

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Proceso de capacitación para el personal del
Colegio Evangélico Mixto “La Patria”
(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)**

Vera Noemy Díaz Andrade

Naranjo, agosto 2019

**Proceso de capacitación para el personal del
Colegio Evangélico Mixto “La Patria”**
(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Vera Noemy Díaz Andrade

M. Sc. Claudia María Arriola Quintana (**Asesora**)
Licda. María Gabriela Aceituno Méndez (**Revisora**)

Naranjo, agosto 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

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano

M.A. Elizabeth Herrera de Tan

Vice Decano

M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



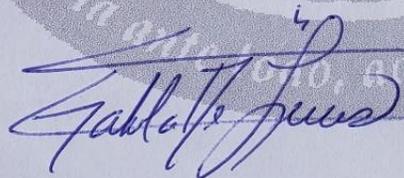
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril del año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Proceso de capacitación para el personal del Colegio Evangélico Mixto "La Patria" Presentado por la estudiante: Vera Noemy Díaz Andrade, 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.


M.Sc. Claudia María Arriola Quintana
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, agosto de 2019.-----

En virtud de que la Tesis con el tema: **Proceso de capacitación para el personal del Colegio Evangélico Mixto “La Patria”**. Presentada por el (la) estudiante: **Vera Noemy Díaz Andrade**, 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.



Licda. María Gabriela Aceituno Méndez
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de agosto del 2019. _____

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Proceso de capacitación para el personal del Colegio Evangélico Mixto "La Patria"", presentado por el (la) estudiante Vera Noemy Diaz Andrade, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende Dictamen de Aprobación previo a optar grado académico de la 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

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco de Referencia	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnostico Organizacional	3
1.4.1 Organigrama	7
1.4.2 Visión	7
1.4.3 Misión	7
1.4.4 Valores	8
1.5 Justificación	9
Capítulo 2	10
Marco Teórico	10
2.1 Capacitación de personal	10
2.1.1 Concepto de capacitación	10
2.1.2 Objetivos de la capacitación	11
2.1.3 Tipos de capacitación	12
2.1.4 Métodos de capacitación	14
2.1.5 Beneficios de la capacitación del personal	18
2.1.6 Proceso de capacitación de personal	20
2.1.7 Consecuencias de la falta de capacitación de personal	21
2.2 Motivación de personal	23
2.2.1 Concepto de motivación	23

2.2.2	Teorías de la motivación	24
2.2.3	Motivación del personal en las organizaciones	27
2.2.4	Impacto que provoca la capacitación en la motivación del personal	29
2.3	Evaluación del desempeño	30
2.3.1	Concepto de desempeño laboral	30
2.3.2	Concepto de evaluación de desempeño	31
2.3.3	Objetivos de la evaluación de desempeño	32
2.3.4	Medición del desempeño laboral	33
2.3.5	Aspectos que se mide en la evaluación de desempeño	34
2.3.6	Tipos de evaluación de desempeño	36
2.3.7	Ventajas e inconvenientes de realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores	39
2.3.8	Relación que existe entre el desempeño laboral y la capacitación	41
2.4	Políticas de capacitación de personal	42
2.4.1	Concepto de política	42
2.4.2	Política de RRHH	44
2.4.3	Importancia de las políticas de Recursos Humanos	45
2.4.4	Importancia de las políticas de capacitación	46
Capítulo 3		47
Marco Metodológico		47
3.1	Planteamiento del problema	47
3.2	Pregunta de Investigación	47
3.3	Objetivos	48
3.3.1	Objetivo General	48
3.3.2	Objetivos Específicos	48
3.4	Alcances y Límites	48
3.4.1	Alcances	48
3.4.2	Límites	49
3.5	Método	49

3.6	Procedimiento	49
Capítulo 4		51
Presentación de Resultados		51
4.1	Sistematización de estudio de caso	51
4.2	Análisis de resultados	53
Conclusiones		59
Recomendaciones		61
Referencias		62
Anexos		68

Lista de cuadros

Cuadro no. 1 Tabla de variables	70
Cuadro no 2 Tabla de marco teórico	71

Lista de Imágenes

Imagen no. 1 Ubicación geográfica Google mapa	2
Imagen no. 2 Organigrama del Colegio Evangélico Mixto La Patria	7

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 el Colegio Evangélico Mixto “La Patria”, 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 presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnóstico organizacional, 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: Ausencia de capacitación para el personal del Colegio Evangélico “La Patria”.

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 las consecuencias de la falta de capacitación para el personal de una organización, aportando conclusiones y recomendaciones.

Introducción

El proceso de capacitación para el personal de una organización consiste en una serie de pasos, a través de los cuales se busca que el talento humano tenga un mayor desempeño y este más motivado al ocupar un puesto de trabajo. El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar de forma adecuada el proceso mencionado, asegurándose de capacitar a todo el personal en las áreas se identifiquen deficiencias en el desempeño de su trabajo.

Durante el diagnóstico realizado al inicio de la Práctica Profesional Dirigida III efectuada en el Colegio Evangélico Mixto “La Patria”, se evidenció que algunos de los procesos propios de la administración de Recursos Humanos, se realizan de forma inadecuada. Y el proceso de capacitación de personal no es la excepción. Por tal motivo, el estudio de caso de la presente investigación se relaciona con determinar “Cuáles son las consecuencias de la falta de capacitación para el personal de una organización” que se realiza en el Colegio Evangélico Mixto “La Patria”.

El estudio de caso de la presente investigación trata sobre determinar las consecuencias de la falta de capacitación para el personal de una organización y es a través del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en relación al tema.

Posteriormente, a través del análisis de resultados se logró dar respuesta a los objetivos de la presente investigación, los cuales buscaban cumplir con tres objetivos: a) “Determinar la relación existente entre la capacitación y el desempeño laboral”. b) “Establecer el impacto que provoca la ausencia de capacitación en la motivación del personal”. c) “Identificar la importancia de contar con políticas de capacitación de personal dentro de la institución”

Finalmente, por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de capacitación para el personal de una organización?

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

En el colegio Evangélico Mixto La Patria la gestión del Talento Humano está a cargo de la Dirección Administrativa, sin embargo, no toda la gestión está bajo su coordinación, ya que se delegan las actividades financieras al Departamento de Contabilidad.

Como resultado del diagnóstico realizado al inicio de la Práctica Profesional Dirigida III, se evidenció que la institución educativa no posee algunos formatos para realizar los distintos procesos de RRHH, y que los que tiene no están consolidados en un solo lugar. Por otro lado, no están debidamente identificados, no guardan uniformidad y han tenido que buscarlos o volver a crearlos en el momento en que los necesitan. Así mismo, se pudo observar que las políticas y procedimientos de las diferentes gestiones no están documentadas debidamente, por lo que no se aplican siempre de la misma forma.

1.2 Descripción

En el año de 1873 cuando triunfa en Guatemala la Revolución Liberal impulsada por el General Justo Rufino Barrios, quien implementó cambios sociales y políticos muy importantes en la nación. Dentro de estos logros, se encontraba la libertad de culto por lo que El General Barrios invita la iglesia Presbiteriana de Estados Unidos a formar parte de la espiritualidad de Guatemala. La Iglesia Presbiteriana inicia su labor evangelizadora en el país, y como parte de su visión funda escuelas y hospitales, siendo el primer colegio en fundar el Colegio Americano de Guatemala, que luego cambiaría su nombre a Norton Hill. En el año de 1912, cambia su nombre y define su personería jurídica como Colegio Evangélico Mixto “La Patria” de Guatemala.

Hoy, el colegio cuenta con los niveles de Preprimaria, Primaria, Básicos y Diversificado. Así mismo, se realizan actividades importantes para el desarrollo integral de los alumnos en áreas específicas de educación cristiana, psicopedagógica, inglés, área científica e Informática.

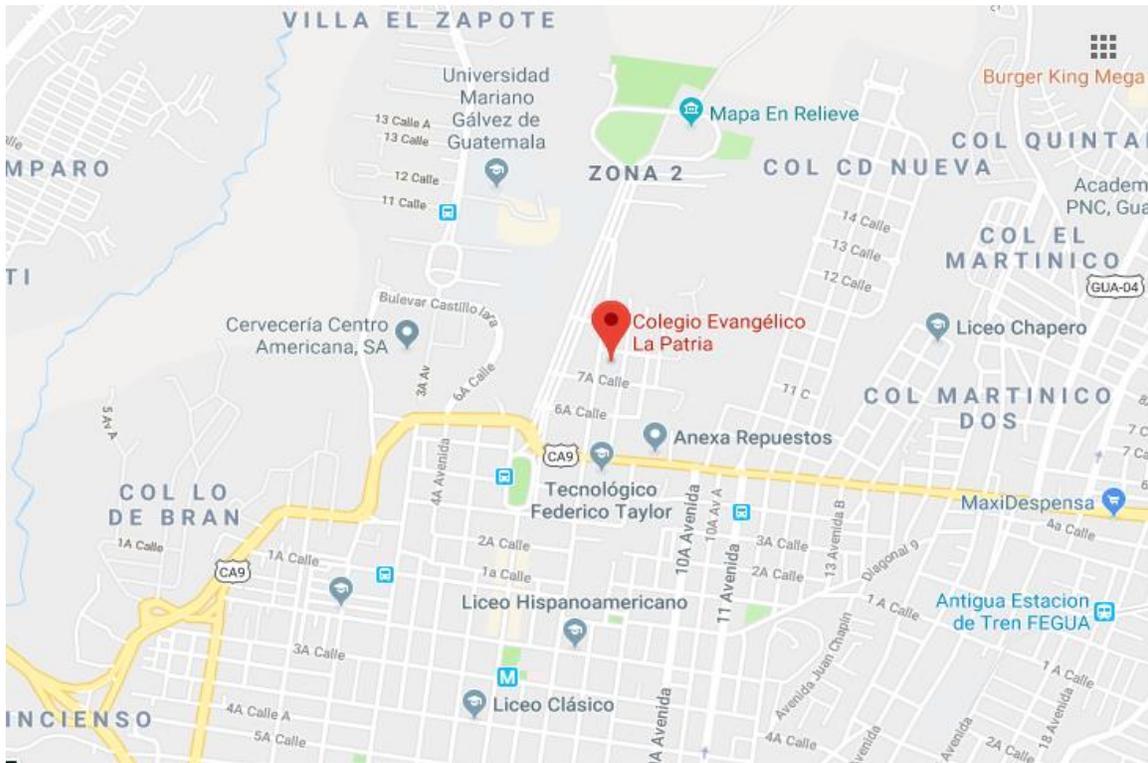
En la actualidad, la institución educativa cuenta con 1065 alumnos distribuidos en 4 niveles educativos y tres jornadas. Laboran para ella 120 trabajadores, distribuido en personal docente, administrativo y personal operativo.

1.3 Ubicación

El Colegio Evangélico Mixto “La Patria” de Guatemala se encuentra ubicado en la 7a. avenida 7-29 zona 2 de la Ciudad de Guatemala.

Imagen No. 1

Ubicación geográfica



Fuente Google mapa (2019)

1.4 Diagnóstico Organizacional

Al inicio de las Prácticas Profesional Dirigida III, se realizó un diagnóstico sobre la forma en que esta institución administra el recurso humano. Los resultados de dicho diagnóstico organizacional se presentan a continuación:

Nombre de la Empresa: Colegio Evangélico Mixto “La Patria” de Guatemala.

Giro de la empresa: es una institución de servicio que brinda educación integral a la niñez y juventud de Guatemala.

Al inicio de la práctica se efectuó una entrevista inicial con el objetivo de realizar un diagnóstico de cómo se ejecuta cada uno de los procesos y procedimientos relacionados a la gestión del capital humano. En dicha reunión se logró la verificación de los procesos que se encuentran documentados y registrados y cuales aún no se han documentado de la forma correspondiente.

Los procesos que se diagnosticaron fueron:

Planeación estratégica

La institución cuenta con un organigrama, pero este se encuentra desactualizado.

Administración de Recursos Humanos

La institución cuenta con algunas políticas de Recursos Humanos. Sin embargo, no las tiene documentadas. No poseen lista de cotejo de actualización de expediente, pero dentro de los mismos existen cartas de promoción o cambio de puesto, solicitud de permiso para ausentarse, carta de felicitaciones y carta de notificación de aumento salarial.

