (2010) se refiere al tema, de la administración de recursos humanos como un integrado de seis procesos dinámicos e interactivos los cuales son: proceso para integrar personas: el cual está compuesto por el reclutamiento y selección del personal; procesos para organizar personas: entre ellos se encuentra la evaluación de desempeño, el descriptor de puestos; procesos para recompensar personas: es por lo cual se busca incentivar al colaborador entre ellos están la remuneración, prestaciones y servicios sociales; proceso para desarrollar a las personas; proceso

para retener personas: está relacionado con cultura, clima higiene; proceso para auditar personas; en el cual está el banco de datos del personal

Por otro lado, Pacheco (2018) comenta como el proceso más importante de recursos humanos es la contratación ya que es la parte esencial para la organización argumentado que las personas realizan las tareas y se debe encontrar a la persona idónea para realizar dichas tareas de manera eficaz y también menciona que los procesos deben estar relacionados atraer y retener talentos, definir beneficios y políticas de formación de carrera.

Por su parte, Pérez (2012) menciona que cinco procesos importantes de recursos humanos son: reclutamiento, el cual se basa en buscar y atraer solicitantes competentes; selección, es el proceso que analiza las habilidades y aptitudes capacidades y cualidades de los solicitantes; y contratación, hace referencia a formalizar la relación de trabajo para garantizar derechos y obligaciones tanto del colaborador como del patrono. Asimismo, menciona la inducción, la cual que afianza los lazos con el colaborador de nuevo ingreso mostrando las instalaciones y grupos de trabajo dentro de la organización y vencimiento de contrato de trabajo: se encarga de gestionar la desvinculación de los colaboradores conforme la ley.

En resumen, todos los procedimientos de recursos humanos están involucrados al capital humano de la organización; si se analiza lo que mencionan los autores, nos hablan sobre ellos menciona los procesos de reclutamiento selección de personal, la contratación hasta el proceso de la desvinculación de un colaborador con la organización; otros aspectos de los procedimientos de Recursos humanos que se deben tomar en cuenta es que también deben atraer y retener capital humano.

### 2.2.5 Importancia de las políticas y procedimientos de recursos humanos

Las políticas y procedimientos de recursos humanos juegan un papel muy importante en las organizaciones. El tener procedimientos bien establecidos, con una correcta política que haga

efectivo el proceso, será de beneficio para todos los colaboradores y también aportara a al buen funcionamiento del departamento de Recursos Humanos.

Las empresas deben preparar sus procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente las actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, Cuando se hace referencia a las políticas Ramírez (2010) menciona que: “las políticas de recursos humanos son parte fundamental del éxito de una empresa, porque los trabajadores se sienten cómodos y motivados por un buen trato al personal.”

Por su parte, Domínguez (2008) argumenta que “Las políticas de recursos humanos son determinantes para la toma de decisiones estratégicas en empresas de servicios, que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías e innovación”.

En recursos humanos tener una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, enriquece los procedimientos, Salinas (2001) refiere que: “Determinar qué se va a hacer con el personal y cómo lograr un rendimiento de éste al 100%, es posible con una buena implantación y desarrollo de unas políticas de recursos humanos (R.H.) acordes con la organización”

Por otro lado, López (2013) referente a la importancia de los procesos de recursos humanos argumenta que, estos procesos sirven para lograr los objetivos organizacionales por medio de diferentes actividades, que involucran a todo el personal para así mantener una fuerza laboral eficiente.

Por su parte, Garrido (2014) afirma que es importante contar con políticas de recursos humanos, porque estos aportan consistencia a cada uno de los procesos del área. Entre los procesos que se ven beneficiados están: el reclutamiento y selección, la elaboración de las descripciones de competencias y cualidades para ocupar puestos. Asimismo, para promover el desarrollo en las

personas, implementar normas y programas de información sobre riesgos laborales y todo lo relacionado a gestiones de pagos y todo lo que la rige la ley.

En síntesis, se puede decir que las políticas de recursos humanos son importantes para tomar decisiones relacionadas con la administración del talento humano. Por otro lado, es importante establecer procedimientos claros para el área, ya que están diseñados para gestionar desarrollar motivar y hasta para retener a los colaboradores de la organización.

### 2.2.6 Importancia de las políticas y procedimientos de capacitación

Las políticas y el procedimiento de capacitación están vinculadas entre sí, pues se deben crear los lineamientos precisos para llevar a cabo un procedimiento de capacitación efectivo.

Yisser (2013) explica que a través de una política de capacitación y adiestramiento bien establecido se obtendrán mejores lineamientos para llevar a cabo un buen programa de capacitación y así poder mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores. Además, contribuye a innovar en el método de aprendizaje y estar a la vanguardia tomando en cuenta las nuevas tecnologías. Así mismo, favorece el desarrollo integral de los individuos que forman parte de la organización.

Por otro lado, Rivera (s.f.) argumenta que: “Toda organización debe tener establecidas unas políticas de capacitación, las cuales deben expresar lo que esperan los directivos de la capacitación de sus empleados”.

En relación al procedimiento de capacitación, Correa (s.f.) menciona una serie de pasos que conforman el proceso de capacitación, los cuales se deben realizar en orden para que este funcione. Primero se debe realizar un diagnóstico para observar cuales son las necesidades que se tienen; la generación de compromiso, en la cual servirá para comprometer el aprendizaje con el colaborador en el puesto de trabajo; la consolidación de cambio, ya que se debe accionar en base a la evidencia que se obtuvo de la capacitación; monitorear el cambio, evaluando la capacitación transcurridos seis meses de la actividad realizada, para asegurarse del cambio que se obtuvo.

Así mismo, Villareal (s.f.) afirma que “la capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar hacia mejores oportunidades, ya sea dentro o fuera de la empresa”

En conclusión, las políticas de la capacitación son necesarias para cualquier organización, pues serán las que dicten los lineamientos para el manejo adecuado de dicho proceso y así ayudara al desarrollo de los colaboradores.

### 2.3.1 Rotación de personal

### 2.3.2 Concepto de rotación de personal

La rotación de personal, es un proceso que nos muestran las entradas y salidas de las personas que se van de la empresa, en la cual se debe evaluar cuál es el motivo por el cual los colaboradores dejan la organización.

Por su importancia el departamento de recursos humanos debe realizar estudios en los cuales se pueda obtener información sobre la deserción del personal, Monsálvez (2018) afirma que: “La rotación de personal es un concepto muy importante en el ámbito empresarial. Se trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha”.

Asimismo, González (2018) argumenta que la rotación de personal también puede ser una señal de que algo no anda bien, ya sea en el proceso, que no hay satisfacción o no se logra un vínculo entre colaboradores y la empresa.

