



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES
DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS EN COLOMBIA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
GRUPO GAIA**

PRESENTADO POR:
JHON ALEXANDER QUIROGA CALDERON
MARIA ALEJANDRA OTAVO CÓRDOBA

DIRECTOR DE PROYECTO:
MARTA GISELA DURÁN GAMBA

CODIRECTOR DE PROYECTO:
MYRIAM SOSA ESPINOSA

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
BOGOTÁ D.C.**

2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
OBJETIVOS.....	7
OBJETIVO GENERAL	
OBJETIVO ESPECIFICO	
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	16
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	40
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	45
ANEXOS.....	46

LISTA DE TABLAS

Tablas No.1 –Objetivos generales del plan de capacitación.....	10
Tablas No.2 –Métodos de capacitación en el puesto de trabajo.....	12

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico No.1 – Caracterización de la población, por sexo.....	17
Gráfico No.2 – Caracterización de la población, por nivel de cargo.....	18
Gráfico No.3 – Caracterización de la población, tiempo en la compañía.....	19
Grafico No.4 – Pregunta número 1, categoría planeación de capacitaciones.....	20
Grafico No.5. - Pregunta número 2, categoría planeación de capacitaciones.....	21
Grafico No.6. - Pregunta número 3, categoría planeación de capacitaciones.....	22
Grafico No.7. - Pregunta número 4, categoría planeación de capacitaciones.....	23
Grafico No.8. - Pregunta número 5, categoría utilidad de capacitaciones.....	24
Grafico No.9. - Pregunta número 6, categoría utilidad de capacitaciones.....	25
Grafico No.10. - Pregunta número 7, categoría utilidad de capacitaciones.....	24
Grafico No.11. - Pregunta número 8, categoría utilidad de capacitaciones.....	25
Grafico No.12. - Pregunta número 9, categoría utilidad de capacitaciones.....	26
Grafico No.13 -Pregunta número 10, categoría motivación.....	27
Grafico No.14.-Pregunta número 11, categoría motivación.....	28
Gráfico No.15 -Pregunta número 12, categoría motivación.....	29
Gráfico No.16 -Pregunta número 13, categoría motivación.....	30
Gráfico No.17 -Pregunta número 14, categoría motivación.....	31
Gráfico No.18 - Pregunta número 15, categoría desarrollo de las capacitaciones.....	32
Gráfico No.19 - Pregunta número 16, categoría desarrollo de las capacitaciones.....	33
Gráfico No.20 - Pregunta número 17, categoría desarrollo de las capacitaciones.....	34
Gráfico No.21 - Pregunta número 18, categoría desarrollo de las capacitaciones.....	35
Gráfico No.22 - Pregunta número 19, categoría desarrollo de las capacitaciones.....	36
Gráfico No.23 - Pregunta número 20, categoría desarrollo de las capacitaciones.....	37

1. INTRODUCCIÓN

La empresa del sector de hidrocarburos que trataremos en este estudio es una de las multinacionales petroleras más reconocidas y posicionadas en el sector a nivel mundial, por lo cual requiere que sus empleados estén siempre capacitados adquiriendo constantemente competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades que les permitan mejorar y reforzar los conocimientos y habilidades adquiridas, para que de igual manera tengan oportunidad de crecer dentro de la compañía y así obtengan nuevas herramientas para mejorar y contribuir a la estabilidad organizacional.

Se realizará un estudio por medio de herramientas de análisis que permitirá encontrar metodologías para la optimización de los procesos de capacitación dentro de la compañía, puesto que suelen ser por lo general complejos en relación a temas y tiempos de realización, provocando falta de motivación de los empleados frente a estos.

El objetivo principal de este estudio es realizar una propuesta de optimización al área de Recursos Humanos específicamente en capacitación, analizando la manera en la cual esta se desarrolla y así lograr reducir los tiempos del proceso dentro de la compañía, con el fin de obtener un mayor acogimiento y participación efectiva por parte de los colaboradores.

2. JUSTIFICACIÓN

Según Fleitman (2013) la capacitación tiene un papel muy importante en el desarrollo de las empresas “Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta competitividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el personal. La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados.” Por lo cual se puede afirmar que al interior de las organizaciones uno de los factores que determina la diferenciación que una compañía puede tener en el mercado con relación a sus más cercanos competidores es la correcta gestión de su talento humano y ante todo el desarrollo de conocimiento de todas estas personas, puesto que la mejora continua de todos los procesos de la organización dependen principalmente de la capacidad, habilidades y competencias que puedan tener los colaboradores para enfrentar los diversos retos que pueden llegar a presentarse en su labor diaria con el principal fin de hacer

que la empresa sea competitiva y pueda lograr uno de los objetivos principales de esta, el cual es, generar ganancias por la realización de sus actividades.

Para diferentes empresas del sector petrolero en Colombia, actualmente existe un sólido sistema de capacitación de personal cuyo estricto cumplimiento es un requisito indispensable para la permanencia del trabajador en la organización (esto debido a que no es negociable dentro de la filosofía de mejoramiento continuo de la compañía que el colaborador no esté realizando un constante mejoramiento de sus competencias básicas) y que a su vez le brindan herramientas a este para que este pueda avanzar en su plan de carrera al interior de la organización (todo esto basado en sólido sistema de compensaciones y beneficios al cual el empleado puede llegar a tener acceso a medida que va avanzado en su plan de carrera).

Sin embargo, este sistema puede tender a volverse tedioso y poco atractivo hacia los colaboradores de la empresa debido a que todos los programas de capacitación de la compañía poseen un número bastante alto de actividades y lecciones tanto presenciales como virtuales con un alto contenido temático, que sumado a la falta de planeación y logística por parte de la empresa en el desarrollo de estos, provocan que haya un riesgo generalizado y latente de que los empleados no se sientan motivados a cumplir exitosamente con las actividades. Todo esto hace que dichos colaboradores probablemente no puedan avanzar en su plan de carrera y por ende no accedan a mejores beneficios salariales en el esquema de compensación de la compañía, generando de esta manera una desmotivación generalizada frente al desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo.

Fundamentados en lo expuesto en líneas anteriores se puede evidenciar que la importancia principal de la realización de este proyecto es la de estar en la capacidad de diagnosticar la percepción actual de los principales actores del proceso de la capacitación de la compañía, que en este caso no son todos los colaboradores de la empresa sino aquellos a quienes el plan de capacitación tiene su mayor rango de alcance -aproximadamente 350 empleados-, y así estar en una mejor posición para proponer optimizaciones aplicables a dicho proceso. El no hacerlo puede provocar que este proceso no se mejore y tal como lo indica Bueno (2000) la gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear competencias esenciales todo este proceso es necesario e indispensable para que los empleados no solo avancen en su plan de carrera sino que también puedan estar desarrollando

constantemente las habilidades relacionadas a sus actividades haciéndolos más competentes día a día.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria del petróleo constituye actualmente el motor de la economía colombiana. En los últimos años se ha aumentado notablemente la producción de barriles diarios y esto ha convertido a Colombia en el tercer país productor de petróleo en Latinoamérica. La gestión del conocimiento, es decir el proceso de crear, organizar, distribuir y aplicar conocimiento, es altamente dependiente de personas; son ellas quienes generan y comparten el conocimiento que es fundamental en los procesos de innovación y creación de valor.

Gómez & Velasco (2013) Relación entre los procesos de gestión del conocimiento en el sector público y privado de la industria petrolera en Colombia.