No se observó el uso de formato de carta de anticipo salarial, ya que generalmente se dan al inicio de año y no quedan constancia en el expediente, sino que las archivan en el Departamento de Contabilidad. La solicitud de vacaciones no existe, ya que todo el personal toma sus vacaciones en conjunto.

Reclutamiento y Selección de Personal

La institución aplica algunas políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, aunque estas no están escritas formalmente. Cuentan con un banco de datos físicos y digital, aunque es necesario actualizar el digital. Por lo general, no lo utiliza cuando se presenta una vacante.

Poseen un Manual de perfiles y descripciones de puesto de la institución, pero se observó que carecen de competencias.

En cuanto a los formatos que manejan, se determinó que no tienen un documento para requisición de personal ni de pre-entrevista, ya que no la realizan. Si utilizan un formato de solicitud de empleo y manejan dos formatos de entrevista, aunque no fue posible observarlos.

Para la selección de personal, aplican pruebas psicométricas que evalúan personalidad, inteligencia, intereses y habilidades. Dentro de estas últimas, se mide el razonamiento y la habilidad verbal. En los expedientes no se encuentran las pruebas aplicadas ni los informes de estas.

Por otro lado, no utilizan en los procesos de selección el polígrafo, exámenes médicos, Infonet, ni de evaluación socioeconómica.

Normalmente utiliza el reclutamiento interno. Cuando lo realizan en forma externa, lo hacen ellos mismos, colocando anuncios en prensa o por medio de referidos. No utilizan empresas de reclutamiento, bolsas de empleo o redes sociales.

Vinculación del personal

La institución no posee política ni procedimiento de vinculación de personal. Los contratos de trabajo en su mayoría son de plazo fijo e indefinido. Actualmente están en proceso de establecer contratos por honorarios. Todos los contratos están sellados y firmados por el Ministerio de Trabajo. En la actualidad, no cuentan con contrato de confidencialidad, pero si han pensado en llevarlo a la práctica. En los expedientes se encontró una copia de la carta de bienvenida a la

organización, pero no habla sobre las condiciones salariales. Además, poseen una boleta de constancia de entrega de activos y la carta de confirmación del periodo de prueba.

Por otro lado, todos los trabajadores reciben las prestaciones de ley y las únicas prestaciones adicionales que reciben son un bono de productividad y bono de estudios.

La liquidación universal se paga según se presente el caso. Asimismo, las prestaciones que el colegio no proporciona a sus colaboradores son: seguro de gastos médicos, seguro de vida, seguros funerarios, parqueo, almuerzo, celulares, gasolina, transporte, ni ventajas económicas (30 % de indemnización),

Desvinculación del personal

La institución posee políticas y procedimiento de desvinculación, aunque no se encuentran documentadas. Asimismo, utilizan un registro de llamada de atención verbal, la cual va al expediente del personal para dejar evidencia. Además, poseen formatos de las siguientes cartas: llamada de atención escrita, de suspensión de labores, de despido, de recomendación y constancia laboral.

Por otro lado, no cuentan con un formato de entrevista de salida, ya que por lo general no hacen una entrevista formal, pero, tienen un formato de finiquito laboral.

Inducción y capacitación

Las políticas de inducción y capacitación no se encuentran escritas, al igual que el proceso inducción y capacitación. Por otro lado, cuentan con un documento que llaman “Manual de inducción a la institución”, pero este contiene muchas cosas que no pertenecen al manual. Este es entregado a cada trabajador en el momento de la contratación, pero se le entrega y no se habla más de él.

El colegio realiza el proceso de inducción al puesto de trabajo, aunque este no es muy específico y no se encuentra documentado.

Por otra parte, en la institución no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación. Tienen calendarizadas las capacitaciones, pero no cuentan con un “Plan de Capacitación Anual” con los temas establecidos, estos surgen en el camino.

Utiliza un listado de asistencia y en algunos casos pasan una evaluación del capacitador. Para dicha evaluación no tienen un formato establecido.

Escalas salariales y reglamento de trabajo

El colegio tiene establecido un rango salarial para conservar la equidad interna, pero no cuentan con políticas salariales escritas. El comité administrativo cada 3 años evalúa los aumentos que brindan al personal. Si cuentan con un reglamento de trabajo, el cual se entrega junto con el código de ética en el Manual de inducción.

h) Evaluación del desempeño

La institución posee políticas de evaluación del desempeño y anualmente realiza una evaluación a los catedráticos, aunque no cuenta con un formato establecido para realizarlo. Al resto de personal, solo lo evalúan en algunas ocasiones. Al final del proceso de evaluación, los catedráticos firman una hoja de compromiso de cierre de brecha.

Evaluación del Clima Organizacional

La institución cuenta con un formato de evaluación de clima organizacional, ya que en el 2011 realizaron una evaluación de clima a través de un outsourcing. No tienen políticas ni procedimiento de evaluación del Clima organizacional documentados.

1.4.4. Valores

Unidad

Somos una comunidad educativa integrada, somos piezas importantes de la institución, todos somos responsables de todo y si alguna pieza falla toda la institución se ve afectada, por tanto, la unidad y el trabajo en equipo es nuestra prioridad laboral.

Servicio

Nuestra prioridad es servir a Dios que es el centro de nuestra Institución la cual está concebida bajo sus preceptos. Servir a nuestros clientes con excelencia a nuestros alumnos, a la comunidad y a nuestros colaboradores.

Respeto

Respetamos la individualidad de cada uno de nuestros alumnos, clientes y colaboradores, ya que ningún ser humano es propiedad de otro y nadie es juez moral de nadie.

Comunicación

La comunicación constante fluida y el buen funcionamiento de nuestra comunidad educativa oportuna, es un valor no negociable de nuestra Institución para

Integridad

La honestidad es una práctica de vida que fomentamos en cada uno de nuestros actos y transmitimos a nuestros educandos, hablamos con la verdad, predicamos con el ejemplo, asumimos la responsabilidad de nuestros actos.

Innovación

Tenemos la disposición al cambio y a la actualización constante y todo aquello que beneficie a la Institución para alcanzar nuestras metas y objetivos.

Responsabilidad social

Tememos un alto compromiso de responsabilidad social con nuestra comunidad, invirtiendo en ella a través de lo que percibimos de ella.

1.5 Justificación

El informe que a continuación se presenta se realizó como requisito de egreso de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano de la Universidad Panamericana.

Dicho estudio busca demostrar por qué es importante realizar el proceso de capacitación continuo para el personal de dicha institución, los beneficios y el resultado de realizarla siguiendo un plan según las necesidades que se detectan.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Capacitación del personal

2.1.1 Concepto de capacitación

Según Chiavenato (2007) “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (p.386)

Por otro lado, Salgado (2006) lo define como:

La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo. La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor, cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor, cómo entrevistar y evaluar a los empleados. (p.110)

Mientras tanto, Siliceo (2015) define capacitación como: “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (p.25)

En resumen, se puede observar la relevancia que tiene la transmisión de conocimientos y habilidades de forma organizada, planificada y evaluada, para mantener el capital humano

actualizado para que pueda desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. En si la capacitación del personal es una estrategia de gran valor para la organización.

2.1.2 Objetivos de la capacitación

Al realizar el proceso de capacitación es importante establecer claramente los objetivos que se piensan alcanzar. A continuación, se presenta lo dicho por varios autores sobre este tema:

Al respecto, Salgado, (2006) afirma que:

El objetivo de la capacitación es el mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del empleado sea más útil y provechoso para beneficio propio y de la empresa. Desarrollando así: Habilidades funcionales: relacionadas con la adecuada realización de una actividad, tarea o función; Habilidades interpersonales: cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás; y habilidades para tomar decisiones: determinar los cursos de acción más eficientes. (p.111)

Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) al respecto de los objetivos de la capacitación, indican que:

Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo, pues deben medirse frente a los estándares e identificar de manera sistémica las necesidades y los objetivos de la capacitación y el desarrollo. En general, el desarrollo de los objetivos incluye: Aumento de los conocimientos, desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración, adquisición de habilidades, mejora del desempeño administrativo y el logro de los objetivos de la empresa. (p.355)

Así mismo, para Porret (2008) los objetivos de la formación del recurso humano consisten en:

- Mejorar aptitudes. Preparar a los RR.HH. para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas de la organización.
- Facilitar oportunidades. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los RR.HH., tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel”.
- Cambiar actitudes. Modificar la actitud y comportamientos de las personas, que incidirá en el clima laboral, incentivará la motivación y formará unas mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos”.
- Incrementar la polivalencia. Aumentar la polivalencia de las personas y la facilitación de la movilidad tanto horizontal como la vertical. (p.208)

Según los autores citados, el crecimiento del personal es el objetivo principal de la capacitación, desarrollar nuevas habilidades, modificar conductas, actitudes, aumentar el conocimiento para mejorar el desempeño de los colaboradores se logra a través de la capacitación.

2.1.3 Tipos de capacitación

Existen varios tipos de capacitación que pueden impartirse dentro de las organizaciones.

Al respecto, Robbins y Coulter (2005) afirman que los principales tipos de capacitación que ofrecen las organizaciones son:

- Destrezas interpersonales: que incluyen liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural, y de la diversidad, otras destrezas interpersonales.
- Técnica: capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular.

- Empresarial: incluye finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional.
- Obligatoria: como seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales.
- Gestión del desempeño: cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.
- Solución de problemas y toma de decisiones: definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones.
- Personal: planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales, administración del dinero, cómo hablar en público. (p.294)

Por su parte, *Emprende Pyme* (2010) la capacitación se divide a su vez en:

- Capacitación para el trabajo va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Se divide a su vez en:
 - Capacitación de preingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
 - Capacitación de inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
 - Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
 - Capacitación en el trabajo. Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

Así mismo, Galván (2011) afirma que los tipos de capacitación son bastantes variables y se pueden clasificar de la siguiente forma:

Por su formalidad: Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa. (...); y Capacitación formal: Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

Por su naturaleza: Capacitación de Orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los colaboradores ingresantes; Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo; Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo; Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio; Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo; y Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

Por su nivel ocupacional: Capacitación de operarios, capacitación de obreros calificados, capacitación de supervisores, capacitación de jefes de línea y capacitación de gerentes.

Capacitación en el trabajo: Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Se divide a su vez en: Capacitación de preingreso, (...) Capacitación de inducción. (...), Capacitación promocional y Capacitación en el trabajo. (...)

En resumen, los autores enumeran distintos tipos de capacitación, pero depende del objetivo que se quiera cumplir, así será el tipo de capacitación que se utilice.

2.1.4 Métodos de capacitación

Existen diferentes métodos de capacitación de personal, depende de diversos factores o de la necesidad de capacitación que la organización presente, el elegir estratégicamente cuál método es más conveniente para que sea efectivo el aprendizaje de los colaboradores.

Al respecto, Amorós (2007) menciona dos métodos de capacitación:

Capacitación en el puesto de trabajo: Incluye la rotación de puestos, que implica transferencias laterales que permiten a los empleados laborar en diferentes puestos, de esta manera aprenden una gran variedad de trabajos y adquieren un gran conocimiento de la interdependencia entre los puestos y una mayor perspectiva acerca de las actividades organizacionales. Además comprende la relación experimentado-aprendiz, que consiste en que los nuevos empleados, aprendan sus trabajos tomando como modelo a un veterano, es decir a un trabajador experimentado. La rotación y las asignaciones de suplencia se aplican al aprendizaje de las habilidades técnicas.

Capacitación fuera del puesto de trabajo: Las habilidades interpersonales y las de solución de problemas se adquieren más eficazmente con la capacitación fuera del puesto de trabajo. Incluye las Cátedras en los salones, que pueden ser empleadas eficazmente para desarrollar habilidades, técnicas y de solución de problemas; además se encuentran los videos que pueden ser empleados para demostrar las habilidades técnicas que no son presentadas con facilidad por los demás métodos existentes; ejercicios de evaluación, que a su vez incluye los análisis de casos, las sesiones de interacciones de grupos, entre otros; por último el entrenamiento de vestidor, en el que los empleados aprenden su trabajo con el mismo equipo que estarán empleando, con la excepción que la capacitación no se lleva a cabo en el mismo lugar de trabajo. La capacitación fuera del puesto puede apoyarse en consultores que no pertenezcan a la propia organización, personal interno, entre otros. (p.208)

Por su parte, Mondy (2010) explica los siguientes métodos:

Cursos impartidos por instructores: Este método continúa siendo eficaz para muchos. Una de sus ventajas es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada.