Finalmente, López (2011) argumenta que la rotación es un número de las personas que salen y entran a la empresa por lo general en el lapso de un año, y también lo define como el total de empleados en una empresa de dicho sector, nivel jerárquico departamento o puesto.

En síntesis, la rotación de personal es un aspecto muy importante en las organizaciones, ya que puede ser un indicador de qué está pasando en la empresa y cómo se siente el personal. Y los motivos más frecuentes por el cual las personas abandonan la organización.

### 2.3.3 Tipos de rotación de personal

Cuando en una empresa se realiza el análisis del indicador de la rotación de personal, es importante determinar cuáles son los tipos de rotación que mayormente se presenta en la empresa. En relación a este tema han escrito varios autores:

Almeda (2017) se refiere que hay dos tipos de rotación de personal y que cada uno tiene motivos diferentes. El primero que menciona es la rotación de personal voluntaria, la cual se refiere al momento en que un colaborador abandona la empresa de manera voluntaria. Esta puede deberse a varias causas, como por ejemplo que el colaborador haya encontrado una mejor oferta laboral, o bien algún beneficio que la empresa actual no le ofrece. El segundo motivo al que hace referencia el autor, es la de rotación de personal involuntaria, la cual se da cuando el patrono tiene la iniciativa de prescindir de los servicios del colaborador. Este tipo de rotación también tiene varias causas, como pueden ser la reorganización o una evaluación del desempeño desfavorable.

Así mismo, Mayhew (2018) menciona cuatro clases de rotación: involuntaria, se da cuando el patrono despide al empleado por algún incumplimiento de las políticas o por bajo rendimiento. Voluntaria, cuando el empleado toma la decisión de retirarse de la empresa. Positiva, cuando la empresa prescinde de un colaborador, para ingresar talento con nuevas ideas. Y, por último, negativa, la cual se considera indeseable ya que los trabajadores se van descontentos con la empresa o por conflictos en el trabajo

Así mismo, Linares (2018) hace referencia a dos tipos de rotación: la rotación voluntaria, como ya se ha mencionado es cuando el colaborador abandona la empresa por su voluntad, motivado por la posibilidad de ascender a un puesto fuera de la empresa, tiene mayor campo laboral o simplemente

desea cambiar de trabajo. La rotación involuntaria que se refiere cuando la empresa toma la decisión de que el trabajador ya no forme parte de su planilla.

En resumen, los autores coinciden en que los tipos más comunes de rotación son el voluntario y el involuntario. Además, afirman que ambas clases afectan a la organización y que, de alguna manera ayudan a la identificación de problemas que existen en la organización.

#### 2.3.4 Causas de la rotación de personal

La rotación es uno de los indicadores medibles de la gestión de recursos humanos. Al obtener los resultados de dicha medición y determinar que esta es alta, es importante conocer las causas de este fenómeno. A continuación, se presenta lo dicho por varios autores:

Almeda (2017) menciona que las causas más comunes de la rotación pueden ser: una mala supervisión, ya que cuando existe una mala supervisión pueden surgir problemas con los empleados y pueden convertirse estos en un despido. Otra causa que menciona el autor es el mal clima laboral, debido a que, si la relación entre compañeros o con los jefes es mala, existirá la rotación y por eso es importante mantener un buen clima laboral, y que, además, incentive al crecimiento para evitar la rotación.

Por otro lado, Linares (2018) afirma que las causas por las que algunas personas pueden abandonar la empresa podrían ser muchas, pero hay que identificar dichas causas. Comenta también que algunos motivos que puede tener el colaborador para abandonar la empresa se relacionan al ambiente de trabajo, una mejor oportunidad de empleo, la necesidad de movilidad geográfica o bien por la cultura corporativa

Así mismo, Pérez (2016) refiere que los motivos por los que un empleado decide renunciar y puede aumentar la rotación en la empresa puede ser: un mal clima laboral, sentir que recibe remuneración injusta, el deseo de buscar crecimiento personal por tener otras aspiraciones profesionales y se esfuerza por tener un mejor puesto.

En síntesis, las causas de la rotación en las organizaciones se dan cuando un colaborador se siente insatisfecho por varios factores dentro de la empresa, como lo explican los autores antes mencionados. Por lo que es importante que el Departamento de Recursos Humanos tome en cuenta las causas que están afectando el índice de rotación y evalúe qué aspectos no se están cumpliendo, para que el personal desee seguir perteneciendo a dicha organización.

### 2.3.5 Medición de la rotación de personal

Existen varias maneras de medir el indicador de rotación de personal. A continuación, se presentan algunas de estas formas de determinarlo:

Al respecto, Martínez (2016) propone el uso de la siguiente fórmula:

#### **Imagen No. 3**

#### **Formula de Rotación de Personal**

$$\text{Rotación} = \frac{\text{\# de empleados que salen de la empresa al año}}{\text{la media del \# de empleados de ese año}}$$

Fuente: Laura Martínez Molera (2016)

Por otra parte, Pérez, Briceño, Macías y De León (2012) indican que: “El cálculo de índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas, en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización”.

La ecuación que se recomienda para la rotación de personal:

**Imagen No. 4**  
**Formula de Rotación de Personal**

$$\text{Índice de rotación} = \frac{A + D}{2} * 100 / EM$$

Fuente: Ana Pérez, Yolani Briceño, Doris Macías y Garacel de León (2012)

Donde:

- A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas).
- D = Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del periodo considerado (salidas).
- EM = Efectivo medio del área considerada dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

Por otro lado, Millán (2006) propone la siguiente fórmula para el cálculo del nivel de rotación:

**Imagen No.. 5**  
**Formula de rotación de personal**

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2)(100))/EM$$

Fuente: Guadalupe Julio Millán Rosas (2006)

Donde:

- A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.
- D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.
- EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La medición de la rotación en una empresa es un proceso que se debe realizar cada cierto tiempo, para poder determinar y comparar como está la organización en la actualidad referente al tema. Como indican los autores, existen varias fórmulas que pueden utilizarse para la medición de dicho indicador.

### 2.3.6 Efectos de la Rotación de personal en la organización

A los efectos que produce la rotación en una organización en ocasiones no es medida, pero en realidad este análisis debe ser realizado en forma periódica. Y definitivamente deben conocerse los efectos que esta tiene dentro de la organización.

A este respecto, Aca (2018) refiere que la rotación de personal genera varias consecuencias tangibles e intangibles, entre las cuales se encuentran: un mal prestigio en el mercado laboral; altos costos económicos, debido a que al haber rotación se debe cubrir la plaza con un nuevo colaborador, por lo que la empresa debe invertir nuevamente en el proceso de reclutamiento y selección; pérdida de clientes, porque se descuida el seguimiento a los procesos cuando un empleado se retira; y por último, la incertidumbre laboral que provoca un impacto en el colaborador que puede generar depresión y falta de concentración

Por otro lado, Werther (2008) refiere que:

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas

instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otro aspecto, porque disminuye la rotación de personal. (p.228)

Finalmente, Riquelme (2018) argumenta que cualquier tipo de rotación de personal en una empresa es negativa, tomando en cuenta que se debe ocupar una nueva vacante por lo que se debe invertir tiempo en buscar el nuevo talento y costos en el reclutamiento. Además, refiere que, a nivel externo deja mal a la compañía, tanto con los clientes como con los proveedores, porque se pierden lazos de confianza. Y a nivel interno, se torna negativo cuando la producción puede decaer por el tiempo que toma entrenar a la nueva persona y esperar que se vayan desarrollando en su trabajo.