La situación particular mencionada hace que la correcta gestión de personal, apalancada desde uno de sus procesos esenciales el cual es la capacitación de personal, tome una relevancia bastante alta debido a que las personas y los colaboradores de la compañía son quienes se encargan de crear valor a una industria tan importante para el crecimiento económico del país como lo es el sector de Hidrocarburos. Según Martínez & Martínez (2009) las consecuencias de la falta de capacitación o fallas en este proceso significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas, si tomamos en cuenta el aporte de este autor se puede afirmar que en la práctica una mala planeación y ejecución del proceso de capacitación hará que la ventaja competitiva de valor que puede ofrecerse por parte este sector económica empiece a perderse poco a poco, generando así pérdidas en la calidad de los procesos de la compañía y finalmente correr el riesgo de perder clientes potenciales.

Para la empresa que es objeto de análisis en el proceso de investigación en los años 2018- 2019 se han realizado sondeos previos para mostrar la opinión de los colaboradores de esta compañía con relación al proceso de capacitación, a continuación se muestran los aspectos más relevantes.

- Colaboradores satisfechos con el proceso de capacitación: 80%
- Colaboradores insatisfechos con el proceso de capacitación: 15%

- Colaboradores que tienen una posición neutral frente al proceso de capacitación 5%
- Porcentaje de la población total que asistió a los cursos de capacitación 86%
- Porcentaje de colaboradores que no le ven ninguna utilidad a los cursos de capacitación 16%
- Porcentaje de colaboradores que considera que su tiempo de trabajo está siendo interrumpido por asistencia a cursos de capacitación 30%
- Porcentaje de colaboradores que considera que su tiempo extra laboral está siendo afectado por el cumplimiento del plan de capacitación 37%
- Porcentaje de colaboradores a los cuales las capacitaciones les han parecido aburridas y monótonas 26%.
- Porcentaje de colaboradores que consideran que los capacitadores y formadores poseen un buen dominio del tema a tratar. 88%
- Porcentaje de colaboradores inconformes con la comunicación de la empresa respecto a los horarios y lugares de capacitación 31% .

Esta información fue proporcionada directamente por el departamento de Recursos Humanos de la empresa que es objeto de investigación. Se publica esta información en el documento cumpliendo con los requisitos de confidencialidad de la información exigidos por esta compañía.

Claramente el proceso de capacitación enmarca muchos factores y características, la presente investigación se enfocará principalmente (aunque no exclusivamente) en tres aspectos que pueden considerarse de alto impacto al colaborador: La satisfacción, la motivación y los beneficios de la capacitación para el colaborador.

Por lo tanto las situaciones presentadas a través de este documento llevan a plantear la siguiente pregunta problema: ¿Es satisfactorio, motivante y beneficioso para el colaborador participar activamente en el desarrollo de las actividades del plan de capacitación propuestas por la compañía?

4. OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico de los procesos de capacitación de una empresa del sector de hidrocarburos en Colombia a fin de proponer estrategias de optimización del mismo.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la percepción de los empleados acerca de los procesos de capacitación de la compañía mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos.
- Analizar la información obtenida frente al proceso de capacitación de la empresa
- Proponer mejoras aplicables a los procesos de capacitación de la compañía con base en la investigación académica realizada.

6. REVISIÓN DE LA LITERATURA

A continuación, se listan los principales conceptos que deberán ser tenidos en cuenta para el desarrollo óptimo del presente documento académico.

Capacitación de personal (formación de personal):

La capacitación es una actividad que ayuda al desarrollo de las capacidades humanas, siendo un proceso que se usa para proveer conocimientos dentro de las organizaciones mediante sus trabajadores.

González (2008) afirma que las empresas han comprendido la importancia de la capacitación de que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios en lo económico, calidad, en la organización y en lo propio con el trabajador.

Bohlander, Scott & Morris (2018) aseguran que la capacitación en el lugar o centro de trabajo solía ser más bien similar a una caja. Se enfocaba en enseñar a los empleados a realizar determinadas actividades como operar las máquinas y otros procesos de trabajo, entre otros. Sin embargo, como el centro de trabajo ha pasado de “mano de obra” a “trabajadores del

conocimiento”, el enfoque de la capacitación también ha cambiado. Las empresas se han dado cuenta de que los trabajadores no sólo necesitan know how (conocimiento práctico) operativo sino un expertise (conocimiento experto) superior en el trabajo, conocimiento sobre competitividad, la industria y las tendencias tecnológicas y capacidad para aprender de forma continua y utilizar la información nueva. Estas características ayudan a la organización a adaptarse mejor e innovar para competir con mucha más eficacia en el acelerado mundo actual de los negocios. Dado que la capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo, fortalecimiento y ampliación de estas competencias, se ha convertido en parte de la columna vertebral de la administración estratégica.

Beneficios e importancia del programa de capacitación

López (2011) asegura que otros aspectos de los beneficios que aporta la capacitación son: 1) ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes, 2) eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales, 3) mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo, 4) guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización, 5) crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización, 6) mejora las relaciones entre jefes y subordinados, 7) ayuda a sistematizar el trabajo, 8) fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas, 9) propicia el desarrollo y las promociones, 10) es la mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad, 11) contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas, 12) contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones y 13) permite el establecimiento y logro de metas individuales.”

Principios básicos de la capacitación

Según Fleitman (2013) considera que los principios básicos de la capacitación son los siguientes:

1. Es un recurso para el mejoramiento de la empresa.
2. La capacitación enfocada a la competitividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y operacionales.
3. Sirve para consolidar y potencializar la infraestructura del personal.

4. Sirve para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes, desarrollar el juicio y el criterio, ser más productivos, actualizar al personal en la aplicación de nuevas tecnologías y ocupar nuevas posiciones.
5. Constituye uno de los factores más importantes para tener efectividad con calidad.
6. Los cursos de un programa de capacitación deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere y el cambio que éstos provocan en ella.

Para efectos de la investigación se parafrasearon 6 de 23 conceptos del autor Fleitman 2013. Para consultar los principios restantes, dirigirse a la referencia bibliográfica de este autor la cual fue incluida al final del documento.

Objetivos del programa de capacitación

Patricio (2011) afirma el programa de capacitación es un proceso de reflexión amplio, que implica una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en la organización, mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales y futuros puestos, adaptándose a las exigencias de un entorno cambiante.

Citando a Rubió (2016) los objetivos generales de la capacitación de personal se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1

Objetivos generales del plan de capacitación

<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>
Preparar y potenciar a las personas para que obtengan un mayor grado de eficacia, eficiencia y economicidad en su trabajo.	Mediante la formación individual y grupal se pretende mejorar la productividad final de las empresas y la reducción de ineficiencias dentro del sistema.
Actualizar los conocimientos y habilidades que permitan afrontar los avances y cambios	Desarrollar las capacidades de los individuos paralelamente a los cambios tecnológicos de

producidos en el entorno de sus puestos de trabajo.	los procesos productivos en los que están inmersos
Hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y personal.	A la vez que cubre las necesidades reales o previstas para el puesto de trabajo debe suponer un desarrollo de valores y satisfacción del individuo con la mejora de su labor profesional
Potenciar las ventajas competitivas de una organización	La mejora de las habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de los que disponen los empleados de una empresa por encima de sus competidores, permiten resultados y rendimientos más óptimos

La tabla 1 muestra los objetivos generales del plan de capacitación. Elaboración propia basada en los postulados de (Rubió, 2016)

Plan de Capacitación

Acorde a Rubió (2016) la elaboración de un plan de capacitación debe tener en cuenta los siguientes factores:

1. Diseño y programación de los programas de formación:

- Identificación de las necesidades y de los destinatarios, planteados desde los nuevos proyectos y desde los resultados de la evaluación del desempeño que recogen los aspectos a mejorar de cada empleado.
- Estructuración de las necesidades por áreas de trabajo o temáticas formativas.
- Presupuesto y elección de la alternativa económica para cada programa formativo.
- Fijación de los objetivos para cada programa de formación.
- Determinación de los contenidos de acuerdo con los objetivos.
- Selección de la metodología, técnicas de formación y selección de participantes y formadores.
- Identificación de los recursos materiales pedagógicos necesarios.
- Establecimiento de las condiciones de aplicación de esos recursos materiales: contexto físico y ambiental, temporización y horarios.