Modelado de comportamiento: Es un método que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones. Se han empleado para capacitar a los supervisores. (...)

Representación de funciones o de roles: Es un método que pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo, mediante la representación de situaciones del mundo real. (...)

Juegos de negocios: Permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. (...)

Prácticas en el manejo de documentos: En este método se pide a los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador. (...)

Continuando con Mondy (2010), quien afirma que los siguientes métodos de capacitación y desarrollo implican un aprendizaje mediante la realización real de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo.

Capacitación en el puesto de trabajo: Es un método informal que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas. La clave para esta capacitación es transferir los conocimientos de un trabajador diestro y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo a la vez la productividad de ambos sujetos. (...)

Rotación de puestos: Este es un método en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos. Ayuda a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad. (...)

Capacitación de aprendiz: Este método de capacitación combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo. Tal capacitación es común en los puestos de oficios, como los de plomero, peluquero, carpintero, maquinista e impresor. (...) (pp.2012-2015).

Por otro lado, Robbins y Coulter (2005) proponen algunos métodos tradicionales de capacitación para el personal:

- En el trabajo, los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general, después de una introducción inicial a la tarea.
- Rotación de empleados, los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.
- Enseñanzas y capacitación, los empleados trabajando con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como aprendiz.
- Ejercicios de experiencia, los empleados participan en representación de roles simulación de otros tipos de capacitación frente a frente.
- Cuadernos de ejercicios y manuales, los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información
- Conferencias en el salón de clases, los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

Continuando con Robbins y Coulter (2005), estos autores mencionan entre los métodos de capacitación basados en la tecnología, los siguientes:

- CD-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio. Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.
- Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite. Los empleados escuchan o participan conforme la información se transmite o se demuestran las técnicas.
- E-aprendizaje, aprendizaje basado en internet, donde los empleados participan en simulacros multimedia y otros módulos interactivos. (p.295)

Evidentemente son muchos los métodos de capacitación existentes, lo importante es que se busque el adecuado a la organización, al presupuesto y principalmente sea el más adecuado para que el conocimiento que se requiere impacte de mejor forma en los colaboradores.

2.1.5 Beneficios de la capacitación del personal

Es importante que la alta gerencia, los jefes de área y los colaboradores conozcan cuales son algunos de los beneficios que conlleva la capacitación, de tal manera que le den la importancia requerida.

Al respecto, Werther, Davis y Guzmán (2014) afirman que beneficios de la capacitación se pueden enfocar de tres maneras distintas:

Para el individuo: Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, constituye a manejar positivamente conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas. Además, incrementa el nivel de satisfacción con el puesto y permite el logro de metas individuales, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual, para la organización,

Para la organización: Mantiene la competitividad, incrementa la rentabilidad, mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles, eleva la moral y la responsabilidad social, crea mejor imagen institucional, mejora la relación jefe- subordinados, entre otros.

Para las relaciones humanas: Mejora la comunicación individual y entre grupos, ayuda a orientar a los nuevos empleados, hace viables las políticas y reglamentos de la organización, alimenta la cohesión de los grupos, fomenta una atmosfera de aprendizaje continuo y mejora la calidad de hábitat en la empresa (p.183)

Por su lado, Salgado (2006) afirma que los beneficios de la capacitación para la organización son varios, entre los cuales enumera:

a) Se eleva la capacidad de las personas, b) es un medio para aumentar la eficiencia de los trabajadores en sus puestos actuales, c) prepara a los trabajadores para ocupar otros puestos mejores, d) desarrolla habilidades, conocimientos o aptitudes en los empleados, e) mejora la capacidad y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización, f) Mejora la

moral de la fuerza laboral, g) Ayuda a las personas a identificarse con las políticas de la organización, h) contribuye a crear una mejor imagen de la empresa, i) fomenta la autenticidad y la confianza, j) mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados, k) contribuye al desarrollo de la organización. (...), entre otros. (pp.113, 114)

Finalmente, Riquelme (2017) considera que entre los beneficios más notorios se encuentran:

Facilita la adaptación al puesto de trabajo, a la vez ayuda a sentir mayor confianza en el área, Aumenta la eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo gracias al aumento de habilidades y utilidades, c) Incrementa la productividad y mejora la calidad de trabajo, d) Genera una actitud positiva en el entorno laboral (...), d) Aumenta la calidad del recurso humano por ende la del trabajo en sí, haciendo a la empresa más productiva y competitiva, lo que se refleja en la rentabilidad y ganancias de la misma, e) Fomenta la autenticidad y la confianza, mejora la relación jefe-subalterno, f) Contribuye a la formación de líderes, promueve el desarrollo y la promoción a otros cargos de mayor relevancia, a la vez facilita la toma de decisiones y la solución de problemas, g) Promueve el mejoramiento de sistemas y procedimientos empresariales, h) Reduce la Rotación, la posibilidad de accidentes laborales y los costos operativos, i) Eleva el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo, permitiendo a la vez la obtención de metas individuales o personales, j) Ayuda a la orientación de nuevos empleados.

En resumen, es evidentemente que los beneficios que se obtienen como resultado de un buen proceso de capacitación, son de gran valía para las empresas. Por lo que es importante diseñar y planificar y efectuar las capacitaciones del personal, para lograr una mayor competitividad de la organización.

2.1.6 Proceso de capacitación de personal

Para que el proceso de capacitación en una empresa sea efectivo, es necesario realizar una serie de pasos:

En el sitio, El proceso de capacitación organizado en cinco etapas. (2017) Seguridad Minera refieren que dicho proceso consta de cinco etapas interactuantes con acciones específicas:

- Análisis situacional: determinación de problemas reflejados en cada puesto de trabajo, todo esto con la finalidad de disponer de los elementos informativos reales para la adecuada toma de decisiones y así garantizar el éxito en la preparación integral de los trabajadores.
- Detección de necesidades DNC: consiste en desarrollar un estudio de la problemática identificada en el análisis situacional, que abarque cada nivel de ocupación laboral, para ubicar los problemas que serán resueltos con capacitación
- Plan y programas de capacitación: es un documento integrado por un conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas y que considera además los lineamientos y procedimientos para su aplicación.
- Operación de las acciones de capacitación. Para el éxito en el desarrollo del programa de capacitación, es importante la consideración de las siguientes técnicas: Elegir opciones: grupal, individual o a distancia, etc; elegir modalidad: curso, seminario, conferencia o plática. Organizar el evento: selección de participantes y logística del evento y realizar el evento.
- Evaluación y seguimiento de la capacitación: Aplicados los programas de capacitación, las acciones de la empresa deberán orientarse a determinar el aprendizaje logrado por los participantes en el curso, así como la tarea realizada por los instructores.

Mientras tanto, Chiavenato (2009) afirma que es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas las cuales son:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (p.376)

Finalmente, Werther y Davis (2008) explican los pasos necesarios para poder crear un “Programa efectivo de capacitación el cual consiste en: “Necesidades del personal y de la organización, evaluación de las necesidades de capacitación, objetivos de capacitación y desarrollo, contenido del programa y principios de aprendizaje, participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación.” (p.255)

Los autores coinciden grandemente en los pasos que se deben seguir para lograr el éxito en el proceso de capacitación, siendo los más constantes: la detección de necesidades de personal, el plan, el desarrollo de la capacitación y la evaluación del nuevo aprendizaje.

2.1.7 Consecuencias de la falta de capacitación para el personal de la organización

Así como existen muchos beneficios tanto para la organización como para las personas que trabajan en ella, de la misma forma la ausencia trae consecuencias

Al respecto, Mejías (2018) aborda cuatro puntos importantes que produce la falta de capacitación ellos son:

- Las Finanzas: Sin una formación adecuada del personal, las empresas pueden perder empleados. Debido a que la contratación y formación de nuevos empleados cuesta más que simplemente capacitar a los actuales, la falta de capacitación adecuada del empleado en realidad cuesta dinero a las empresas y negocios.

- Los Conflictos: Las técnicas de entrenamiento viejas pierden vigencia, causando conflictos innecesarios en el lugar de trabajo. Cuando los empleados no están capacitados, el protocolo y las directrices que debían seguir no están claramente establecidos, creando un ambiente de caos, confusión y conflicto.
- Disminución de la producción: Sin capacitación, los empleados tienen menos probabilidades de completar las tareas de forma rápida y con eficacia suficiente. Esto puede causar un momento de pausa en la producción de la empresa, y que a su vez puede reducir drásticamente el beneficio empresarial
- Servicio al cliente: Si los empleados no están capacitados o si no reciben una formación adecuada, suelen ocurrir malas relaciones con los clientes.

Mine-Class (2017) indica cuales son las consecuencias podrían traer la falta de capacitación del personal en una organización, sin importar si es una PYME o una transnacional son las siguientes:

- La relación dentro de los equipos de trabajo se deteriora. La capacitación ya no sólo se trata de instruir al colaborador acerca de cómo realizar con mayor eficiencia y eficacia su trabajo, sino de hacer que desarrolle sus habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, entre otros.
- La motivación de cada colaborador disminuye drásticamente. El clima laboral de la empresa se vuelve insostenible y la productividad cae por los suelos.
- El desarrollo sostenido de la empresa se vuelve un imposible. Una empresa que no tenga al menos un programa de capacitación incipiente y relativamente periódico no será capaz de crecer en el largo plazo. (...)
- Los trabajos requieren de cada vez más supervisión. Sin una capacitación adecuada y con problemas en la relación entre el personal, los jefes y gerentes tendrán cada vez más necesidad de revisar los resultados de los trabajos de su equipo y el modo en que se llevan a cabo. (...)
- Aumentan los accidentes de trabajo. La falta de conocimiento en el uso de herramientas y equipos de trabajo, así como de procedimientos de seguridad y del proceso en sí, provocan que los trabajadores sufran accidentes que en el mejor de los casos retardan la producción. (...)

Por otro lado, Martínez y Martínez (2009) también explican que: “Las consecuencias de la falta de capacitación significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas.” (p.74)

Así como los beneficios de la capacitación impactan tanto en el personal como en la organización, los problemas que provoca la falta de capacitación afectan no solo a los trabajadores, sino que, en gran dimensión a organización, causando grandes pérdidas y desgaste en diversas áreas de su estructura.

2.2 Motivación de personal

La motivación del personal es tan importante en la organización, ya que, ayuda a alcanzar las metas u objetivos que se hayan establecido. Es de gran importancia que cada empresa cuente con el programa adecuado para motivar a los colaboradores.

2.2.1 Concepto de motivación

Al abordar el tema de motivación, se puede encontrar diferentes definiciones que permiten conocer sobre el tema, ya que la motivación es la herramienta que permite lograr un mayor nivel de productividad de los colaboradores.

Según Robbins y Coulter (2010). “Motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”. (p.341)

Por su parte, Amorós (2007) refiere que:

La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en

una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización. (p.81)

Así mismo, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) dice sobre la motivación que:

“Se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados para que hagan cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada”. (p.385)

La motivación entonces se puede decir que es el impulso interno que empuja a las personas a ser, hacer y permanecer en algo, pero también a conduce a no hacerlo. Por eso es tan necesario aprender sobre el tema porque es el estado interno de las personas y en este caso de los colaboradores que activa, dirige y mantiene la conducta, impulsado por la necesidad que le apremie sea está consciente o inconsciente.

2.2.2 Teorías de la motivación

Existen muchas personas que han escrito sobre la motivación, a continuación, se presentan algunas de las teorías existentes:

Entre las teorías presentadas por Amorós (2007) se encuentra el modelo de la Jerarquía de las Necesidades, de la cual hace la siguiente referencia: Esta teoría fue creada por Abraham Maslow, quien afirma que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades:

- Fisiológicas: Son las necesidades de alimento, agua, aire, y vivienda, constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las demás superiores.
- De seguridad: Incluye las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o en todo caso de alguna enfermedad. Cuando estas necesidades se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas.