En resumen, las consecuencias de un alto nivel de rotación son negativas para la organización, por lo que vale la pena medirla periódicamente y tomar las medidas necesarias para prevenir las indeseables consecuencias para la empresa.

### 2.3.7 Relación entre la rotación de personal y los procesos de capacitación

En la actualidad la rotación llega a ser perjudicial para una empresa, ya que se puede incurrir en gastos, perder información de procesos, perder relación con los clientes, todo esto debido a la ausencia de los colaboradores, por lo antes mencionado se busca determinar qué relación tiene el realizar inadecuadamente o la ausencia del proceso de capacitación podría llegar a elevar el índice de rotación en una empresa.

Al respecto, Mejías (2018) refiere que, si no existe una capacitación adecuada, la posibilidad de que se pierdan a los buenos empleados es alta, porque se puede llegar a cumplir con los objetivos de la empresa y si los empleados se van se tendrá que contratar y formar nuevo personal, que

impactaría en las finanzas de la empresa y asegura que es más económico contratar al empleado actual que invertir en una plaza vacante.

Por su parte, Juárez (2018) argumenta: “De aquellos que desertan en los tres primeros meses, el 80 por ciento se marcha porque la capacitación que recibieron no les ayudó en las tareas que tenían que ejecutar, afirma”.

Asimismo, Gutiérrez (2016) comenta que “Considere la posibilidad de la pérdida de la productividad, el costo de la rotación de los empleados y los clientes perdidos debido a errores cometidos por los colaboradores capacitados inadecuadamente”.

En los marcos de las observaciones anteriores, cabe mencionar que la rotación esta vincula con el proceso de Capacitación, si se realiza un proceso adecuado o no existe en la organización puede lograr que el colaborador se retire y como consecuencia de esto se debe contratar a nuevo personal por lo que se debe realizar un gasto, lo cual es algo que perjudica las finanzas de la empresa, uno de los motivos por los que los colaboradores mal capacitados se van podría ser por no contar con los conocimientos para realizar sus tareas.

#### 2.4.1 Competencias laborales

#### 2.4.2 Conceptos de competencias laborales

Las competencias laborales están relacionadas con las habilidades, conocimientos y aptitudes de los colaboradores en una organización. Se puede definir a una persona como competente cuando implementa las tres características antes mencionadas.

Para que una persona pueda ser calificada en el puesto que desempeña es importante lo que Pérez (2016) define como: “Las competencias laborales tienen que ver con la capacidad, habilidades

laborales, conocimientos y aptitudes en el profesional que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera.”

La competencia laboral es tener los conocimientos y la habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa. Las competencias son: habilidades, conocimientos y aptitudes.

También se hace énfasis en que son las que se permiten asumir retos en el puesto de trabajo por medio de las habilidades, conocimientos y actitudes y aportan el desempeño eficaz para las organizaciones contribuyendo a realizar las funciones del colaborador cumpliendo los objetivos impuestos.

### 2.4.3 Clasificación de las competencias laborales

#### 2.4.3.1 Competencias básicas

Cuando se habla sobre las competencias básicas que debe poseer el personal, Salcedo (2008), afirma que para las competencias básicas como el nombre lo dice se vuelve una competencia básica porque es lo esencial y primordial que un individuo debe saber para el desenvolvimiento de sus tareas diarias laborales, las que le permiten al colaborador a tener comprensión, atienda instrucciones verbales y escritas, sepa interpretar información de manera gráfica, que proponga soluciones a una problemática.

Por otro lado, Olmos (s.f.) las define como: las competencias que son adquiridas en el individuo al inicio a una temprana edad, para que a lo largo de los años se tenga un aprendizaje constante y se puedan realizar todo tipo de actividades que lleven la comprensión básica. Conocer las competencias que demanda la empresa también es importante ya que es una guía para determinar qué tipo de talento humano requiere.

Mendoza (2013) hace énfasis en la conceptualización del tema y define que: las competencias que permiten que los individuos puedan adaptarse a diferentes contextos sociales y que son un conjunto de habilidades cognitivas que suelen ser logradas en el desarrollo educativo de una persona y que son indispensables para tener un buen desenvolvimiento.

Por todo lo dicho anteriormente se puede concluir que las competencias básicas son indispensables para el individuo ya que es la base del aprendizaje y permite tener facilidad de la comprensión de las tareas impuestas a lo largo de los años.

#### 2.4.3.2 Competencias genéricas o transversales

Estas competencias no están relacionados a ningún tipo de actividad específica, pero son necesaria para todo tipo de empleo en el ámbito laboral y pueden ser adquiridas en entre un proceso de enseñanza aprendizaje y permiten el desarrollo constante de otras habilidades.

Al respecto, Mendoza (2013) define las competencias genéricas como el conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que, en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano.

Estas capacidades satisfacen el desenvolvimiento de ética y valores, por lo tanto Yerro (2018) indica que: “Algunas de las competencias transversales se adquieren fuera del ámbito laboral; otras forman parte de los rasgos personales de cada cual, pero casi todas se pueden aprender y potenciar a través de formación especialmente orientada a trabajarlas”.

A su vez, Pereira (s.f.) las define como las competencias que tienen un poco más de complejidad y que son las que permiten tener la capacidad para realizar tareas como programar, administrar, trabajar en equipo y hacer uso de varios recursos tal como lo son tecnológicos, materiales, humanos entre otros.

Se puede definir que las competencias genéricas son los atributos, características y cualidades de un individuo, el cual es capaz de tener un desarrollo constante. También se describe como las competencias que las personas buscan para alcanzar metas superiores a las básicas.

En resumen, se puede decir que el desarrollo de competencias genéricas se ha vuelto un objetivo central para el ámbito laboral con los atributos, características y cualidades de cada individuo estas competencias se expresan en diferentes profesiones, tales como: la capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipos, de comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida.

#### 2.4.3.3 Competencias específicas

Se conoce como competencias específicas a al conjunto de habilidades, conocimientos y valores que se conocen en práctica en un contexto específico y se conoce también como un recurso que sirve para el desarrollo de una persona.