2. Implementación y evaluación:

- Realización de las acciones formativas de acuerdo con la fase anterior.
- Seguimiento presupuestario. Justificación y autorización de posibles desviaciones.
- Evaluación de la acción formativa: aprendizaje de los participantes, idoneidad de los formadores, infraestructuras y programas. Grado de cumplimiento de los objetivos marcados para cada programa.
- Aplicación y puesta en práctica de los aprendizajes en el puesto de trabajo por los sujetos de la acción formativa.
- Evaluación de los diferentes programas del plan de formación según el éxito obtenido en el desarrollo laboral de los participantes.
- De nuevo la evaluación del desempeño informará de las mejoras obtenidas en el desarrollo de las tareas y funciones.

Métodos de capacitación

Referenciando a Rubió (2016) en la siguiente tabla se pueden encontrar los métodos de capacitación que pueden ser usados en el entorno del puesto de trabajo del colaborador

Tabla 2.

Métodos de Capacitación en el puesto de trabajo

<i>Método</i>	<i>Descripción</i>
Equipos de trabajo	El desarrollo profesional del colaborador viene generado por el conocimiento de los diferentes planteamientos y de la riqueza de las otras ópticas complementarias que surgen en el grupo de trabajo desarrollando a la capacidad de toma de decisiones.
Mentoreo	Es el proceso por el que un directivo o experto guía y aconseja sobre las acciones de otro profesional. Así, un directivo, generalmente con experiencia, aconseja y ayuda a otro, para que realice con acierto sus

Coaching

actividades y, también, para el mejor desarrollo de su carrera.

Para que este método sea efectivo se deben tener en cuenta las necesidades particulares de cada empresa.

Este es un conjunto de técnicas que ayudan a mejorar el rendimiento y el desarrollo de los empleados y directivos llevadas a cabo por otra persona denominado coach.

El coach o entrenador se ocupa de que el empleado o coachee mejore su técnica laboral y, a la vez, de que mentalmente estén capacitados para alcanzar sus objetivos. Esto exige del coach o formador un trabajo de supervisión donde se planifique y supervise la actuación de la persona que se está formando. Sus principales características son que se refiere específicamente a las tareas de un determinado puesto de trabajo.

Rotación de puestos

Este sistema consiste en el entrenamiento mediante el acopio de experiencias por un sistemático cambio de puesto de trabajo que permitirá, en un tiempo determinado, adquirir una visión de las diferentes y múltiples tareas que se dan en la empresa o en diferentes departamentos.

Para acceder a determinados puestos de responsabilidad se requiere un perfil con experiencia y conocimientos diversos. El profesional que ha transitado por diferentes funciones y departamentos de la empresa dispone de una mayor capacidad para entender las consecuencias de las decisiones que afectan a esas áreas.

En la tabla 2 se muestran los métodos de capacitación que pueden ser usados en el entorno del puesto de trabajo del colaborador. Elaboración propia basada en los postulados de (Rubió, 2016).

Impacto de la capacitación en el plan de desarrollo de carrera

Para Werther & Davis (2008) mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Consecuencias de un mal plan de capacitación

Según Martínez & Martínez (2009) 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 (costos de oportunidad).

La claridad del análisis de las consecuencias de la falta de capacitación es importante para medir después el impacto efectivo de la capacitación, descontando el efecto de otros factores en dichos resultados. Por ejemplo, si el problema es un exceso de rechazos en el control de calidad de los productos, el costo de la falta de capacitación estará dado por el valor de los productos rechazados; si el problema es un conflicto entre el personal, el costo estará relacionado con el tiempo laboral que se pierde en el conflicto mismo y su solución; si el problema es un exceso de quejas de los clientes, el costo corresponde al tiempo del personal necesario para atender las quejas y el costo de las ventas anuladas y la pérdida eventual de los clientes.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Encaminados al desarrollo de la investigación que nos compete en el presente documento a continuación se describen a grandes rasgos los principales aspectos metodológicos necesarios para la recolección de la información:

Tipo de Investigación: Como método de recolección de datos se tomó una muestra determinada de colaboradores de la compañía a los cuales se les realizaron preguntas específicas a través de una encuesta., al trabajar de esta manera se pudieron capturar datos que son medibles y ponderables para así organizarlos de una manera más clara y eficaz. El instrumento se aplicó a colaboradores activos de la compañía de nivel técnico-operativo, analista y coordinación-directivo.

Acorde a Hernández, Fernández & González (2014) la investigación con enfoque cuantitativo usa la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Así mismo la investigación con enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Teniendo en cuenta lo expuesto por estos autores y las características particulares tanto de la población como del instrumento de recolección de datos el tipo de investigación sobre el cual se trabajó fue de tipo cuantitativo debido a que se recolectó información numérica y posteriormente se analizó estadísticamente, de igual forma también tuvo atributos de investigación de tipo cualitativo ya que la encuesta permitía a los participantes incluir comentarios adicionales que consideran pertinentes.

Instrumento de recolección de datos: El instrumento seleccionado para esta investigación fue una encuesta ajustada a las necesidades del proyecto, principalmente por la facilidad de diligenciamiento que esta puede tener y que puede ser difundida de una manera más sencilla a nivel digital. De igual forma, la empresa donde se aplicará el instrumento en Colombia tiene como una de sus políticas la reducción al máximo posible del uso de papel, por esta razón la encuesta se hará a través de formularios de Google o Forms de Office.

Manejo y tratamiento de la información: Continuando en la misma línea de políticas de la compañía, estas exigen que toda la información sensible recolectada tanto de procesos de la empresa como de colaboradores de la organización se manejen, almacenen, distribuyan y procesen de la manera más confidencial posible debido al impacto que pueden llegar a tener en el ciclo de procesos de la organización. Por esta razón atendiendo a lo expuesto anteriormente, se generará un acuerdo de confidencialidad y manejo de datos en el cual se le explicara a las personas que vayan a participar en el proceso investigativo que todas sus opiniones,

percepciones y demás datos sensibles serán recopilados y procesados con fines meramente académicos y que las personas que tendrán acceso a dicha información sensible serán solamente los implicados en el desarrollo de la investigación.

Participantes:

En la empresa donde se realizó la investigación participaron 11 personas de nivel coordinación-dirección, 10 personas de nivel técnico-operativo y 19 personas de nivel analista/medio, con un tipo de muestreo no probabilístico.

Procedimiento para la investigación

Mediante el apoyo de directivos de la organización se convocará a los colaboradores de la empresa con el fin de participar voluntariamente en el presente estudio de investigación. La aplicación del instrumento (que en nuestro caso particular serán encuestas) se hará de forma presencial en los puestos de trabajo seleccionados de los participantes y vía correo electrónico para el diligenciamiento de las preguntas por medio de aplicación de Google Docs a través de un enlace encriptado, donde se les solicitará inicialmente unos datos particulares que permitan evidencia que son ellos quienes están diligenciando el instrumento y no un tercero. Todo esto con el fin de generar resultados inmediatos con estadística.