- De afiliación, sociales: Incluye el afecto, la pertenencia, la protección del daño físico y emocional. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- De estima, reconocimiento: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tienen esta necesidad desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son.
- De realización personal, auto superación, autorrealización: Comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización se aceptan así mismas, así como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas. (...). (p.83)

Continuando con Amorós (2007), este autor al abordar la Teoría de las necesidades de McClelland de la siguiente manera hace referencia a las siguientes necesidades:

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. (...)
- Teoría del establecimiento de las metas: Esta teoría sostiene que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan a un alto desempeño. (...) Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe. (pp.81-90)

Por otra parte, en la propuesta presentada por Montes (2015), este autor ha reorganizado la estructura piramidal de Maslow en tres grupos de necesidades básicas. Creando la teoría ERG. Las necesidades que incluye son las siguientes:

- Existencia. El grupo de necesidades que engloba las necesidades materiales y fisiológicas del individuo: comer y dormir, la seguridad de su familia, ganar dinero, llevar una vida cómoda...
- Relación. Constituido por las necesidades sociales del individuo: tener unas relaciones apropiadas con la familia, con los amigos, con los compañeros de trabajo. Ser reconocido por tu comunidad, alcanzar cierto grado de fama...
- Crecimiento: Aquí se engloban las necesidades del individuo para alcanzar la realización personal, tales como la consecución de metas, la percepción de la propia autoestima...

Por otro lado, Mi empresa es saludable (2018) explica la teoría sobre los comportamientos de los directivos, a los cuales denominó X e Y:

Teoría X: Se basa en un estilo de administración tradicional, estricto y rígido. La creencia principal de este modelo es que las personas son un simple medio de producción. Los directivos consideran que los trabajadores sólo se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades, necesitan ser dirigidos y poseen métodos deficientes de trabajo. (...) Creen, además, que los empleados deben tener claro quién es su líder y guardarle respeto y obediencia.

Teoría Y: La teoría Y, por su parte, obedece a un comportamiento más actual y cada vez más utilizado. La creencia de este estilo de liderazgo es que los trabajadores se esfuerzan, se autodirigen, se motivan y se organizan por sí mismos. El trabajo para ellos es algo natural, por lo que siempre muestran su lado más competente y creativo. Este estilo permite que el trabajador impulse su aprendizaje y desarrolle un crecimiento personal y profesional. (...)

Cabe destacar que ninguna de las teorías funciona por sí sola, sino que hay que establecer un estilo que combine ambas. Es necesario permitir que los empleados desarrollen todas sus habilidades, así como establecer cierta organización para que el trabajo se desarrolle con cierto rigor y exigencia.

2.2.3 Motivación del personal en las organizaciones

Para las organizaciones es de suma importancia conocer la manera de motivar al personal, para obtener mejores resultados en el trabajo.

Al respecto, Locke y Latham, (2002) afirman que “En la organización la motivación laboral es la fuerza interna que hace que un trabajador actúe, así como los factores externos que fomentan dicha acción.” (Aamodt, 2010. p. 328)

Por su parte, Robbins y Coulter, (2010), sugieren ciertas acciones que los jefes de área deben realizar para motivar al personal:

- Reconocer las diferencias individuales. Casi cualquier teoría contemporánea acerca de la motivación reconoce que los empleados no son idénticos. Tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.
- Hacer que coincidan personas y puestos. Hay muchas pruebas de los beneficios motivacionales al hacer que coincidan las personas y los puestos.
- Utilizar metas. La literatura de la teoría del establecimiento de metas sugiere que los gerentes deben asegurarse de que los empleados cuenten con metas difíciles y específicas y retroalimentación sobre su progreso hacia el logro de esas metas.
- Asegurarse de que las metas parezcan alcanzables. Sin importar si las metas son alcanzables, los empleados que las ven como inalcanzables reducirán su esfuerzo porque no estarán seguros de para qué deben molestarse.
- Individualizar las recompensas. Como los empleados tienen diferentes necesidades, lo que actúa como un reforzador para uno puede no ser así para otro.
- Vincular las recompensas y el desempeño. Los factores de recompensa diferentes del desempeño solo reforzaran esos otros factores. Las recompensas importantes como los aumentos de sueldo y ascensos deben otorgarse por el cumplimiento de metas específicas.

- Reconocer el poder del reconocimiento. Usar el reconocimiento es un medio de bajo costo para recompensar a los empleados. Y es una recompensa que la mayoría de los empleados consideran valiosa.
- No ignorar el dinero. Es tan fácil dejarse atrapar en establecer metas, crear puestos interesantes y dar oportunidades de participación que uno se olvida de que el dinero es la razón principal por la que la mayoría de las personas trabajan. De tal suerte que la asignación de los aumentos basados en el desempeño, los bonos por el trabajo a destajo y otros incentivos son importantes a la hora de determinar la motivación de los empleados. (p.361-362)

Finalmente, Velasco, Bautista y Sánchez (2012) con relación a la motivación laboral indica que:

Se sabe que la gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal, es así que se debe conocer a los empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más profundo. Más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún Los factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan satisfechas. Se podría decir entonces, que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos de una persona invierte para alcanzar desempeño de las personas, lo que una meta lleva o realizar a aumentar partes y, contribuir a mejorar el clima organizacional. (p.26)

En resumen, existe una amplia gama de motivaciones para las personas, y lo que para unos motiva para otros no, por lo que es necesario conocer a los colaboradores e identificar su motivación. Tener claro que el trabajo es una forma de satisfacer diversas necesidades, tanto propias como ante los otros.

2.2.4 Impacto que provoca la capacitación en la motivación del personal

Conociendo la importancia de la motivación para el personal de la organización, es importante conocer cómo la capacitación es clave en la motivación de los colaboradores.

Los autores Bonilla, Pulupa, Ochoa, Martillo y Martillo (2015) aborda el tema de manera interesante, explicando el impacto que tiene la capacitación de la siguiente manera:

Para tener un personal motivado es primordial asignar recursos tangibles, intangibles y humanos, ver esta asignación como una inversión y no como un gasto como generalmente lo ven los directores o jefes. Al tener un personal motivado este será más eficiente al momento de ejecutar las tareas, lo cual traerá consigo mayor rédito a la empresa tanto económicamente como estructural. Brindar un buen servicio se lleva a cabo por medio de capacitaciones, incentivos, un buen ambiente laboral, esto genera que el colaborador trabaje motivado y produzca más. Cabe recordar que es indispensable aplicar KPI, apropiado. Para optimizar esto es necesario saber que evaluaciones de desempeño y motivación con equidad debe de hacerse. (p.1)

Así mismo, Siliceo (2014) dice en su introducción que: “La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración.” (p.34)

Más adelante, Siliceo (2014) también explica que: “No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.” (p.19)

Mientras tanto, Runa HR (2017) dice que: “La capacitación es un proceso clave para el desarrollo y motivación de los empleados que ya forman parte de la organización, esto con la finalidad de elevar tanto la competitividad y como el talento de la empresa.”

La repercusión o impacto de la capacitación en la motivación del personal es fuerte, ya que al elevar la capacidad de las personas se les brinda seguridad en el desempeño de las tareas que ejecuta, lo que le permitirá tener una alta competitividad y principalmente realizar su trabajo con satisfacción y seguridad, supliendo varias necesidades básicas, de relación, de crecimiento importantes para las personas.

2.3 Evaluación de desempeño

2.3.1 Concepto de desempeño laboral

Para toda organización el tema de desempeño laboral es muy importante, ya que el logro de los objetivos organizacionales depende de un buen desempeño de las funciones de los colaboradores.

Según Hernández (2006) desempeño laboral es:

“La expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que pone énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado”. (p.28)

Asimismo, EcuRed (s.f.) lo conceptualiza así: “Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.”

Por otra parte, Pedraza, Amaya y Conde (2010) afirman que: “El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización.” (p.495)

En síntesis, el desempeño laboral según los autores es el desarrollo de la actividad idónea al puesto de trabajo, que contribuye en la productividad de la organización conduciéndola hacia el éxito.

2.3.2 Concepto de evaluación de desempeño

Para brindar retroalimentación al colaborador sobre la manera en que está desempeñando su trabajo, se ha creado procedimiento de evaluación del desempeño (ED). A continuación, se presentan algunos conceptos relacionados con este tema:

En primer lugar, Mondy (2010) lo conceptualiza como:

Un sistema de revisión y valoración del trabajo de un individuo o un equipo. Los datos de evaluación del desempeño son potencialmente valiosos y resultan útiles en numerosas áreas funcionales de recursos humanos, incluyendo la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera, los programas de remuneración, las relaciones internas con los empleados y la evaluación del potencial de los empleados. (p.264)

Por otro lado, Biasi (2017) afirma que “El proceso evaluativo se utiliza para conocer el desempeño y rendimiento laboral de un empleado. Es una revisión completa y constructiva que mide y da cuenta de las fortalezas y debilidades de los trabajadores”.

Según Werther y Davis (2008) “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización”. (p.302)

En resumen, la evaluación de desempeño es un procedimiento de gran importancia para la organización, ya que nos indica las fortalezas que tienen nuestros colaboradores, pero principalmente las áreas de mejora que se deben trabajar para lograr el éxito en la organización.

2.3.3 Objetivos de la evaluación de desempeño

Abordar el tema de los objetivos de la evaluación de desempeño, permite conocer la importancia que este proceso tiene para la organización. A continuación, se presenta lo dicho por varios autores al respecto:

Al respecto, Amorós (2007) enumera los objetivos de la evaluación de desempeño:

- Tomar decisiones a recursos humanos generales, tales como ascensos, despidos, entre otros.
- Identifican los requerimientos de capacitación y de desarrollo, es decir señalan las habilidades del empleado y del mismo modo las aptitudes que presentan y que son inadecuadas, pero para las que se pueden desarrollar programas destinados a remediarlas.
- Pueden emplearse como medidas con las que se pueden validar los programas de selección y desarrollo, es decir que los empleados recién contratados que presenten un pobre desempeño pueden ser identificados mediante la evaluación de desempeño; además la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo se puede establecer evaluando cuán bien actuaron los empleados en su evaluación de desempeño.
- Brindan retroalimentación a los empleados, acerca de la manera en que la organización percibe su desempeño.
- Se emplean como la base para distribuir o repartir las recompensas.
- Todos estos propósitos son importantes, pero claro como se sabe nuestro interés se encuentra centrado en el comportamiento organizacional, por tanto, pondremos especial énfasis en la evaluación de desempeño en su papel de mecanismo para brindar retroalimentación y como uno de los determinantes de la distribución de las recompensas. (p.210)

Relacionado al mismo tema, Psicología y empresa (2017) explica que:

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa. (p.1)

Ahora bien, según Biasi (2017) sobre la evaluación de desempeño afirma: “Es útil a supervisores y empleados para identificar áreas en las que se pueda mejorar.”

En conclusión, los objetivos de realizar el proceso de evaluación del desempeño son varios, pero en general estos buscan la mejora de la organización, a través de identificar la brecha existente entre el perfil del puesto y el nivel de desempeño del colaborador que lo ocupa.

2.3.4 Medición del desempeño laboral

Es importante que las organizaciones cuenten con un procedimiento e instrumentos para evaluar desempeño que los colaboradores. En relación a ese tema, se presenta lo que afirman varios autores:

Al respecto, Gómez, Balkin y Cardy (2008) explican que:

La medición, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables. (p.259)

Por otro lado, Cuestas y Valencia (2014) dicen que: “Medir el desempeño empresarial y organizacional es medir (evaluar) esa “capacidad”. Así mismo, se precisa, se evalúa esa “capacidad de la organización” que armoniza, se subraya, los resultados individuales, grupales y de la propia organización”. (p.29)

Asimismo, Ivancevich (2005) refiere que:

La medición del desempeño laboral es el elemento más importante, ya que consiste en medir el desempeño de todos los individuos de la organización, por ello se compara el rendimiento del

colaborador al realizar su trabajo con los estándares previamente establecidos por la empresa.

(p.263)

En resumen, los autores afirman que es de vital importancia la medición de las habilidades, capacidades, resultados y otros para tener punto de partida y lograr la mejora del desempeño del personal de las organizaciones.

2.3.5 Aspectos que se mide en la evaluación de desempeño

Si es necesario realizar el procedimiento de medir el desempeño, es importante también saber qué aspectos son los que se deben de medir en dicho proceso.

La Escuela de Organización Industrial (2013), señala los siguientes aspectos a medir en este proceso:

as cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento), contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado, c) Potencial de desarrollo, d) Conocimiento del trabajo, e) Calidad del trabajo, f) Relaciones con las personas, g) Estabilidad emotiva, h) Capacidad de síntesis, e i) Capacidad analítica.