Riquelme (2018) hace referencia al tema afirmando que: “Estas son necesarias para el dominio del conocimiento, para luego aplicarlo a un área de trabajo concreta, asumiendo que estas áreas pueden ser artística, de ciencias básicas y tecnología, ciencias sociales y Humanistas y salud.”

Sobre este tema, Mendoza (2013) refiere que estas competencias específicas se logran a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico, como, por ejemplo: conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo; las cuales pueden definir una disciplina concreta. Dichas competencias son necesarias dominarlas para después aplicarlas en un área de labor específica.

A su vez, Piñao (s.f) comenta: “Las Competencias Específicas refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización.”

Finalmente, Dueñas (2014) menciona que existen otros cuatro tipos de competencias: las competencias personales, que se enfocan en las que tiene cada persona y se relacionan con los valores de cada uno, como la responsabilidad, el respeto y la honestidad. Además, hace referencia a las competencias prácticas, que son las que el colaborador utiliza para cumplir sus metas laborales. Se trata de las técnicas o procedimientos exactos que utiliza la persona para hacer su laborar. Asimismo, menciona las metodológicas, que se refieren a cuando el colaborador tiene el dominio teórico de un cargo, el cual desempeña. Y, por último, se encuentran las competencias de concepto propio, que se refiere a la forma en que un colaborador se percibe a sí mismo, dentro de una organización.

Por lo tanto, las competencias específicas se refieren a un conocimiento mucho más concreto de un área de trabajo, asumiendo que estas áreas pueden ser artística, de ciencias básicas y Tecnología.

#### 2.4.4 Capacitación por competencias

Es un proceso que se lleva a cabo en las organizaciones para aumentar la calidad de trabajo, su prestigio y rendimiento de los colaboradores. Uno de los modelos que pueden utilizarse para su implementación es por competencias laborales, las cuales se enfocan en el desempeño del personal.

Las competencias de una persona definen su capacidad productiva medida en términos de desempeño y Valdez (2005) comenta, que la capacitación por competencias es una forma mejorada para facultar, porque permite acoplar mejor los atributos y las capacidades de las necesidades de la formación y las pruebas que se realizan posteriormente tienden a ser más estimulantes porque la persona sabe hacia dónde va dirigido su esfuerzo.

Por otro lado, Loria (s.f) menciona que hoy en día existen nuevas formas de organizar el trabajo, derivado de las ofertas de servicios que se ofrece. Es allí donde surgen las nuevas acciones formativas que van dirigidas al mejoramiento del desempeño laboral y qué mejor que capacitar por competencias, para que una persona se desenvuelva de manera exitosa y en un ambiente favorable.

Este tipo de capacitación pretende conceder a las personas lo necesario para certificar su productividad y el desarrollo profesional.

Por su parte, Mujica (2018) refiere que la capacitación por competencias está dirigida para que los trabajadores definan su capacidad productiva para que su desempeño laboral sea mejor y que la capacitación pueda ser con actividades concretas y que puedan ser observables y medibles.

En resumen, la capacitación por competencias permite al colaborador combinar sus atributos y capacidades y así comprobar el mejoramiento del desempeño en el trabajo; esta aportara a determinar su capacidad productiva, también se debe tomar en cuenta que la capacitación por competencias permite que las tareas sean observables y medibles.

#### 2.4.5 Beneficios del uso de competencias laborales

Las competencias laborales han servido en los últimos años para identificar los comportamientos de los empleados dentro de la organización y cuándo hacen sus funciones con un alto desempeño. Sin duda, realizar la gestión del recurso humano por competencias laborales benefician a las organizaciones. Dichos beneficios se describen a continuación:

Sánchez (2007) menciona algunos beneficios: en el proceso de selección de personal, la capacitación ya no se comprueba con un diploma, ahora el reclutador determina si el postulante posee competencias requeridas. Con la capacitación se facilitan el manejo de los manuales y los niveles de desempeño, es más factible identificar las mejoras a través de la capacitación por competencias; es más realizable realizar los estándares de remuneración y los incentivos basados en el desempeño del trabajador, según sus competencias; también aporta al manejo de la medición de acción de capacitación en la productividad

Por su parte, Macia (s.f.) hace referencia a beneficios como la facilidad de la evaluación continua del desempeño, consolida los objetivos de la empresa con los de las personas, inicia un modelo de liderazgo, facilitador y capacitador y aporta al sistema de remuneración más justo y equitativo.

También Moguel (s.f.), menciona los siguientes beneficios: concreta perfiles más completos y objetivos para el proceso de selección, proporciona una mejor detección de necesidades, busca identificar el motivo del mal desempeño, proporciona una base para el proceso de evaluación de desempeño buscando criterios relevantes al comparar avances con años anteriores y ayuda a sugerir el plan para adquirir nuevas competencias.

En resumen, los beneficios del uso de las competencias como comentan los autores antes descritos están relacionados con varios procesos de la gestión del talento humano, contribuyen a la creación de manuales por competencias, se facilita la identificación de la capacitación en la organización; aporta a realizar modelos de remuneración según el desempeño. También es importante mencionar que las competencias proporcionan una matriz de los conocimientos y actitudes que se esperan para realizar en el puesto.

#### 2.4.6 Beneficios de capacitación por competencias

Los beneficios de la Capacitación por competencias, se ha vuelto más importante que un proceso de capacitación común, pues ayuda a descubrir las competencias del colaborador y explotarlas en el proceso de capacitación.

Al respecto, Pérez (2016) refiere que: “Para guiar a los colaboradores en el desarrollo de las competencias laborales requeridas es importante brindar planes de formación y capacitación acorde a éstas ya que esto trae ventajas importantes para tu compañía.”

La capacitación genera oportunidades para el crecimiento personal del empleado y esto conlleva crecimiento para la organización, Sosa (2018) menciona que es importante para las empresas estar

a la vanguardia, por lo que uno de los aspectos que hacen posible esto es la capacitación. Este autor también comenta que los beneficios de la capacitación a corto plazo están relacionados a mejorar los resultados del equipo de trabajo internamente, a mediano plazo va a mostrar resultados importantes con los clientes y largo plazo impactara en la cultura organizacional

La estrategia de capacitación basada en competencias se enfoca en la obtención de avances mediante realizaciones laborales concretas, observables y medibles. Por lo tanto, Restrepo (2017) comenta que la capacitación tiene como objetivo desarrollar los conocimientos y competencia de las personas que forman parte de la empresa, puesto que estas personas aportan sus ideas, sus capacidades y con base a su desarrollo es como se desarrolla una organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se puede argumentar que son muchos los beneficios de realizar un proceso de Capacitación por competencias, ayuda a brindar al empleado conocimientos amplios y flexibilidad de desempeñarse en puestos distintos al actual, los beneficios pueden notarse a corto, mediano y largo plazo.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad en Guatemala existen pequeñas y medianas empresas, que debido a su iniciación en el mercado no suelen dar la importancia a algunos procesos que son vitales para la organización, sin tomar en cuenta que puede ser para mejorar los objetivos de la misma.