8. ANALISIS DE RESULTADOS

Luego de haberse aplicado el instrumento de recolección de datos la intención de organizar y analizar la información recogida en la encuesta fue principalmente la de acercarse de la manera más objetiva posible a la pregunta planteada anteriormente en el presente documento: ¿Es satisfactorio, motivante y beneficioso para el colaborador participar activamente en el desarrollo de las actividades del plan de capacitación propuestas por la compañía?, inicialmente se pudo concluir que la percepción general de los colaboradores es positiva con relación al proceso general de capacitación, sin embargo, se encontró que hay ciertos factores que pueden influir directamente en que decrezca la motivación para realizar las actividades designadas en el plan de capacitación, tal como se puede comprobar en las siguientes líneas:

Caracterización de la población

Los participantes del estudio son colaboradores activos de la empresa, que alguna vez han participado en el proceso de capacitación de la compañía y que han aceptado participar abiertamente en el presente proceso de investigación. A continuación se listan las características más relevantes de dicho grupo poblacional

- Porcentaje de población, género femenino: 52.5%
- Porcentaje de población, género masculino: 47.5%
- Porcentaje de población, cargos técnico-operativos: 25%
- Porcentaje de población, cargos analistas: 47.5%
- Porcentaje de población, cargos coordinador-directivos: 27.5%

Grafico 1 - Participantes

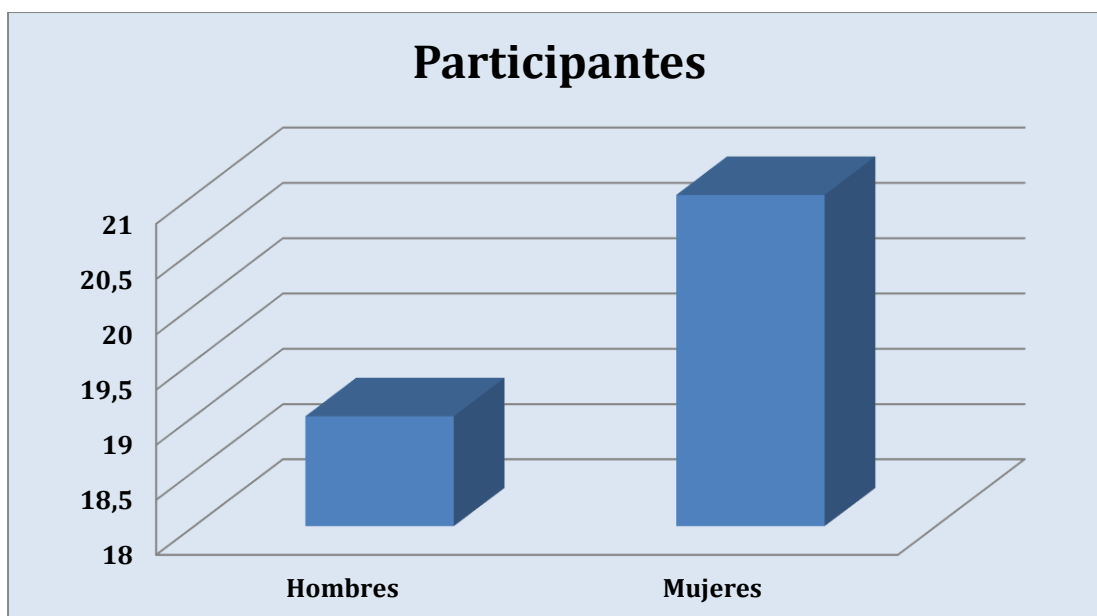


Grafico 2 – Tiempo de los trabajadores en la compañía



8.1 Categoría planeación de Capacitaciones

Grafico 3 – Pregunta 1

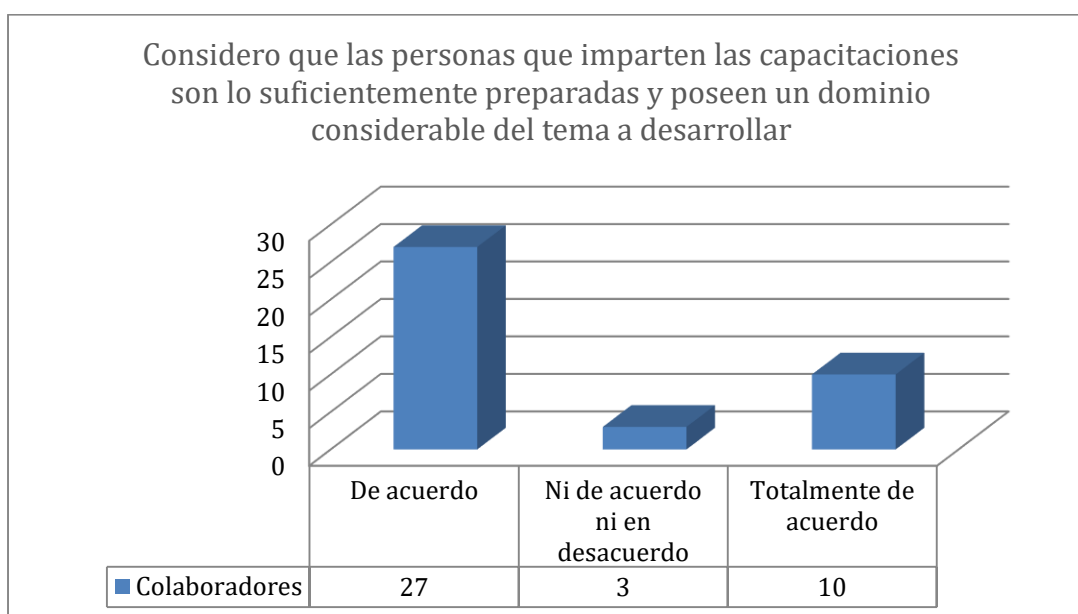
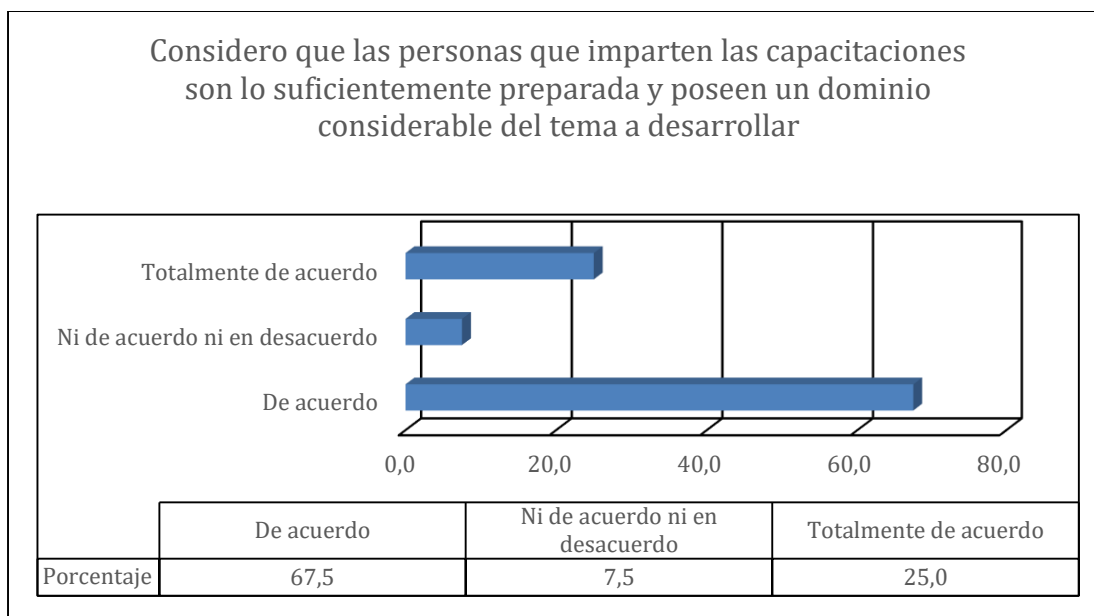