Por su parte, Sandoval (2018) explica los aspectos a evaluar en un empleado, los que tienen que ver directamente, con el cumplimiento de sus actividades laborales:

Desempeño de tareas, se deben evaluar las habilidades, con que el personal realiza sus actividades, de las características del puesto de trabajo, ejercicio de las funciones inherentes al cargo, organización y planificaciones de las tareas, cumplimiento de objetivos en fechas previstas, calidad del trabajo, horario de trabajo, uso eficiente del tiempo y de los materiales equipos, responsabilidad, disciplina y motivación. Además, proactividad, horas extras,

capacidad resolutive y manejo de conflictos, capacidad de superación, comunicación con el resto del personal y permisos no remunerados y permisos remunerados. (p.1)

Finalmente, Retos Directivos (2016) expone un listado de 10 aspectos importantes a tomar en cuenta en una evaluación de desempeño laboral, los cuales son:

- Calidad del trabajo. Tiene que ver con los resultados del trabajo de cada uno de los miembros de las empresas. O sea, con el cumplimiento de objetivos, metas y expectativas trazadas al principio.
- Dinamismo o velocidad con que realiza las tareas. Tiene en cuenta la rapidez con la que el trabajador realiza sus tareas, sobre todo si se trata de procesos en cadena o resultados a corto plazo. Sin embargo, no se trata solo de ser rápido, también hay que ser eficaz.
- Entrega y disposición. Valora la actitud con que cada persona se enfrenta día a día a su labor en la empresa.
- Puntualidad. Los resultados no sólo se miden en función de la calidad, sino también de la rapidez con que son entregados. En el manejo de la gestión del tiempo.
- Volumen de trabajo. Este aspecto, puede ayudarnos a identificar cargos con un volumen de tareas superior al idóneo o, por el contrario, otros a los que vendría bien asignarles nuevas tareas.
- Planificación de tareas. Define por la manera en que los trabajadores planifican sus jornadas.
- Proactividad. Habla de la capacidad de las personas para llevar a cabo acciones creativas y enfrentar los distintos retos en el día a día. Está ligada a la responsabilidad y la motivación.
- Superación profesional. Generalmente, los mejores profesionales son los que siempre están en la búsqueda de nuevos recursos para ascender dentro de la propia empresa y en su trayectoria.
- Constancia. ¿Son tus colaboradores constantes en su trabajo? ¿Sacan adelante lo que se proponen o dejan de insistir tras el primer o segundo intento?
- Buena comunicación. Por último, la evaluación del desempeño no debe dejar de lado la capacidad de los miembros de una empresa para transmitir con claridad y eficacia los mensajes que formen parte de su rutina, especialmente si son encargados o jefes.

En síntesis, los aspectos que se pueden revisar dentro de la evaluación del desempeño son diversos. Queda a criterio de la organización elegir los temas que ellos consideren más importantes.

2.3.6 Tipos de evaluación de desempeño

El listado de los tipos de evaluación de desempeño es amplio, sin embargo, es necesario conocer bien cada uno para identificar cual es el que mejor se adapta para recabar la información que precisa. Se puede encontrar que los autores también les llaman métodos o formas de evaluación de desempeño.

Al respecto, Vega (2017) explica varios tipos de evaluación de desempeño:

- Evaluación 360 grados: Este tipo de evaluación es muy utilizada en las organizaciones. A través de ella varios datos pueden ser obtenidos y utilizados para la gestión del equipo desde el relacionamiento entre colaboradores y empresa, hasta la visión de los funcionarios del desempeño de sus líderes, gestores y subordinados.
- Evaluación por desempeño del funcionario: En esta evaluación, el colaborador es analizado por su rendimiento. Son evaluados desde la capacidad de comunicarse con sus pares hasta los resultados generados.
- Desempeño de equipo y departamentos: En este modelo, la evaluación debe ser enfocada en cada uno de los colaboradores, observando siempre la honestidad y el posicionamiento de uno de sus funcionarios o gestores.
- Desempeño de gestión: Esta evaluación de desempeño se desenvuelve en la búsqueda de comprender cómo los gestores actúan sobre sus colaboradores. Técnicas de comunicación, estrategia de trabajo y resultados de los equipos son llevados en consideración.
- Evaluación por competencia: Este es uno de los modelos más utilizados en la esfera empresarial. El evaluador debe enumerar las competencias de cada colaborador, trabajando un conjunto de habilidades necesarias para el desempeño de determinada función. Cada una de estas aptitudes posee un peso diferente, de acuerdo con la importancia para su desempeño.

- Incidentes críticos: Esta metodología se basa en un registro detallado, en el cual el colaborador tuvo un rendimiento muy bueno o muy malo. Este tipo de evaluación solamente funciona cuando el gestor posee una gama de situaciones con la finalidad de comparar. En este caso, también es importante que el colaborador haga su propio registro de los incidentes críticos.
- Evaluación basada en el costo: Este método evaluativo se basa en lo financiero. En el mismo el colaborador es observado sobre el prisma costo-beneficio que hace para la compañía. Básicamente cuánto produce para la empresa versus el montante anual invertido en él. Este modelo es bueno para ser utilizado para que el funcionario sepa exactamente cuánto necesita rendir para justificar su trabajo. Esta metodología no agrega el potencial de crecimiento del colaborador, ni sus aptitudes o habilidades.

A su vez, Acosta (2018) explica también los tipos de evaluación del desempeño:

- Evaluación por el método de narrativa o ensayo: Llamado “el abuelo de los métodos” para valorar el desempeño, se trata de un formato de evaluación de desempeño narrativo o tipo ensayo, que toma tiempo y consideración de la administración. Este tipo de evaluación establece el estado para una comunicación abierta entre el supervisor y el empleado. El método de narrativa o ensayo se puede emplear como conclusión o respaldo de un instrumento de clasificación gráfica o cuantitativa.
- Autoevaluación del empleado: Antes de la reunión de evaluación, el empleado revisa su desempeño de períodos anteriores, anotando competencias, eficiencia, metas cumplidas y planes de capacitación y desarrollo para roles futuros dentro de la compañía. Luego todo ello es revisado por el supervisor, quien incorpora elementos de su propia evaluación a la evaluación formal.
- Evaluación mediante administración por objetivos: Es un tipo de evaluación de desempeño que une los objetivos de un empleado con las metas organizacionales. A partir del inicio del periodo de revisión, el gerente o supervisor trabaja en colaboración con sus empleados, objeto de valoración para establecer metas, atributos y competencias a las que se hará seguimiento hasta el final del periodo de revisión.

Finalmente, Mondy (2010) respecto a los tipos de evaluación del desempeño explica los siguientes:

El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, un método tradicional, como las escalas de calificación, resulta apropiado.

- La retroalimentación de 360 grados implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos.
- Las escalas de calificación evalúan a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar.
- Incidentes críticos, requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo. Cuando tal acción, un “incidente crítico”, afecta a la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado.

Continuando con Mondy (2010), este autor agrega a esta lista:

- El Ensayo es esta técnica el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado. Esta técnica tiende a concentrarse en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano.
- Los estándares laborales comparan el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales prácticamente a todos los tipos de trabajos, pero las tareas del área de producción por lo regular reciben la mayor atención.

- La clasificación en esta técnica el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.
- La distribución obligatoria se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.
- Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC) es una técnica que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

Por otra parte, Mondy (2010) explica también que:

Existen programas de cómputo disponibles que dan apoyo a la evaluación del desempeño. Una gran ventaja en el uso de la computadora es la reducción del papeleo. Además, afirma que los administradores tienen la opción de personalizar la mayoría de los programas. Esto es necesario para reflejar las metas y los valores de la organización de una manera más exacta y para permitir evaluaciones justas. (pp. 247-253)

El listado de los tipos de evaluación de desempeño es bastante amplio, el saber escoger el tipo de evaluación de acuerdo a lo que se requiere es la clave en el proceso, dependerá del grupo a evaluar, el contexto en el que se dé la evaluación, la cantidad de personas, el rango de ellas en la organización, el tiempo y otros factores importantes los cuales son necesarios identificar antes de tomar la opción que más convenga.

2.3.7 Ventajas e inconvenientes de realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores

Como todo procedimiento que se realiza dentro de las organizaciones, la Evaluación del desempeño también tiene sus ventajas y desventajas. A continuación, se mencionan cada una de ellas:

Al respecto, Salgado (2006) refiere que entre las ventajas que tiene la evaluación de desempeño para la organización se encuentran las siguientes: “Mejora el desempeño mediante la retroalimentación, ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos, tomar decisiones de promociones, transferencias y separaciones, necesidades de capacitación y desarrollo e identificar errores en el diseño del puesto.” (p.129)

Así mismo, Chiavenato (2001) afirma sobre las ventajas o beneficios de la evaluación del desempeño lo siguiente:

El programa de evaluación del desempeño proporciona beneficios a corto mediano y largo plazo, en general los principales beneficios son el individuo el gerente la organización y la comunidad. Entre los beneficios para el jefe se encuentra el evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados; entre los beneficios para el subordinado, se encuentra el conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades; y finalmente, entre los beneficios para la organización se puede evaluar su potencial humano a corto mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. (p.365)

Sin embargo, existen también desventajas, Mondy (2010) expone las siguientes:

- Subjetividad: Se utilizan criterios demasiados subjetivos, o sin relacionados con el trabajo.
- Incomodidad del evaluador: con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos.
- Falta de objetividad: Una potencia de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad.
- Error o efecto de halo: Un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo a todos los aspectos de la evaluación del desempeño dando una calificación más alta o más baja a la que se merece el colaborado.

- Indulgencia/severidad: demasiado generoso al elogiar a alguien o demasiado severos al criticarlo.
- Así mismo, tendencia central o error de tendencia central, sesgos del comportamiento reciente, sesgo personal (formación de estereotipos), manipulación de las evaluaciones, ansiedad del empleado. (pp.253-256)

Aunque este proceso tiene desventajas, las ventajas siguen teniendo mayores. Por lo que bien vale la pena tomar el riesgo, sin descuidar los elementos en contra para minimizar el impacto en el proceso de evaluación a los colaboradores.

2.3.8 Relación que existe entre el desempeño laboral y la capacitación

Muchas organizaciones desconocen la relación que existe entre el desempeño laboral y la capacitación. Sin embargo, es importante conocer cuál es la relación existente entre la capacitación y el desempeño de los trabajadores en la organización.

Al respecto, Rodríguez y Ramírez-Buendía (2010) hacen referencia a la capacitación afirmando que: “Este proceso es considerado como el conjunto de actividades encaminadas al desarrollo y conseguir mejores habilidades en el personal a todo nivel para conseguir un mejor desempeño.” (p.1)

Por otro lado, Padilla y Juárez (2009) explican sobre el tema que: “La capacitación que imparten las empresas a sus trabajadores está asociada positivamente con su desempeño en materia de competitividad.” (p.55)

Continuando con Padilla y Juárez (2009), afirman que: “La capacitación en la empresa se traduce en mayor competitividad debido a su impacto en la calidad de los productos, mayor eficiencia (menos trabajos rehechos y menos rechazos), mayor flexibilidad y mayor capacidad de innovar en productos y procesos.” (p.57)

Por su parte, Flores (2014) sobre la capacitación y el desempeño dice que:

Es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes de una persona, la cual le permitirá desempeñarse efectivamente en un puesto. En otras palabras, es lograr que una persona cambie lo que sabe, cómo trabaja y sus actitudes hacia su trabajo, así como su interacción con sus compañeros y jefes. Se centra en el puesto de trabajo actual que tiene el trabajador, buscando que se adapte inmediatamente a éste. (p.67)

Los autores coinciden en sus conceptos y evidencian relación que existe entre el desempeño laboral y la capacitación explicando que la capacitación genera un cambio, un nuevo aprendizaje el cual permite a la persona nuevas formas de trabajo o nuevas actitudes en el desempeño de las mismas, en beneficio de la organización.

2.4 Políticas de capacitación de personal

2.4.1 Concepto de política

La manera en que se realicen los procesos dentro de la organización tiene relación directa con las políticas previamente establecidas, son ellas las que nos dictan que hacer, como hacer, cuando hacerlo, cuantas veces, etc. Por ello, es importante conocer un poco más en relación a ellas.