Uno de los procesos que debe ser tomado en cuenta sea cual sea la situación de la empresa, es la Capacitación laboral, dado que sirve para que los colaboradores tengan un conocimiento de la organización a la que están perteneciendo y también para brindarles las herramientas para el mejor desempeño de las funciones que realizan.

Este proceso se considera importante porque están relacionados con el capital humano de la empresa en todos los niveles organizacionales.

Dentro de las funciones de Recursos Humanos se deben tomar en cuenta los aspectos que pueden perjudicar a la organización.

El inadecuado proceso en lo que respecta a la Capacitación puede tener consecuencias, como los pueden ser, alto nivel de rotación, poco conocimiento en los colaboradores de sus funciones, cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En relación con lo antes mencionado, este trabajo de investigación busca recopilar información que sea necesaria para dar a conocer cuál es la manera ideal de realizar un proceso adecuado de capacitación.

## 3.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los beneficios que obtiene la organización al realizar un proceso de Capacitación adecuado?

## 3.3 Objetivos

### 3.3.1 Objetivo general

Dar a conocer los beneficios que obtiene una organización que realizar un proceso de capacitación adecuado

### 3.3.2 Objetivos específicos

- Demostrar la importancia del proceso de capacitación en una organización.
- Definir la relación entre si un mal proceso de capacitación afecta la rotación del personal.
- Determinar la importancia de las políticas bien establecidas en una capacitación.

## 3.4 Alcance y limites

### 3.4.1 Alcance

El periodo de práctica profesional dirigida se realizó durante el año 2018. Durante este periodo, se buscó obtener información acerca de los distintos procesos del departamento de recursos humanos y se realizó la documentación de las políticas, procesos y formatos que se utilizan dentro de la administración del talento humano. Dentro de los alcances obtenidos se mencionan los siguientes:

- Se realizó la reunión con el Gerente General solicitando autorización para tener acceso a los documentos que tiene la empresa de los diferentes procesos que manejan.
- Verificación de los formatos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo los que no existen y sean necesarios.
- Documentar la forma adecuada de realizar los distintos procesos de recursos humanos.
- Aprobación e implementación de la documentación entregada a la empresa.

### 3.4.2 Límites

Dentro de las limitaciones que se encontraron fue la falta de tiempo del Gerente administrativo para entrega de algún tipo de documentación que se solicitaba.

### 3.5 Método

El trabajo de práctica se realizó en la empresa Expreso Ya, con el fin de conocer cómo se realizaba la Gestión del talento humano, sin contar con un departamento de Recursos Humanos como tal. El tipo de investigación que se realizó fue la documental ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

### 3.6 Procedimiento

Los pasos que se siguieron para realizar la investigación fueron:

- La previa realización de la práctica profesional dirigida en el año 2018 de acuerdo a la información que se recaudó en la empresa se determinó el tema de estudio para la presente investigación
- Se realizó el cuadro de variables, en el cual se determinó la problemática de estudio y subtemas. A través de la pregunta de investigación, se logró determinar cuál era el objetivo general de estudio y el objetivo específico de cada subtema.

- Se realizó el marco de referencia, por medio del cual se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, tratando de contextualizar el Departamento de Recursos Humanos.
- Por medio de la variable de estudio a investigar y los subtemas, se determinaron los temas a desarrollar en cada uno de ellos, colocando las referencias que se utilizarían al realizar el marco teórico.
- Se desarrolló la parte teórica de los temas relacionados a la variable de estudio, los temas y subtemas relacionados.
- Se estableció el planteamiento del problema de la investigación, dando a conocer los límites y alcances que se encontraron al realizar el periodo de práctica, y la metodología que se utilizó en la realización de la presente investigación.
- Se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la investigación documentada, para contestar la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos.
- Conclusiones y recomendaciones: Se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con base del análisis de resultados realizado.
- Se procedió a realizar el informe final de la investigación y se entregó a la Facultad de Humanidades.

## **Capítulo 4**

### **Presentación de Resultados**

#### 4.1 Sistematización de estudio de caso

Durante los meses de enero a noviembre del año 2018, se realizó la Práctica Profesional Dirigida III, la cual se llevó a cabo en la empresa Expreso Ya.

Al inicio, se realizó un diagnóstico para dar a conocer acerca de cómo se realizaban los procesos relacionados a la gestión del talento humano en la organización. Para lo cual, se efectuó una entrevista previa con el Gerente General de la empresa, en la cual se logró la recopilación de información acerca de los procesos que se realizaban, ya que la organización no contaba con un Departamento de Recursos humanos como tal, ni con todos los formatos para gestionar sus distintos procesos.

Luego se procedió a realizar un cronograma, con el fin de programar la realización de las políticas, procedimientos y los formatos o registros propios del área. Posteriormente, se realizaron los siguientes formatos para los siguientes subsistemas de recursos humanos:

- Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Se establecieron políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación de personal. Luego se elaboraron los formatos que se utilizaban en los primeros dos procedimientos entre los que se encuentran los siguientes: Requisición de personal, perfil y descripción de puesto, solicitud de empleo, también se crearon los documentos, formato de confirmación de referencias laborales, formato de entrevista, informe de aplicación de pruebas psicométricas.

En cuanto al proceso de vinculación se elaboraron los formatos: Acta de selección, carta de confirmación de período de prueba, así como también contrato laboral, carta de entrega de activos, carta de confidencialidad.

Asimismo, con relación al procedimiento de desvinculación se realizaron los siguientes registros: constancia laboral, formato de entrevista de salida, también la carta de llamada de atención verbal, carta de llamada de atención por escrito, carta de suspensión sin goce de salario, carta de despido, finiquito laboral.

- Procedimiento de inducción y capacitación de personal.

Se establecieron las políticas y los procedimientos relacionados a la inducción y capacitación de personal. Además, se realizaron los siguientes formatos: manual de inducción, plan de inducción, carta de bienvenida.

También se documentaron en el área de capacitación los formatos: Diagnostico de necesidades de capacitación, formato de plan de capacitación, también se realizó la lista de asistencia a capacitación, evaluación de la capacitación, informe de evaluación de capacitación.

- Procedimiento de evaluación de desempeño

Por otro lado, se establecieron las políticas y el procedimiento de evaluación del desempeño y se elaboraron los siguientes documentos: Formatos de evaluación del desempeño, hoja de compromiso.

- Procedimiento de evaluación clima organizacional.

Así mismo se documentaron las políticas y el procedimiento para realiza la evaluación del clima organizacional. Además, se elaboró el formato de la encuesta de clima.