Grafico 4 – Porcentaje pregunta 1



- Podemos observar que el 90% de los colaboradores de la encuesta están satisfechos con las personas que imparten las capacitaciones, lo cual habla de la buena preparación de las personas que dictan las capacitaciones

Grafico 5 – Pregunta 2

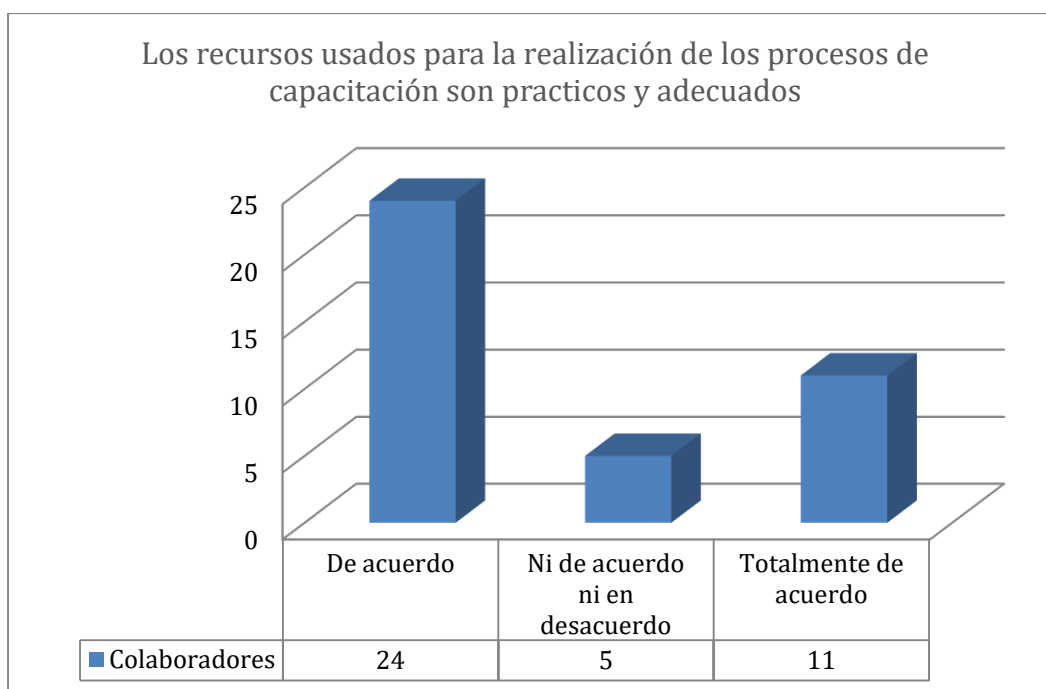
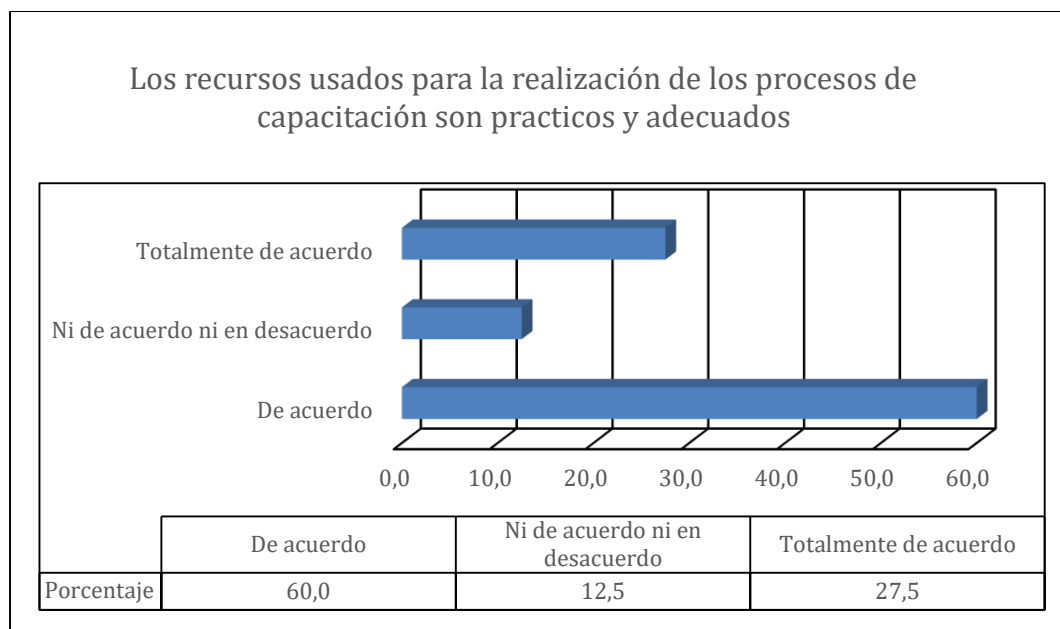


Grafico 6 – Porcentaje pregunta 2



- Se observa que los colaboradores no tienen opiniones negativas directas, más bien alrededor de 85% de los colaboradores afirman que los recursos de las capacitaciones son prácticos y adecuados.