Al respecto, Chiavenato (2001) afirma que:

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les soluciones cada caso. (p.161)

A su vez, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que políticas son: “Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.” (p.617)

Mientras tanto, Robbins y Coulter (2010) al respecto de políticas dicen que:

Son pautas para tomar una decisión. A diferencia de una regla, las políticas establecen parámetros generales para el tomador de decisiones, en lugar de establecer específicamente qué debe o no hacer. Por lo general, las políticas contienen un término ambiguo que permite la interpretación del tomador de decisiones. (p.128)

El Poder Judicial Suprema Corte de Justicia Dominicana (2007) explica que:

Las políticas sirven de guía para establecer el curso de las acciones operacionales en la organización y para garantizar que los procesos y procedimientos laborales estén, consecuentemente, alineados con los objetivos de la institución. “La política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija las fronteras y proporciona los límites y la dirección en la cual se desenvolverán las acciones generales (p.14)

Por otro lado, Porto y Gardey (2012) explican que: “La política es una actividad orientada en forma a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos”.

Finalmente, Puchol (2007) explica que: “Las políticas empresariales son declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayuda a tomar decisiones conforme a la cultura de la empresa. (p.25)

En conclusión, las políticas son importantes para organización, ya que por medio de ellas se establece de forma oficial los parámetros que rigen a la organización en cuanto a diferentes áreas.

2.4.2 Política de Recursos Humanos

Contar con políticas para la gestión del talento humano dentro de la organización es indispensable, para que, al realizar los procesos propios del área, estos posean lineamientos claros y estandarizados.

Referente a Políticas de RRHH, Chiavenato (2007) explica que: “Es la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra”. (p.120)

Continuando con el tema, según Hodkinson (2015) dice que:

La política de recursos humanos son los lineamientos estratégicos de la empresa en cuanto al manejo del staff. A partir de la política de recursos humanos, se diseñan políticas para las diferentes áreas y luego programas de capacitación, salud ocupacional, seguridad industrial, compensaciones y beneficios entre otros.

De la misma manera, Redacción Kyocera (2018) dice que: “Las políticas de recursos humanos son conjuntos de reglas, normas o guías que indican cómo las personas entrarán a formar parte de la empresa, se mantendrán en ella o se marcharán”.

Según los autores entonces, es necesario que cada organización, el departamento de Recursos Humanos establezca sus propias políticas concretas abarcando todos los subsistemas, para garantizar una mejor gestión tanto del recurso humano, como de los procesos pertenecientes a cada área.

2.4.3 Importancia de las políticas de Recursos Humanos

Es de gran importancia para la gestión del talento humano en toda organización, establecer políticas de Recursos humanos, y así estandarizar sus procesos y mantener una misma línea de trabajo siempre.

El artículo, OBS Business School (s.f.) menciona que son importantes porque: “Comunican valores y expectativas, cómo se hacen las cosas en la empresa, ayuda en la toma decisiones, mantener la alineación entre las operaciones de negocio y la legislación vigente o proteger a los empleados y a sus derechos.” (p.1)

A su vez, Jiménez (2010) sobre la importancia de las políticas de RRHH, expone que: “El tener políticas de recursos humanos implica el éxito dentro de la empresa. Puesto que estas provocan un ambiente sano de armonía y de confianza, lo que hace que los trabajadores se sientan cómodos y motivados”. (p.18)

Finalmente, Fabra (2017) explica que:

Dentro de la importancia de las políticas empresariales destaca el hecho de que nos permitirán crear una imagen de marca, para dar a conocer cuáles son nuestros valores y nuestra forma de actuar. Otro factor importante es que nos permiten definir objetivos amplios acerca de qué tipo de empresa queremos llegar a ser, por ejemplo, decidimos centrarnos en políticas de respeto al medio ambiente, de beneficios al empleado o centradas en los clientes. (p.1)

Por lo anterior, se puede decir que las políticas establecidas en Recursos Humanos, permite un balance entre organización y colaboradores, velando por ambas partes. Así mismo, brindan una guía para la toma de decisiones importantes de todos los procesos de la administración del personal.

2.4.4 Importancia de las políticas de capacitación

Es necesario para la organización tener políticas bien estructuradas, que den las pautas para la buena aplicación de sistemas de capacitación.

La Escuela de organización industrial (2013) afirma que: “Mediante una política capacitación bien definida en la organización, se podrán establecer los lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones de todos los empleados, buscando proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los mismos.” (p.1)

Así mismo, ESAN Graduate School of Business (2016) indica que: “Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente.”

Mientras que Jamaica (2015) dice que:

Es fundamental generar estrategias y políticas solidas que garanticen la actualización de conocimientos en el puesto de trabajo, para el tema en particular se relacionan las ventajas que conlleva una capacitación efectiva de las organizaciones y como los resultados se enfocan a la sostenibilidad de la organización en el tiempo. (p.15)

En general no se valora la capacitación del personal porque se tiene la idea de que es un gasto y no se ve como una inversión de gran valor para la organización. Al establecer políticas claras, se garantiza en gran medida el desarrollo del personal en beneficio de la organización.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

La educación de los primeros años de la vida de una persona forma una base para su desarrollo. Es por eso que una institución educativa debe de cuidar el desempeño de su personal, y de esta forma influenciar positiva y responsablemente en la educación de las nuevas generaciones.

Partiendo de la idea que los colaboradores son los mayores responsables de la realización del trabajo en una institución educativa y de velar por la calidad de la enseñanza que imparte, es importante tener claro que la capacitación del personal debe ser una constante, para brindar a los trabajadores las herramientas necesarias para el logro de los objetivos institucionales.

No tener un plan de capacitación basado en las necesidades específicas de la institución, podría repercutir en forma negativa en el desempeño de los colaboradores, en el servicio de calidad que se debe brindar, impactando finalmente en la educación de la niñez y juventud de nuestro país.

Es por ello que el presente trabajo de investigación busca indagar sobre el tema de la capacitación de personal, para determinar cuál es la forma en que se debe de llevar a cabo este proceso, que, aunque se ha realizado en la institución, no ha sido efectivo, ya que se da en forma aleatoria y sin llenar necesidades específicas de los docentes y el personal administrativo.

3.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las consecuencias de la falta capacitación para el personal de una organización?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Determinar las consecuencias de la falta de capacitación para el personal de una organización.

3.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la importancia de contar con políticas de capacitación de personal dentro de la institución.
- Establecer el impacto que provoca la ausencia de capacitación en la motivación del personal.
- Determinar la relación existente entre la capacitación y el desempeño laboral.

3.4 Alcances y límites

3.4.1 Alcances

En la práctica profesional realizada durante el 2018, se logró obtener información sobre la ejecución de los procesos, políticas y la forma en que se documentaban los distintos procesos pertenecientes a la gestión del talento humano de la institución educativa. Dentro de los alcances obtenidos se encuentran los siguientes:

- Reunión con la directora administrativa del colegio para obtener la información sobre la realización de los diferentes procesos de Recursos Humanos
- Observación de los formatos utilizados en la gestión del talento
- Observación e indagación sobre la forma de realizar cada uno de los procesos de Recursos Humanos

- Elaboración de nuevos diseños de procesos, políticas y formatos para la gestión, acoplados a las necesidades específicas de la institución, aprobación e implementación del Departamento de Recursos Humanos.

3.4.2 Límites

Así mismo, se encontraron algunas limitantes, como la falta de conocimiento para la realización de algunos procesos y un poco de resistencia por parte de la dirección administrativa para la implementación del Departamento de Recursos Humanos específicamente.

3.5 Método

Se buscó realizar el trabajo de práctica profesional en una organización que no contara con un departamento de Recursos Humanos, para poder conocer de cerca cómo se realizaba la Gestión del Talento Humano, eligiendo el Colegio Evangélico Mixto La Patria para la realización de la misma.

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

Para la realización de la investigación se dieron los siguientes pasos:

- Se realizó la práctica profesional dirigida en el año 2018.
- Por medio de la información que se logró reunir durante el periodo de prácticas, se logró determinar 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 el Colegio Evangélico Mixto La Patria.

Al inicio, se realizó un diagnóstico para evidenciar sobre cómo se llevaban a la práctica los procesos relacionados a la gestión del talento humano en la organización. Para lo cual, se efectuó una entrevista previa con el Directora Administrativa de la institución, en la cual se logró la recopilación de información acerca de los procesos que se realizaban, ya que la entidad educativa, no contaba con un Departamento de Recursos Humanos como tal, y aunque tenía todos los formatos, no estaban actualizados, o no llenaban las necesidades específicas 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 las políticas y los procedimientos de reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación de personal. Posteriormente se elaboraron los formatos que se utilizaran en los primeros dos procedimientos, entre los que se encuentran los siguientes: Requisición de personal, descriptor y perfil de puesto, solicitud de empleo, confirmación de referencias laborales, también se elaboraron los formatos de entrevista laboral, entrevista de educación cristiana y el informe de las pruebas psicológicas.

Para el proceso de vinculación los formatos que se elaboraron son: Carta de bienvenida, carta de confirmación del periodo de prueba, acta de selección de candidatos, carta de confirmación al puesto, así mismo se elaboró el contrato de trabajo, la constancia de entrega de activos, el compromiso de confidencialidad, contrato de servicios técnicos, condiciones salariales y la constancia laboral.

En cuanto al proceso de desvinculación del personal, se realizó el cuestionario de entrevista de salida, la carta de despido, finiquito laboral, constancia laboral. Además, fueron realizados los formatos como constancia de llamada de atención verbal, carta de llamada de atención, carta de suspensión.

Procedimiento de inducción y capacitación de personal

Se establecieron las políticas y los procedimientos relacionados a la inducción y capacitación de personal. También, se realizaron los formatos de: plan de inducción, diagnóstico de necesidades, plan de capacitación, el listado de asistencia a capacitadores, la evaluación del capacitador con la debida tabulación de los resultados. Así mismo se elaboraron los formatos de informe de evaluación de capacitación y la constancia de capacitación.

c) Procedimiento de evaluación de desempeño

En este apartado se establecieron las políticas y el procedimiento de evaluación del desempeño, con el soporte de los siguientes documentos: hoja de evaluación de desempeño de personal operativo, hoja de evaluación de desempeño de personal administrativo, hoja de evaluación de desempeño de jefes, hoja de evaluación de desempeño de docentes, hoja de compromiso de desempeño.

Procedimiento de evaluación de Clima Organizacional

Por otro lado, se establecieron las políticas y el procedimiento para realizar la evolución de Clima Organizacional. Además, se elaboró el formato de encuesta de clima organizacional.

Procedimientos de Administración de RRHH

Finalmente se establecieron políticas y procedimientos de la Administración de Recursos Humanos, elaborando también los formatos de: carta de ingresos, constancia laboral, carta de aumento salarial, carta de adelanto salarial, así como la solicitud de vacaciones, carta de ascenso, solicitud de permiso para ausentarse y la carta de felicitación.

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 al Colegio Evangélico Mixto “La Patria” para que se pueda implementar en la gestión del talento humano.

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.

Para conocer cuáles son las consecuencias de la falta de capacitación para el personal de la organización, se tomará en cuenta lo expuesto por algunos autores:

Al respecto, Mejías (2018) aborda cuatro puntos importantes que produce la falta de capacitación ellos son:

- Las Finanzas: Sin una formación adecuada del personal, las empresas pueden perder empleados. Debido a que la contratación y formación de nuevos empleados cuesta más que simplemente

capacitar a los actuales, la falta de capacitación adecuada del empleado en realidad cuesta dinero a las empresas y negocios.

- Los Conflictos: Las técnicas de entrenamiento viejas pierden vigencia, causando conflictos innecesarios en el lugar de trabajo. Cuando los empleados no están capacitados, el protocolo y las directrices que debían seguir no están claramente establecidos, creando un ambiente de caos, confusión y conflicto.
- Disminución de la producción: Sin capacitación, los empleados tienen menos probabilidades de completar las tareas de forma rápida y con eficacia suficiente. Esto puede causar un momento de pausa en la producción de la empresa, y que a su vez puede reducir drásticamente el beneficio empresarial
- Servicio al cliente: Si los empleados no están capacitados o si no reciben una formación adecuada, suelen ocurrir malas relaciones con los clientes.