Luego se procedió a integrar el Manual de políticas y procedimientos de recursos humanos colocando información relacionada a los procesos anteriormente descritos. Además, se integró la siguiente información: Generalidades del manual, antecedentes de la organización, organigrama, diagnóstico organizacional, políticas y procedimientos de recursos humanos, anexos en los cuales se colocaron los registros ya revisados y aprobados.

Finalmente se entregó una copia del manual de políticas y procedimientos de recursos humanos a la empresa Expreso ya, para ser implementado por el personal a cargo de lo referente a la gestión humana.

## 4.2 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en la investigación documentada, la cual se utilizará para contestar la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos del presente estudio.

En relación al objetivo general planteado en la presente investigación, en el cual se busca determinar los beneficios para la organización de realizar un proceso de capacitación adecuado.

Al respecto, Vecino (2006) menciona que el desarrollo de compromiso frente a la organización, el incremento de la productividad del personal, la motivación, el desarrollo de habilidades y la mejora del trabajo en equipo son algunos beneficios que conlleva un buen plan de capacitación.

A su vez, Riquelme (2017) menciona algunos de los beneficios más notorios de la capacitación del personal: como lo es el aumento de la eficiencia y la eficacia en el rendimiento del trabajo, el énfasis en el incremento de la productividad, la autenticidad y la confianza, otro beneficio importante que menciona es el de promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos y la facilidad de toma de decisiones y soluciones, además contribuye a la reducción de la rotación en el personal y la satisfacción en los puestos de cada uno de los colaboradores.

Por su parte, Acosta (2015) refiere que algunos de esos beneficios para la empresa ayudan en la mejorar las actitudes de los colaboradores, aumenta la rentabilidad de la empresa, facilita el entendimiento de las políticas de la empresa, contribuye a que el colaborador tenga sentido de pertenencia hacia la empresa y ayuda a prevenir riesgos laborales, la empresa aumenta su imagen en el mercado por tener personal altamente capacitado.

Con referencia a lo anterior se puede determinar que los autores mencionan que son varios los beneficios que obtiene la empresa, al realizar un proceso de capacitación adecuado. Se observa claramente en lo antes expuesto que los beneficios se relacionan en el aumento de habilidades, eleva la satisfacción en el puesto de trabajo, aumenta la productividad, así como mejorar la imagen de la empresa.

Yisser (2013), este autor explica: que es a través de una política de capacitación y adiestramiento bien establecido se obtendrán mejores lineamientos, para llevar a cabo un buen programa de capacitación y así poder mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, así poder innovar en el método de aprendizaje y estar a la vanguardia tomando en cuenta las nuevas tecnologías. Así mismo contribuye al desarrollo integral de los individuos que forman parte de la organización

En relación al procedimiento de capacitación, Correa (s.f.) menciona una serie de pasos que conforman el proceso que debe llevar una capacitación y que se debe llevar en orden para que este funcione, primero se debe realizar un diagnóstico para observar cuales son las necesidad que se tienen en este aspecto ; la generación de compromiso, en la cual servirá para comprometer el aprendizaje con el colaborador en el puesto de trabajo; la consolidación de cambio: se debe accionar en base a la evidencia que se obtuvo de la capacitación; Monitorear el cambio: y es aquí donde recomienda evaluar seis meses pasada la capacitación para asegurarse del cambio que se obtuvo.

Así mismo, Villareal (s.f.) afirma que la capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

Dadas las condiciones que anteceden se puede hacer énfasis que es importante que las organizaciones conozcan las políticas y procedimientos del proceso de capacitación, ya que son de vital importancia, porque es donde se rigen los lineamientos para que se lleve a cabo un proceso adecuado.

Otro de los objetivos de esta investigación es determinar la relación entre la rotación de personal y el proceso de capacitación, al respecto, Mejías (2018) refiere: que si no existe una capacitación adecuada la posibilidad de que se pierdan a los buenos empleados es alta, porque se puede llegar a cumplir con los objetivos de la empresa y si los empleados se van se tendrá que contratar y formar nuevo personal que impactaría en las finanzas de la empresa y asegura que es más económico contratar al empleado actual que invertir en una plaza vacante.

En otro orden de ideas, pero coincidiendo con lo mismo, Juárez (2018) argumenta: “De aquellos que desertan en los tres primeros meses, el 80 por ciento se marcha porque la capacitación que recibieron no les ayudó en las tareas que tenían que ejecutar, afirma”.

Finalmente, Gutiérrez (2016) comenta que “Considere la posibilidad de la pérdida de la productividad, el costo de la rotación de los empleados y los clientes perdidos debido a errores cometidos por los colaboradores capacitados inadecuadamente”.

Por lo tanto, como resultado de lo mencionado por los autores, se puede comprobar que un proceso de capacitación inadecuado afecta en la rotación de personal, pues las personas no se sienten preparadas para realizar sus tareas diarias y deciden abandonar la empresa, por otro lado, no capacita aumenta la rotación de personal y se aumenta los gastos de la empresa debido que se debe contratar nuevo personal.

Por otro lado, para determinar los beneficios que tiene para la organización el realizar el proceso de capacitación por competencias, para este efecto se menciona a Pérez (2016) afirma que: “Las competencias laborales tienen que ver con la capacidad, habilidades laborales, conocimientos y

aptitudes en el profesional que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera.”

Por su parte, Sosa (2018) argumenta que: es importante para las empresas estar a la vanguardia por lo que uno de los aspectos que hacen posible esto es la capacitación, Sosa también comenta que los beneficios de la capacitación a corto plazo están relacionados a mejorar los resultados del equipo de trabajo internamente, a mediano plazo va a mostrar resultados importantes con los clientes y largo plazo impactara en la cultura organizacional.

Asimismo, Restrepo (2017) comenta que: la capacitación tiene como objetivo desarrollar los conocimientos y competencia de las personas que forman parte de la empresa, puesto que estas personas aportan sus ideas, sus capacidades y con base a su desarrollo es como se desarrolla una organización.

En los marcos de las observaciones anteriores se puede mencionar que brindar una capacitación por competencias ayuda a los colaboradores a mejorar los conocimientos y a potencializar las competencias que ya tienen, y también es importante mencionar que ayuda a los colaboradores que son las personas que constituyen una empresa

## Conclusiones

Se puede concluir que son varios los beneficios que obtienen las empresas al realizar un proceso de capacitación adecuado. Entre estos beneficios se encuentran, el aumento de habilidades en el personal, se eleva la satisfacción y facilita la adaptación al puesto de trabajo; a la vez ayuda a sentir mayor confianza en el área, genera una actitud positiva en el entorno laboral y los trabajadores ven de buena manera que la empresa invierta en ayudar a su crecimiento profesional y personal. Asimismo, el invertir en capacitación ayuda a que los colaboradores se sientan identificados con la empresa, tengan una mejor disposición y ayuda a la orientación de nuevos empleados.