Grafico 7- Pregunta 3

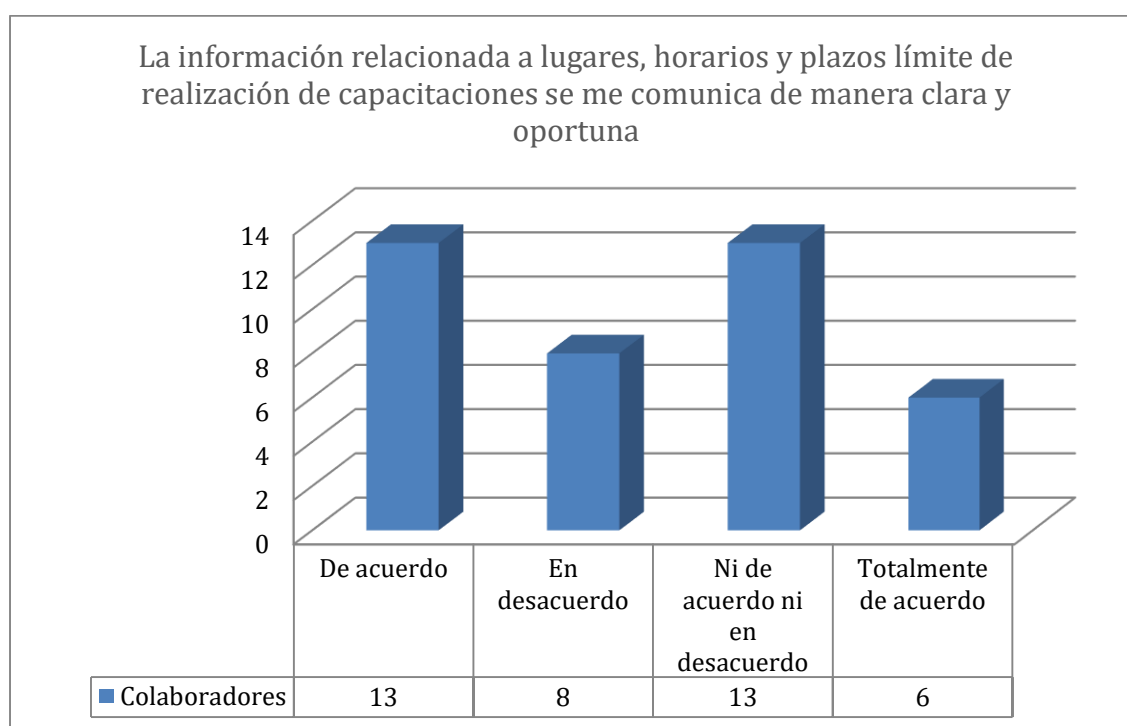
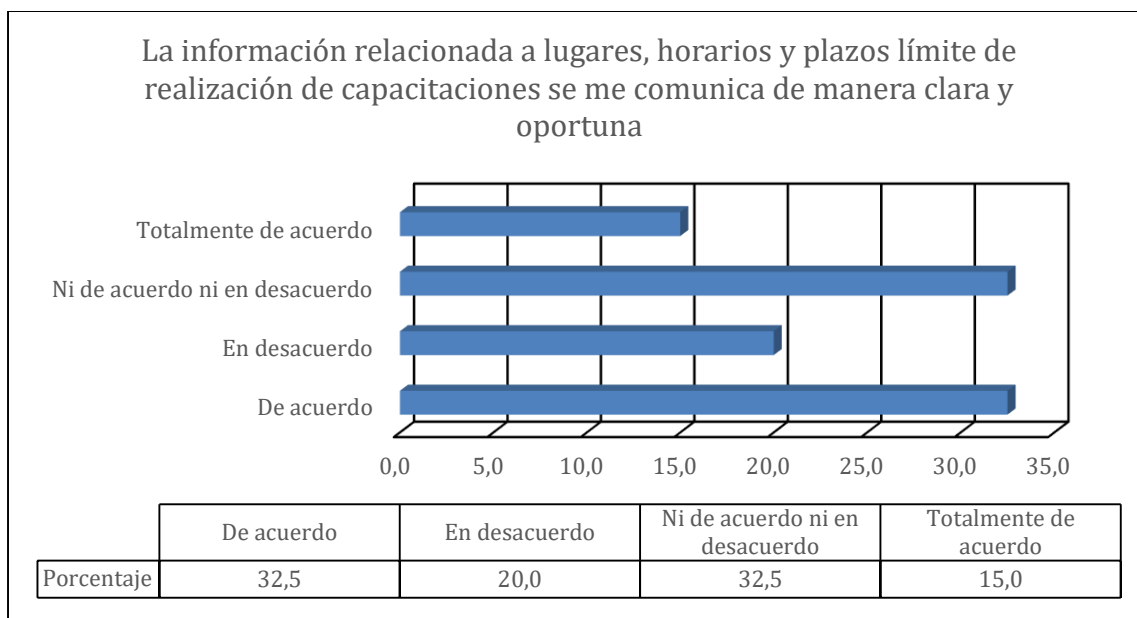


Grafico 8 – Porcentaje pregunta 3



- Con referencia al análisis de esta pregunta se observa un equilibrio entre las respuestas de los colaboradores un 47,5 % se manifiesta de acuerdo con la comunicación, horarios y demás de las capacitaciones, un 32,5 % le es indiferente y solo un 20% se muestra en desacuerdo.

Grafico 9 – Pregunta 4

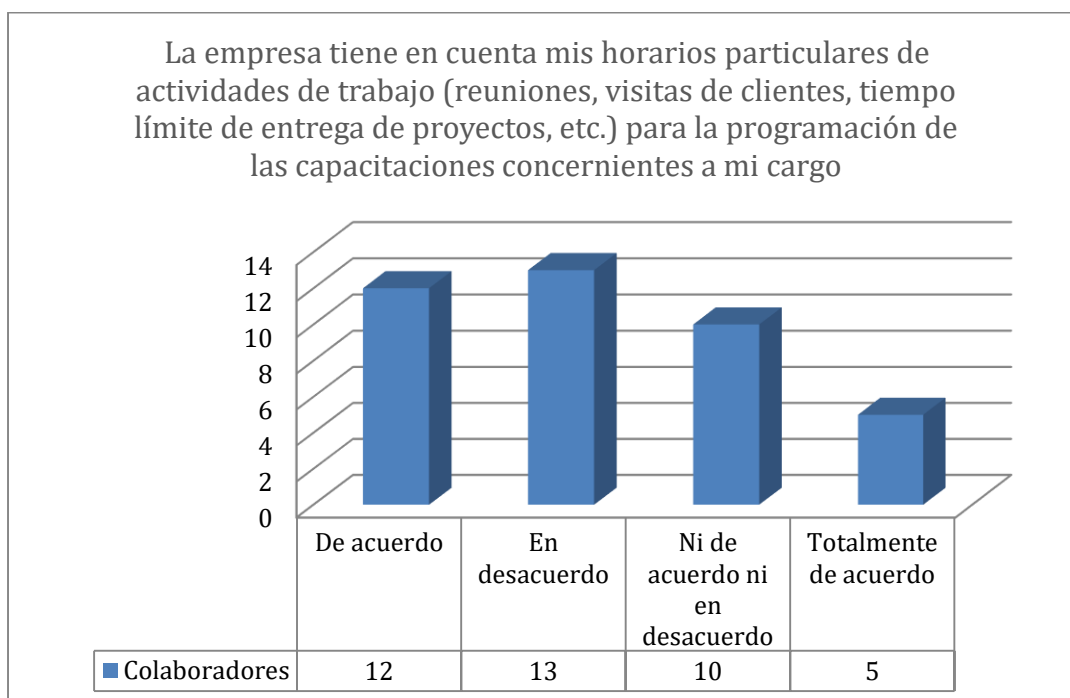
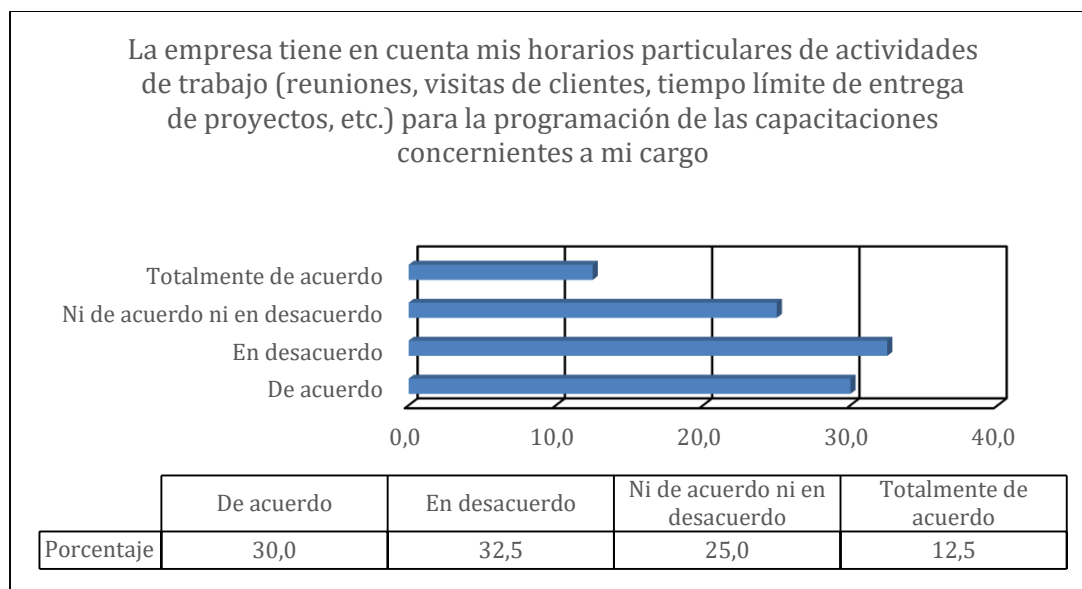