Mine-Class (2017) indica cuales son las consecuencias podrían traer la falta de capacitación del personal en una organización, sin importar si es una PYME o una transnacional son las siguientes:

- La relación dentro de los equipos de trabajo se deteriora. La capacitación ya no sólo se trata de instruir al colaborador acerca de cómo realizar con mayor eficiencia y eficacia su trabajo, sino de hacer que desarrolle sus habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, entre otros.
- La motivación de cada colaborador disminuye drásticamente. El clima laboral de la empresa se vuelve insoportable y la productividad cae por los suelos.
- El desarrollo sostenido de la empresa se vuelve un imposible. Una empresa que no tenga al menos un programa de capacitación incipiente y relativamente periódico no será capaz de crecer en el largo plazo. (...)
- Los trabajos requieren de cada vez más supervisión. Sin una capacitación adecuada y con problemas en la relación entre el personal, los jefes y gerentes tendrán cada vez más necesidad de revisar los resultados de los trabajos de su equipo y el modo en que se llevan a cabo. (...)

- Aumentan los accidentes de trabajo. La falta de conocimiento en el uso de herramientas y equipos de trabajo, así como de procedimientos de seguridad y del proceso en sí, provocan que los trabajadores sufran accidentes que en el mejor de los casos retardan la producción. (...)

Por otro lado, Martínez y Martínez (2009) también explican que: “Las consecuencias de la falta de capacitación significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas.” (p.74)

En síntesis, los autores refieren que las consecuencias de la falta de capacitación en una organización, impacta directamente en los colaboradores. Ya que, al no sentirse motivados, tiene más conflictos en cuanto a relaciones tanto con los clientes internos como externos, afectando el trabajo en equipo. Así mismo, requieren de una mayor supervisión en el desempeño de sus funciones lo que afecta el desempeño de sus labores. Por consiguiente, afecta directamente en las finanzas, el tiempo, los recursos y las oportunidades que la organización tenga.

Por otro lado, para conocer el impacto que provoca la capacitación en la motivación del personal. Los autores Bonilla, Pulupa, Ochoa, Martillo, Martillo y Martillo (2015) lo explican de la siguiente manera:

Para tener un personal motivado es primordial asignar recursos tangibles, intangibles y humanos, ver esta asignación como una inversión y no como un gasto como generalmente lo ven los directores o jefes. Al tener un personal motivado este será más eficiente al momento de ejecutar las tareas, lo cual traerá consigo mayor rédito a la empresa tanto económicamente como estructural. Brindar un buen servicio se lleva a cabo por medio de capacitaciones, incentivos, un buen ambiente laboral, esto genera que el colaborador trabaje motivado y produzca más. Cabe recordar que es indispensable aplicar KPI, apropiado. (p.1)

Así mismo, Siliceo (2004) afirma que: “La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración.” (p.34)

Continuando con Siliceo (2004), explica también que: “No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.” (p.19)

Mientras tanto, Runa HR (2017) afirma que: “La capacitación es un proceso clave para el desarrollo y motivación de los empleados que ya forman parte de la organización, esto con la finalidad de elevar tanto la competitividad y como el talento de la empresa.”

En resumen, los tres autores reconocen que la capacitación provoca un fuerte impacto en la motivación desarrollando niveles altos en el personal, lo cual redundará en la eficiencia del desempeño de los colaboradores, incrementando la productividad de la organización.

Por otro lado, para establecer la relación que existe entre el desempeño laboral y la capacitación del personal, se menciona lo dicho por los siguientes autores:

Al respecto, Rodríguez y Ramírez-Buendía (2010) hacen referencia a la capacitación afirmando que: “Este proceso es considerado como el conjunto de actividades encaminadas al desarrollo y conseguir mejores habilidades en el personal a todo nivel para conseguir un mejor desempeño.” (p.1)

Mientras que, Padilla y Juárez (2009) explican sobre el tema que: “La capacitación que imparten las empresas a sus trabajadores está asociada positivamente con su desempeño en materia de competitividad.” (p.55)

Continuando con Padilla y Juárez (2009), afirman que: “La capacitación en la empresa se traduce en mayor competitividad debido a su impacto en la calidad de los productos, mayor eficiencia (menos trabajos rehechos y menos rechazos), mayor flexibilidad y mayor capacidad de innovar en productos y procesos.” (p.57)

Por su parte, Flores (2014) sobre la capacitación y el desempeño afirma que:

Es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes de una persona, la cual le permitirá desempeñarse efectivamente en un puesto. En otras palabras, es lograr que una persona cambie lo que sabe, cómo trabaja y sus actitudes hacia su trabajo, así como su interacción con sus compañeros y jefes. Se centra en el puesto de trabajo actual que tiene el trabajador, buscando que se adapte inmediatamente a éste. (p.67)

En conclusión, los autores afirman que la relación que existe entre la capacitación y el desempeño es muy importante, ya que un personal capacitado también está motivado. Además, desarrolla mejores habilidades y logra cambiar actitudes en cuanto a su trabajo, la relación con el cliente interno y externo, lo cual impacta significativamente en el desempeño positivo y efectivo en la organización.

Finalmente, para analizar la importancia de las políticas de capacitación para la organización, se hace referencia a las siguientes fuentes:

La importancia de la capacitación en la empresa (2016) ESAN Graduate School of Business indica que: “Una planificación adecuada del componente humano en una organización, requiere de una política de capacitación permanente.”

Así mismo, Política de Capacitación en las Empresas (2013) Escuela de organización industrial afirma que: “Mediante una política capacitación bien definida en la organización, se podrán establecer los lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones de todos los empleados, buscando proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los mismos.”

Por su parte, Jamaica (2015) explica que:

Es fundamental generar estrategias y políticas solidas que garanticen la actualización de conocimientos en el puesto de trabajo, para el tema en particular se relacionan las ventajas que

conlleva una capacitación efectiva de las organizaciones y como los resultados se enfocan a la sostenibilidad de la organización en el tiempo. (p.15)

En resumen, los tres autores coinciden en el criterio de la importancia y la necesidad de que la organización pueda contar con políticas que promuevan un sistema de capacitación continua, con lineamientos bien definidos, claves para la integración de la capacitación a todo el personal que labora dentro de la organización.

Conclusiones

Luego de realizado el análisis de los resultados, se determinaron las siguientes conclusiones:

Se determinó que la falta de capacitación impacta de forma negativa en los colaboradores de la organización. Siendo las consecuencias de diversos tipos, por ejemplo: la falta de productividad y competitividad, accidentes laborales, pérdida de tiempo y oportunidades, carencia de liderazgo; así como, mal clima laboral.

Por consiguiente, la organización se ve afectada principalmente en el área financiera, ya que invertirá más tiempo en la supervisión de su personal, los servicios que presta no llenarán estándares de calidad requeridos para elevar el nivel educativo de los estudiantes. Por otro lado, el mal clima generado producirá falta de motivación para el personal y la organización se encontrará limitada para su desarrollo, crecimiento y principalmente para cumplir con su responsabilidad.

Al establecer el impacto de la capacitación en la motivación del personal, se concluye que es necesario ver la capacitación como una inversión y no como un gasto, debido a los beneficios positivos provoca en la organización. Teniendo como resultado altos niveles de competitividad y eficiencia en la ejecución de las tareas, un ambiente de trabajo más agradable, integración, compromiso y solidaridad de los colaboradores y el desarrollo de la capacidad de automotivarse. Además, contribuye al desarrollo integral de las personas que trabajan para la institución, lo que trae consigo, un mayor rédito económico y estructural.

Se determinó que existe relación entre el desempeño laboral y la capacitación del personal. Se estableció que estas variables están asociadas positivamente ya que demuestra que el colaborador es competitivo, porque posee los conocimientos necesarios para rendir en el trabajo. Asimismo, se hace referencia a que un personal capacitado se enfrenta a una experiencia de cambio de habilidades, conocimientos y actitudes. Lo que le permite una mayor destreza en la ejecución de sus responsabilidades, impactando en una mejor calidad en su trabajo, mayor flexibilidad y capacidad de innovación en lo que realiza o la forma en que lo hace.

Por último, se analizó la importancia de las políticas de capacitación para la organización. Y se concluyó, que debido a las múltiples ventajas que conlleva la capacitación para la empresa, es de gran importancia establecer políticas con lineamientos claros y específicos para el manejo de los procesos de formación integral del personal. Los cuales garanticen que la inversión que la institución hace desde la detección de la necesidad de capacitación, su ejecución y evaluación, son los establecidos en las políticas, para esta buena práctica.

Recomendaciones

Habiendo determinado cuales son las consecuencias de la falta de capacitación para el personal de una organización, se recomienda al Colegio Evangélico Mixto “La Patria” que:

Valore los múltiples beneficios asociados con la capacitación, al contar con un personal altamente calificado que labore para dicha institución educativa y que esta se vea como una inversión con gran rédito en beneficio para el país a través de la responsabilidad que se tiene de educar a las generaciones.

Tomando en cuenta que tener un personal motivado se logra a través de la formación del personal por medio de la capacitación, se recomienda a la institución realizar el proceso de capacitación en forma adecuada, el cual conlleva la realización del DNC del personal y la elaboración del Plan de capacitación correspondiente continua.

Además, conociendo que la capacitación impacta de forma tan efectiva sobre el desempeño de los colaboradores, se recomienda realizar evaluaciones de desempeño de forma regular, para tomar decisiones correctas respecto al tema de capacitación, en base al conocimiento de las verdaderas necesidades que presentan los trabajadores y de esta forma cerrar las brechas existentes.

Finalmente, se recomienda informar y capacitar al personal de la institución que está a cargo de la gestión del talento humano acerca de la importancia de contar y cumplir con políticas de capacitación de personal, dentro de la organización y que las mismas sean verificadas de forma periódica para garantizar su ejecución.

Referencias

Bibliográficas

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial /organizacional*. (6ª. ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C. V.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.). México D.F., México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.
- Cuestas, A., y Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Digital UNID
- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. Ed.) México: Editorial McGraw- Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). México, México: Mc Graw Hill.

- Martínez, E., y Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia, principios y métodos*. Santiago de Chile, Chile: Santiago.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª ed.). México, México: Pearson Educación.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos*. (3ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ª ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México, México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Coulter, C. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México, México: Pearson.
- Rodríguez, M., y Ramírez-Buendía, P. (2010). *Administración de la capacitación*. México: Mc Graw Hill.
- Salgado, J. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª ed.) Editorial Grupo Editorial Éxodo.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ª ed.). México. Ediciones Limusa, S.A. de C.V.
- Siliceo, A. (2015) *Capacitación y desarrollo de personas*. (5ª ed.) México, México: Limusa, México.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (6ª. ed.). México DF. México McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. (7a. Ed.). México DF. México McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Internet

Acosta, N. (2018, 29 diciembre). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?* Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Recuperado de <http://www.usat.edu.pe/carreras1/economía>

Biasi, N. (2017) *Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral*. Star Me Up. Recuperado de <https://www.starmeup.com/blog/es/materiales/modelo-evaluacion-desempeno-laboral/>

Bonilla, J., Pulupa, K., Ochoa, K., Martillo, D., y Martillo, I. (2015, diciembre). *La importancia de tener un personal motivado y su incidencia en la eficiencia laboral*. Contribuciones a las ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/04/motivacion.html>

Dominicana, R. E. P. Poder Judicial Suprema Corte de Justicia. (2007, septiembre). *Manual de Políticas, Normas y Procedimientos*. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_reptom_pj_anep.pdf

EcuRed. (s.f.). *Desempeño laboral*. Recuperado de https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

Emprende Pyme. (2010, 21 octubre). *Tipos de capacitación / Emprende Pyme*. de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html>

ESAN Graduate School Of Business. (2016, 18 julio). *Cinco pasos del plan de capacitación*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/cinco-pasos-del-plan-de-capacitacion/>

Escuela de Organización Industrial. (2013, 11 marzo). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Fabra, A. (2017, 16 enero). *Cuál es la importancia de las políticas de una empresa*. Recuperado de <https://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-importancia-de-las-politicas-de-una-empresa-26555.html>

Galván, B. (2011, 10 abril). *Tipos de capacitación*. Recuperado de <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/tipos-de-capacitacion.html>

Hernández Díaz, M. (2006). *Estrategia para el análisis del desempeño laboral de los jóvenes profesionales egresados de la UMCC, ubicados en el sector turístico*. Tesis en opción al grado científico, Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblio-upanasp/reader.action?docID=3176314>

Hodkinson, S. (2015, 17 diciembre). *Temas a incluir en la Política de RR.HH.* | LosRecursosHumanos.com. Recuperado, de <https://www.losrecursoshumanos.com/temas-a-incluir-en-la-politica-de-rrhh/>

Jamaica, F. (2015, septiembre). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas* [Documento académico]. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=8BC93B845613F6838DF367C9481836CD?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=8BC93B845613F6838DF367C9481836CD?sequence=1)

Jiménez, P. (2010, 19 de agosto). *Importancia de las políticas de recursos humanos*. Recuperado de <http://patsramjim.blogspot.com/2010/08/politicas-de-recursos-humanos-patricia.html>.