Se concluye que la importancia de las políticas y procedimientos de capacitación radica en que es necesario contar con ellas, para que el proceso al llevarse a cabo sea el adecuado. Así mismo, el poseer políticas de capacitación genera compromiso en los colaboradores, se toman acciones referentes a los cambios, eleva los niveles de desempeño y enseña al empleado cómo aplicar las nuevas tecnologías. Por otro lado, si así lo requiere su puesto de trabajo, prepara al empleado para ocupar puestos superiores, articular los ascensos y las promociones a los programas de capacitación y desarrollo.

Se hace necesario resaltar, que existe relación entre la rotación de personal y el proceso de capacitación. Ya que un proceso de capacitación inadecuado aumenta el índice de rotación de personal, pues las personas no se sienten preparadas para realizar sus tareas diarias, completar sus tareas y asignaciones de forma adecuada y sienten que falla en el cumplimiento de las normas y directrices de la empresa, por lo que en un momento dado deciden abandonar la empresa. Esto afecta económicamente a la organización, porque al tener plazas vacantes deben se debe reclutar y seleccionar nuevo personal. Y la contratación y formación de nuevos empleados cuesta más que simplemente capacitar a los actuales.

Finalmente, se determina que entre los beneficios que tiene para la organización realizar el proceso de capacitación por competencias, se encuentra mejorar los conocimientos y desarrollar aún más las competencias de quienes integran la organización, ayuda a hacer frente a los cambios en el

entorno y otorga al empleado la oportunidad de aprender y crecer. Asimismo, el brindar capacitación para desarrollar las competencias que se han identificado en la empresa, asegura que el plan de aprendizaje está alineado y orientado a la estrategia de la compañía, para beneficio del empleado y la organización. Además, ayuda a tener un rumbo definido para el plan de carrera y sucesión del colaborador, potencia el desempeño de los trabajadores al ayudarlos a ser más productivos y tener más habilidades que aportarán valor a la organización.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que al implementar el proceso de capacitación se comunique a todos los miembros de la organización las políticas y el procedimiento incluido en el Manual de Recursos Humanos. De tal manera que dicho proceso cumpla con los objetivos esperados, cubra las necesidades de la empresa e influyan directamente en la satisfacción del empleo y la organización.

Luego de establecer la relación entre la rotación de personal y el proceso de capacitación, se recomienda a la empresa Expreso Ya, medir periódicamente el índice de rotación que posee la organización de tal manera que puedan implementar las medidas necesarias para que ese indicador se encuentra en un porcentaje aceptable. Incluyendo entre esas medidas, la implementación del Programa de capacitación, de tal manera que los colaboradores se sientan más preparados para el puesto de trabajo que desempeñan.

Tomando en cuenta los beneficios que tiene para la organización el realizar el proceso de capacitación por competencias, se recomienda a la empresa Expreso Ya, implementar la administración del personal bajo el modelo de competencias, de tal manera que, por medio de la capacitación se formen en el personal las competencias laborales que se establezcan como importantes para la empresa.

## Referencias

### Bibliográficas

Mondy, J. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Person Educación.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de Personal*. México: Limusa.

Werther, W. Davis (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

### Internet

Acosta, T. (2015, 20 de abril). *Beneficios de la capacitación*. Recuperado de <http://www.coachlatinoamerica.com/virtual/blog/recursos-humanos/beneficios-de-la-capacitacion/>

Almeda, C. (2017, 07 de junio). *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>

Avendaño, C. (2015, 20 de marzo). *Importancia de la capacitación y el adiestramiento en las empresas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-y-el-adiestramiento-en-las-empresas/>

Basu, C. (2018, 01 de febrero) *¿Qué es una política de recursos humanos?* Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13151458/que-es-una-politica-de-recursos-humanos>

Cabrera, L. (2013). *El departamento de recursos humanos y su rol corporativo*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/07/02/Cabrera-Luis.pdf>

- Domínguez, S. (2008, enero ). *Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana.* Recuperado de. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3503/4923>
- Garrido, C. (2014, 27 de marzo). *La importancia del rol de RRHH en la empresa.* Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/03/27/importancia-del-rol-de-recursos-humanos-en-la-empresa/>
- González, V. (2018,22 de marzo). *Rotación de personal, un gasto para las empresas.* Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/rotacion-personal-gasto-las-empresas/>
- Jafreire. (2010, 23 de julio). *Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos.* Recuperado de <http://blog.espol.edu.ec/jafreire/2010/07/23/los-seis-procesos-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>
- Jiménez, D. (2016, 21 de febrero). *Las políticas Organizacionales en los sistemas de Gestión.* Recuperado de <https://www.pymesycalidad20.com/las-politicas-organizacionales-los-sistema-gestion.html>
- Juárez, B. (2018, 11 de julio). *Los empleados no solo se marchan por dinero.* Recuperado de <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero-20180711-0134.html>
- López, A. (2013, 10 de marzo). *Importancia del RRHH en las empresas.* Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/importancia-del-rrhh-en-las-empresas/>
- López, J. (2011, 11 de marzo). *Propuesta para reducir la rotación de personal.* Recuperado de [http://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html)

- Loria, R. (s.f.) *Diseño de programas de capacitación por competencias*. Recuperado de <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/disenio-programas-capacitacion.php>
- Macia, M. (s.f.). *Beneficios Gestión x Competencias también en pymes*. Recuperado de <https://www.talentiagestio.com/es/beneficios-gestion-competencias-tambien-pymes/>
- Pereira, M. (s. f). *De Las Competencias Laborales Genéricas Necesarias Para Una Evaluación Del Desempeño, Para Una Agencia De Viajes, En La Ciudad De Guatemala*. Recuperado de <https://www.aiu.edu/spanish/publications/student/spanish/IDENTIFICACI%C3%93N%20DE%20LAS%20COMPETENCIAS%20LABORALES%20GEN%C3%89RICAS%20NECESARIAS%20PARA%20UNA%20EVALUACI%C3%93N%20DEL%20DESEMPE%C3%91O%20PARA%20UNA%20AGENCIA%20DE%20VIAJES%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUATEMALA.html>
- Pérez, A, Briceño Y, Macias D, De León G. (2012,19 de abril). *Índice de rotación y ausentismo laboral*. Recuperado de <http://indicederotacionyausentismo.blogspot.com/2012/04/indice-de-rotacion-de-personaly.html>
- Pérez, O. (2016, 05 de abril). *Principales razones de rotación de personal en tu empresa*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>
- Pérez, C. (2012, 15 de mayo). *Recursos humanos y sus funciones*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
- Pérez, O. (2016, 18 de mayo). *5 métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de tus empleados*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-competencias-laborales-de-tus-empleados>