Grafico 10 – Porcentaje pregunta 4



- Se observa que el 32,5 % de la muestra tiene opinión negativa frente a la participación que da la empresa para la programación de las capacitaciones, y un 42,5% se muestra satisfecha lo cual muestra un aparente equilibrio entre las opiniones

8.2 Categoría Utilidad de Capacitaciones

Grafico 11 – Pregunta 5

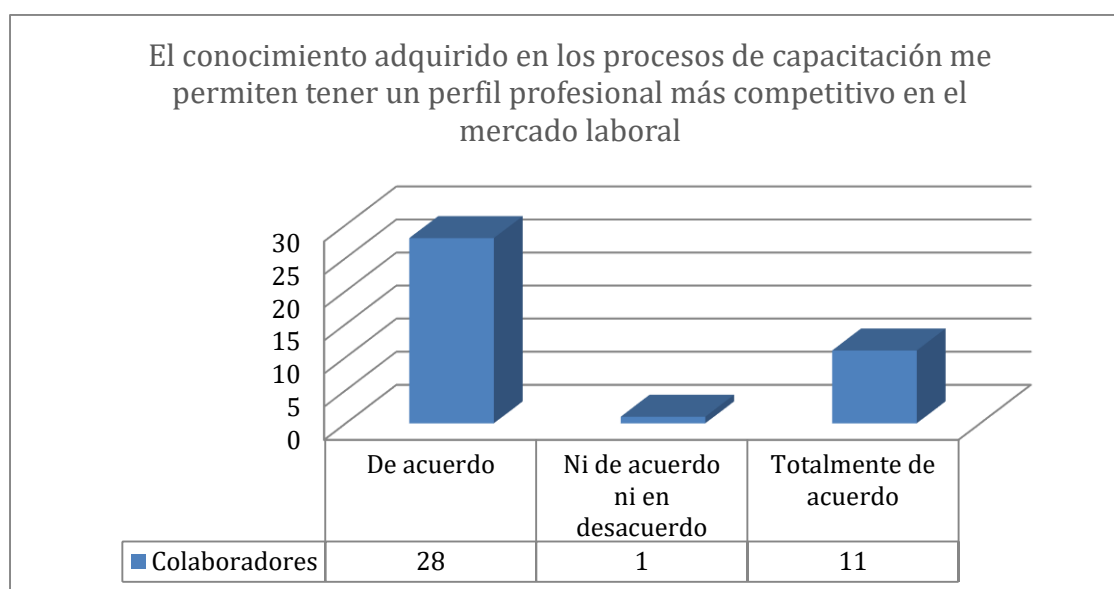
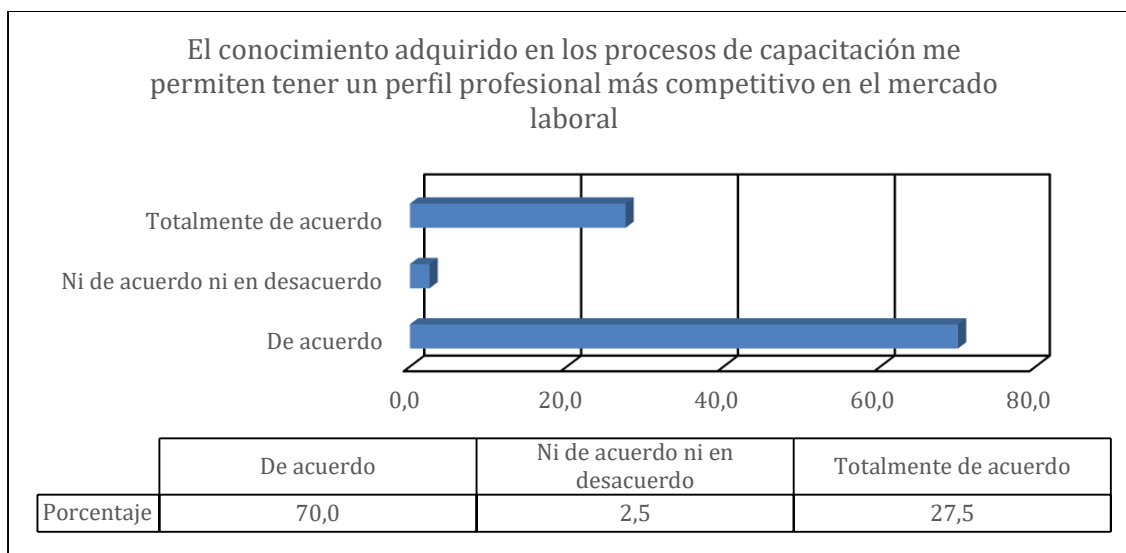


Grafico 12 – Porcentaje pregunta 5



- Se puede observar una evidente conformidad de los colaboradores frente a los conocimientos que les dejan las capacitaciones teniendo un impacto positivo del 97,5% de la muestra en acuerdo.

Grafico 13 – Pregunta 6

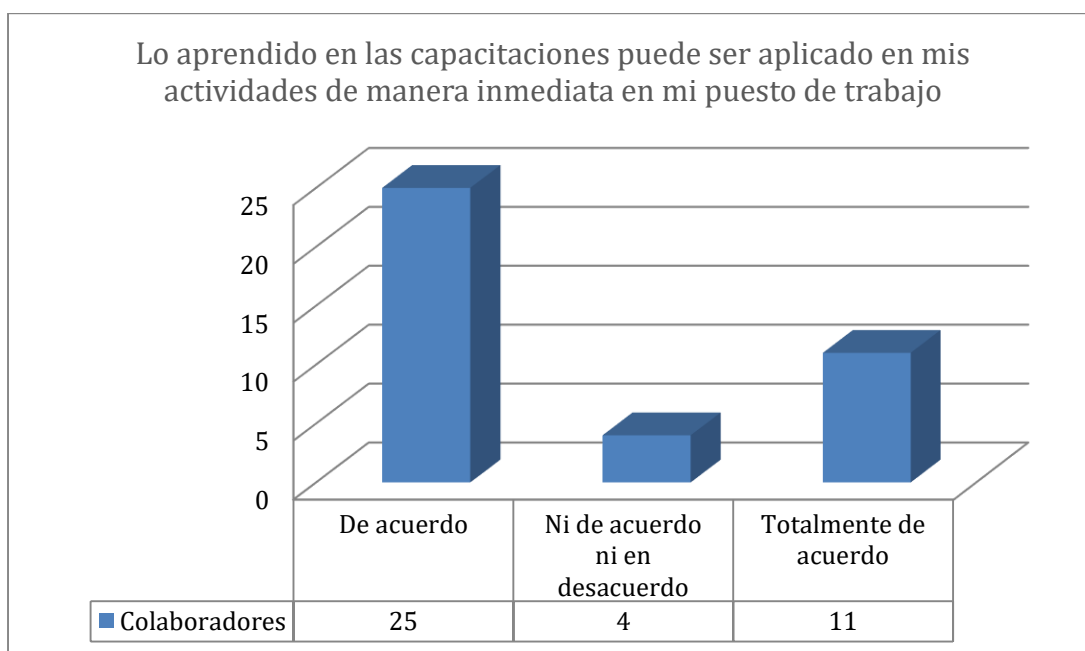
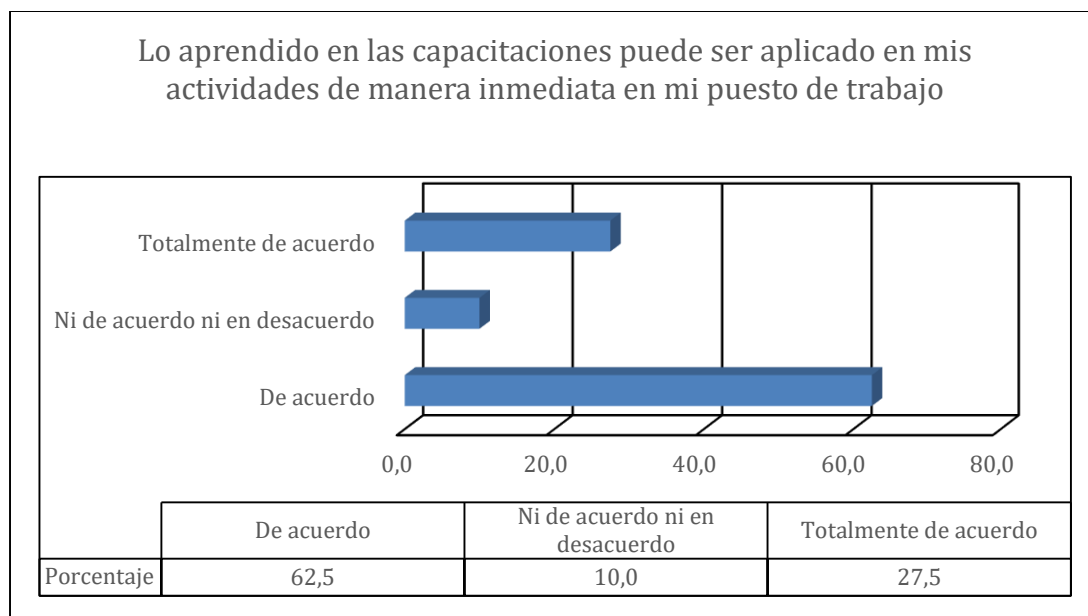