Mejías, A. (2018, 13 junio). *Los efectos de la falta de capacitación de los empleados*. Recuperado 10 febrero, 2019, de <https://www.cuidatudinero.com/13108461/los-efectos-de-la-falta-de-capacitacion-de-los-empleados>

Mi empresa es saludable. (2018, 11 enero). *¿Qué es la teoría X e Y de McGregor?*. Recuperado de <https://www.miempresaessaludable.com/bienestar-emocional/articulo/que-es-la-teoria-x-y-mcgregor>

Mine-Class. (2017, 7 febrero). *Capacitación en las empresas: ¿pasa algo si no la hay?* Mine-Class.com. Recuperado de <https://mine-class.com/capacitacion-las-empresas-pasa-algo-no-la/>

Montes, J. (2015, 20 mayo). *Clayton Alderfer y su teoría ERG*. Recuperado de <http://danielgrifol.es/clayton-alderfer-y-su-teoria-erg/>

OBS Business School. (s.f.). *Políticas de recursos humanos. De la definición a la implementación en 5 pasos*. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursos-humanos/politicas-de-recursos-humanos-de-la-definicion-la-implementacion-en-5-pasos>

Padilla, R., y Juárez, M. (2009). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*, Revista de la CEPAL. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioupanasp/detail.action?docID=3180839>.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales., 16(3). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioupanasp/reader.action?docID=3209093>

Porto, J., y Gardey, A. (2012). *Definición de política*. Recuperado, de <https://definicion.de/politica/>

Psicología y empresa. (2017). *Finalidad y objetivos de la evaluación de desempeño*. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>

Redacción Kyocera. (2018, 24 agosto). *5 claves para políticas de recursos humanos*. Recuperado de <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/5-claves-politicas-recursos-humanos/>

Retos Directivos, E. A. E. Business School Harbard Deusto. (2016, 2 diciembre). *Evaluación del desempeño, ¿Evaluación del desempeño, ¿por dónde empiezo? por dónde empiezo?* Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/evaluacion-del-desempeno-evaluacion-del-desempeno-por-donde-empiezopor-donde-empiezo/>

Riquelme, M. (2017, 21 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/>

Runa HR. (2017, 13 diciembre). *La importancia de capacitar a tus trabajadores*. Recuperado de <https://runahr.com/recursos/hr-management/la-importancia-de-capacitar-a-tus-trabajadores/>

Sandoval, L. (2018, 10 mayo). *Aspectos a evaluar en un empleado ¡Importante tarea!* Recuperado 15 febrero, 2019, de <https://www.emprender-facil.com/es/aspectos-a-evaluar-en-un-empleado/>

Seguridad Minera. (2017, 30 enero). *El proceso de capacitación organizado en cinco etapas*. Recuperado de <http://www.revistaseguridadadminera.com/capacitacion/proceso-de-capacitacion-organizado-en-cinco-etapas/>

Vega, R. (2017, 15 mayo). *Evaluación de Desempeño: 9 Modelos de Cuestionarios que funcionan*. Recuperado de <https://es.eadbox.com/evaluacion-de-desempeno-modelos/>

Velasco, L., Bautista, S., y Sánchez, G. (2012). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del ITSTA*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Anexos

Anexo 1
Tabla de variables

Nombre completo: Vera Noemy Díaz Andrade

Título de la Sistematización: Estudio de casos: Ausencia de capacitación para el personal del Colegio Evangélico Mixto “La Patria”

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

Problemática	Variable de Estudio	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
<p>La institución educativa capacita a su personal, pero no realiza un diagnóstico de necesidades.</p> <p>El nivel de desempeño y la motivación de los colaboradores es baja ya que no existe capacitación adecuada a las necesidades que se tienen.</p> <p>La institución no cuenta con políticas de capacitación de personal.</p>	Capacitación de personal	1. Motivación del personal	¿Cuáles son las consecuencias de la falta de capacitación para el personal de una organización?	Determinar las consecuencias de la falta de capacitación para el personal de una organización.	Establecer el impacto que provoca la ausencia de capacitación en la motivación del personal.
		2. Desempeño laboral			Determinar la relación existente entre la capacitación y el desempeño laboral.
		3. Políticas de capacitación			Identificar la importancia de contar con políticas de capacitación de personal dentro de la institución.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Anexo 2
Tabla de Marco Teórico

Nombre completo: Vera Noemy Díaz Andrade

Título de la Sistematización: Ausencia de capacitación para el personal del Colegio Evangélico Mixto “La Patria”

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
1. Capacitación de personal	1.1 Concepto de capacitación 1.2 Objetivos de la capacitación 1.3 Tipos de capacitación 1.4 Métodos de capacitación 1.5 Beneficios de la capacitación del personal 1.6 Proceso de capacitación de personal 1.7 Consecuencias de la falta de capacitación para el personal de una organización.	<p>Avendaño, C. (2015, 20 de marzo). <i>Importancia de la capacitación y el adiestramiento en las empresas</i>. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-y-el-adiestramiento-en-las-empresas/</p> <p>Barroso, F. y Salazar, J. (2010, enero). Necesidades de capacitación en empresas comerciales y de servicios. Un estudio comparativo en 60 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, México. <i>Revista Panorama Administrativo</i>. Año 4, Núm. 4. Recuperado de: http://132.248.9.34/hevila/Panoramaadministrativo/2010/vol4/no8/2.pdf</p> <p>Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. <i>Interedes: Revista de las Sedes Regionales</i></p> <p>Chiavenato, I. (2009). <i>Gestión del talento Humano</i>. México, D.F. McGraw Hill.</p> <p>Mendoza, A. (2005). <i>Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo</i>. México, Ed. Trillas, 5ta edición.</p> <p>Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). <i>Administración de los Recursos Humanos</i>. México, D.F. Prentice Hall.</p> <p>Pinto, R. (2000). <i>Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial</i>. México. Editorial McGraw Hill, 1ª. Edición.</p> <p>Robbins, S. (2014) <i>Comportamiento Organizacional</i>, 10ª edición, Ed. Pearson Prentice Hall, México.</p> <p>Schwartzman, K. (2009). <i>Capacitación Laboral</i>. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica.</p> <p>Schwartzman K. (2000). Capacitación Basada en Normas de competencia laboral. Una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación. <i>Revista del Centro de Investigación</i>. Universidad La Salle.</p> <p>Siliceo, A. (2014) <i>Capacitación y desarrollo de personal</i>. , México. Cuarta edición, Ed. Limusa.</p>

Subtema de la variable de estudio	Temas para desarrollar	Referencias propuestas
<p>2. Motivación de personal</p>	<p>2.1 Concepto de motivación 2.2 Teóricas de la motivación 2.3 Motivación del personal en las organizaciones 2.4 Impacto que provoca la capacitación en la motivación del personal</p>	<p>Gutiérrez, J. (2009, 23 de enero). <i>Factores que intervienen en el éxito empresarial</i>. Recuperado de ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioupanasp/detail.action?docID=3179883.</p> <p>Maldonado, P y Perucca P. (2008, 6 junio). <i>Tesis: La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera</i>. Santiago, Chile. Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf</p> <p>Palma, M. (2017, 6 de junio). <i>Tesis La motivación del personal como estrategia en la productividad de las organizaciones</i>. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16567/PalmaTapieroMarthaCecilia2017.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p> <p>Peirane, R. (2014, marzo 17). <i>La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa</i>. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/</p> <p>Peña, C. (2015, 21 de junio). <i>La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales</i>. Madrid. Recuperado de https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf</p>

Variable de estudio a investigar	Temas para desarrollar	Referencias propuestas
<p>3. Desempeño Laboral</p>	<p>3.1 Concepto de desempeño laboral 3.2 Concepto de evaluación de desempeño 3.3 Objetivos de la evaluación de desempeño 3.4 Medición del desempeño laboral 3.5 Aspectos que se mide en la evaluación de desempeño 3.6 Tipos de evaluación de desempeño 3.7 Ventajas e inconvenientes de realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores 3.8 Relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral</p>	<p>Arias, F. y Heredia, V. (2016) <i>Administración de recursos humanos, para el alto desempeño</i>. México, D. F. Ed Trillas, 6ª edición.</p> <p>Chiavenato, I. (2007) <i>Administración de personal, el capital humano de las organizaciones</i>, 8ª edición, Mc Graw-Hill, México,</p> <p>Cruz, K. (2011, 20 de enero). <i>Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño efectivo</i>. Recuperado de http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-ycapacitacion.shtml</p> <p>Gómez, L. (2008). <i>Gestión de recursos humanos</i>. Madrid, España. Editorial Pearson-Prencite Hall, 5ª edición.</p>

Variable de estudio a investigar	Temas para desarrollar	Referencias propuestas
<p>4.</p> <p>Políticas de Capacitación de Personal</p>	<p>4.1 Concepto de política</p> <p>4.2 Política de RRHH</p> <p>4.3 Importancia de las políticas de RRHH</p> <p>4.4 Importancia de las políticas de capacitación dentro de la institución educativa</p>	<p>Bernal, J. (2012, 19 de noviembre). <i>Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas</i>. Recuperado de: https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/</p> <p>Medina, M. (2012, 14 de mayo). <i>Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa</i>. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/</p> <p>Yisser, N. (2013, 28 de mayo). <i>Política de Capacitación en las Empresas. Escuela de Organización Industrial EOI</i>. Recuperado de https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/28/politica-de-capacitacion-en-las-empresas/</p>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Anexo 3

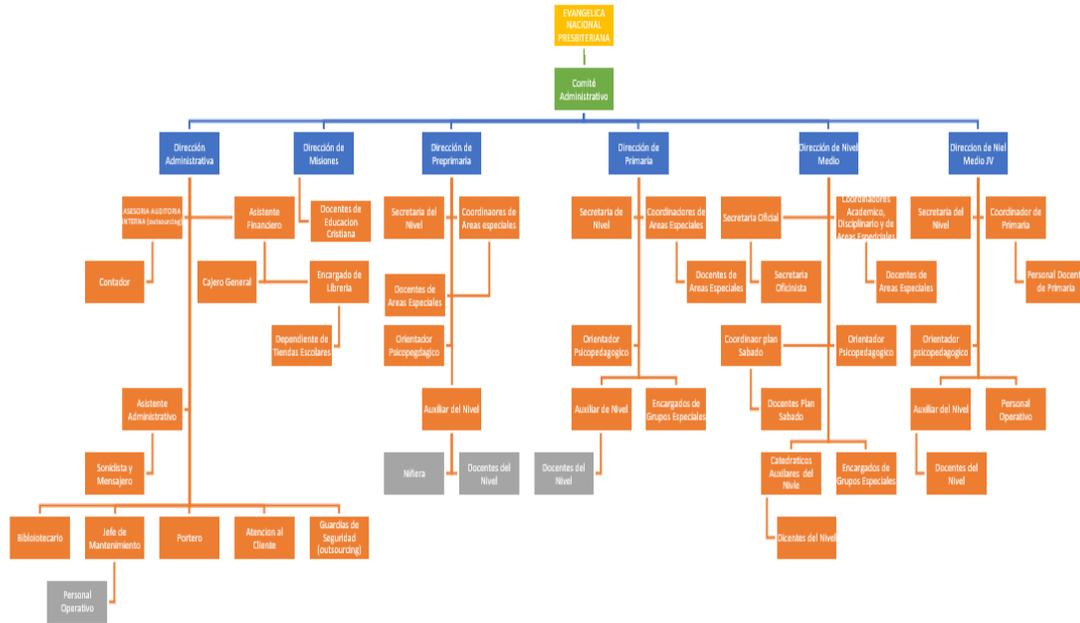
Ubicación geográfica Mapa Google



Fuente Google mapa

Anexo 4

Organigrama del Colegio Evangélico Mixto “La Patria”



Fuente: Colegio Evangélico Mixto “La Patria” de Guatemala