- Pérez, O. (2016, 24 de mayo). *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Ramírez, P. (2010, 10 de agosto). *Importancia de las Políticas de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://patsramjim.blogspot.com/2010/08/politicas-de-recursos-humanos-patricia.html>
- Restrepo, L. (2017, 02 de octubre). *Importancia de la formación y la capacitación los empleados*. Recuperado de <https://mdc.org.co/importancia-de-la-formacion-y-la-capacitacion-de-los-empleados/>
- Riquelme, M. (2017, 08 de marzo). *Qué es un procedimiento en una empresa*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>
- Riquelme, M. (2017, 21 de marzo). *Capacitación. Los Beneficios De Capacitar A Los Empleados De La Empresa*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/capacitacion-los-beneficios-de-capacitar-a-los-empleados-de-la-empresa/>
- Riquelme, M. (2018, 23 de mayo). *¿Cuáles Son Las Competencias Específicas?* Recuperado de <https://www.webyempresas.com/cuales-son-las-competencias-especificas/>
- Riquelme, M. (2018, 24 de julio). *Rotación De Personal (Que Es Y Cómo Evitarla)*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/rotacion-de-personal/>
- Salcedo, R. (2008, 22 de septiembre). *¿Qué son las competencias?* Recuperado de <http://rosalcedo.blogspot.com/2008/09/competencias.html>
- Santoro, P. (2016, 12 de septiembre). *Diseño de Políticas Organizacionales*. Recuperado de [https://prezi.com/gv\\_rmirn\\_6cv/disenio-de-politicas-organizacionales/](https://prezi.com/gv_rmirn_6cv/disenio-de-politicas-organizacionales/)

Valdez, E. (2005, 04 de febrero). *Desarrollar el capital humano*. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/capacitacion-competencias/>

Yerro, E. (2018, 11 de junio). *Qué son las competencias transversales*. Recuperado de <http://blog.infoempleo.com/a/las-competencias-transversales/>

Yisser, N. (2013, 28 de mayo). *Política de Capacitación en las empresas*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/28/politica-de-capacitacion-en-las-empresas/>

## **Anexos**

## Anexo No. 1

### Tabla de variables

**Nombre completo:** Lourdes Marina Cuque González

**Título de la Sistematización: Estudio de caso:** Proceso de Capacitación en la empresa Expreso Ya.

**Licenciatura:** Psicología Organizacional y Gestión del talento Humano

Problemática	Variable de Estudio (Tema a investigar)	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de políticas y procedimiento de Capacitación</li> <li>✓ Ausencia de proceso de capacitación adecuado.</li> <li>✓ Alto nivel de rotación</li> <li>✓ Falta de información de capacitación por competencias</li> </ul>	Proceso de Capacitación	1. Política y procedimiento de Capacitación	¿Cuál son los beneficios que obtiene la organización al realizar un proceso de Capacitación adecuado?	Determinar cuáles son los beneficios que obtiene la organización al realizar un proceso de inducción y capacitación adecuado.	1. Determinar la importancia de las políticas y procedimientos de capacitación.
		2. Rotación de Personal			2. Determinar la relación entre la rotación de personal y los procesos de capacitación.
		3. Capacitación por competencias			3. Determinar los beneficios que tiene para la organización el realizar el proceso de capacitación por competencias

Fuente: elaboración propia (2019)

## Anexo No. 2

### Tabla de marco teórico

**Nombre completo:** Lourdes Marina Cuque González

**Título de la Sistematización:** Estudio de casos: Proceso de capacitación en la empresa Expreso Ya.

**Licenciatura:** Psicología organizacional y gestión del talento humano

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
<b>Capacitación</b>	2.1. Capacitación 2.1.1 Concepto de Capacitación 2.1.2 Objetivo de la capacitación 2.1.3 Tipos de capacitación 2.1.4 Métodos de la capacitación 2.1.5 Proceso de capacitación 2.1.6 Beneficios de la Capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.</li> <li>• Gelabert, M. P. (2014). Gestión de Personas. Madrid: Esic.</li> <li>• Gómez, L. R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson.</li> <li>• Werther, W. B. (2010). Administración de Recursos Humanos de las Empresas. México: Mc Graw</li> </ul>
SUB TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
<b>Políticas y procedimiento de Capacitación</b>	2.2 Políticas y procedimiento de Capacitación 2.2.1 Concepto de política 2.2.2 Concepto de procedimiento 2.2.3 Políticas de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salinas, O. (2001) Políticas de recursos humanos. Recuperado de:</li> <li>• <a href="https://www.gestiopolis.com/politicas-recursos-humanos/">https://www.gestiopolis.com/politicas-recursos-humanos/</a></li> <li>• Santiz, M. (2013) Importancia de la capacitación de personal en las empresas. Recuperado de:</li> </ul>

	<p>2.2.4 Procedimientos de Recursos Humanos</p> <p>2.2.5 Importancia de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos</p> <p>2.2.6 La importancia de las políticas y procedimientos de Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-de-personal-en-las-empresas/">https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-de-personal-en-las-empresas/</a></li> <li>•</li> </ul>
<b>Rotación de Personal</b>	<p>2.3.1 Rotación de Personal</p> <p>2.3.2 Concepto de rotación de personal</p> <p>2.3.3 Tipos de rotación de personal</p> <p>2.3.4 Causas de la rotación de personal</p> <p>2.3.5 Medición de la rotación de personal</p> <p>2.3.6 Efectos de la Rotación de personal en la organización</p> <p>2.3.7 La relación entre la rotación de personal y los procesos de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mateo. S (2015) Excesiva rotación de personal, causas y soluciones. Recuperado de:</li> <li>• <a href="https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/">https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/</a></li> <li>• Almeda C. (2017) La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella. Recuperado de:</li> <li>• <a href="http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal">http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal</a></li> <li>• Monsálvez. S. (2018) ¿Qué es la rotación de personal? Recuperado de:</li> <li>• <a href="http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento/rotacion-personal/">http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento/rotacion-personal/</a></li> </ul>
<b>Capacitación por competencias</b>	<p>2.4.1 Competencias Laborales</p> <p>2.4.2 Conceptos de Competencias Laborales</p> <p>2.4.3 Clasificación de las competencias laborales</p> <p>2.4.3.1 Competencias Básicas</p> <p>2.4.3.2 Competencias genéricas o transversales</p> <p>2.4.3.3 Competencias Específicas</p> <p>2.4.4 Capacitación por competencias</p> <p>2.4.5 Beneficios del uso de competencias laborales</p> <p>2.4.6 Beneficios de Capacitación por Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alles M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Recuperado de:</li> <li>• <a href="http://www.centroentreparesis.com/doc/libros/Formaci%C3%B3n%20-%20Martha%20Alles.pdf">http://www.centroentreparesis.com/doc/libros/Formaci%C3%B3n%20-%20Martha%20Alles.pdf</a></li> <li>• Martínez, E. (2009). Capacitación por competencias. Santiago de Chile: Sense. Recuperado de: <a href="http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf">http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf</a></li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2019)