Grafico 14 – Porcentaje pregunta 6



- Podemos observar que el 90% de la muestra está de acuerdo con la utilidad de las capacitaciones y la aplicación que tiene la misma en el puesto de trabajo, y solo un 10% se muestra indiferente al respecto

Grafico 15 – Pregunta 7

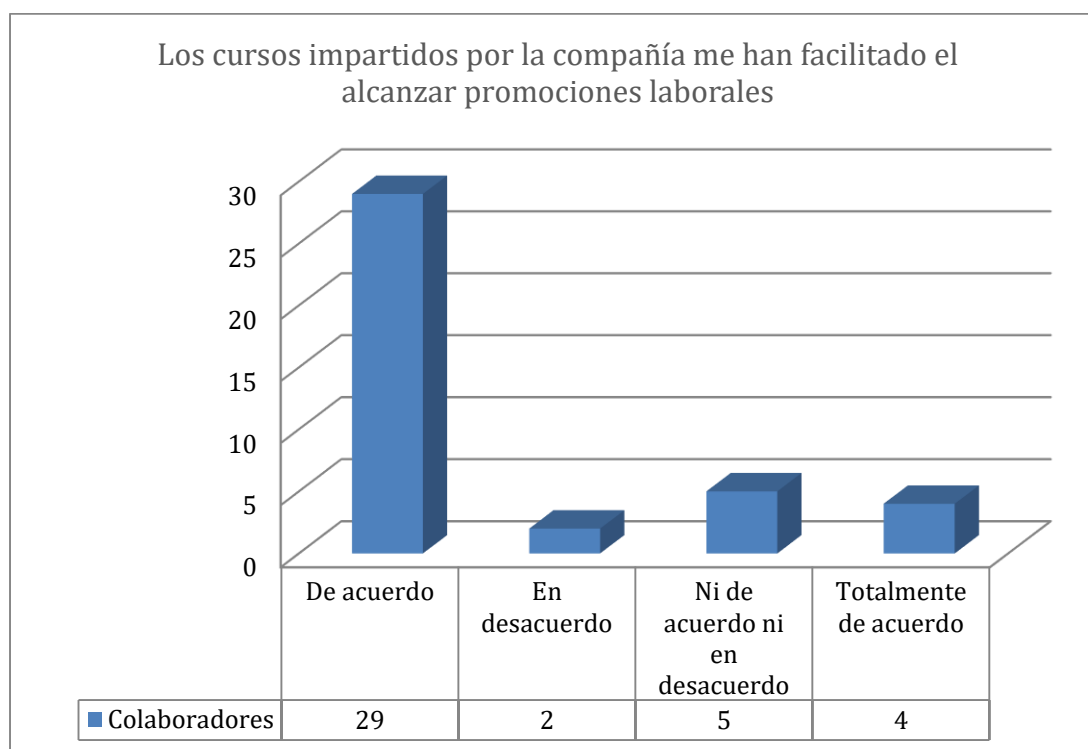
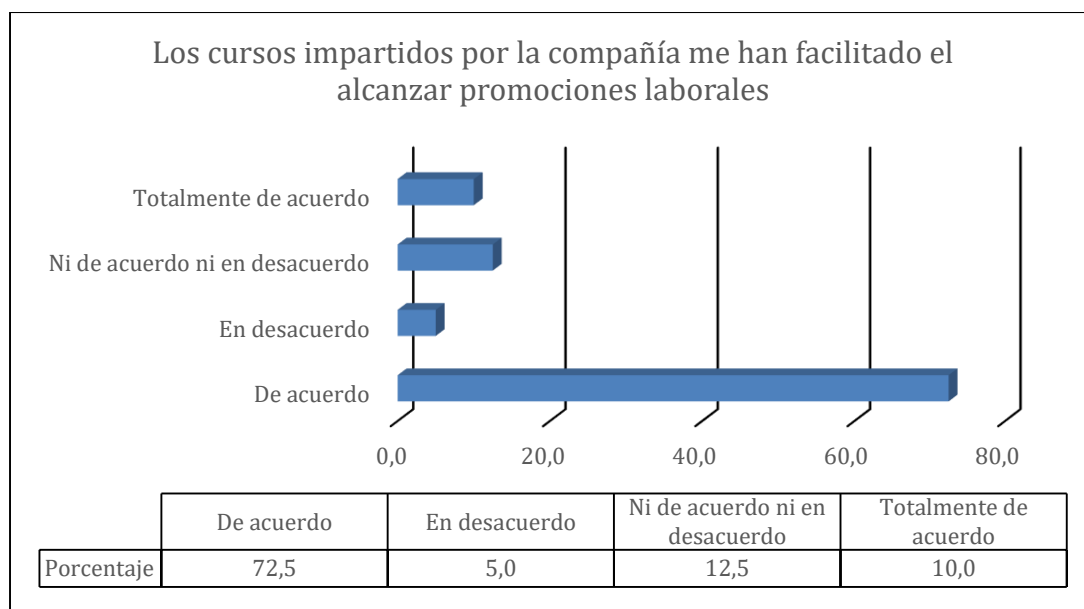


Grafico 16 – Porcentaje pregunta 7



- Se observa que el 82,5% de la muestra se encuentra de acuerdo con el fin de que los cursos han facilitado a la promoción laboral dentro de la compañía y solo un 5% se manifiesta en desacuerdo.

Grafico 17 – Pregunta 8

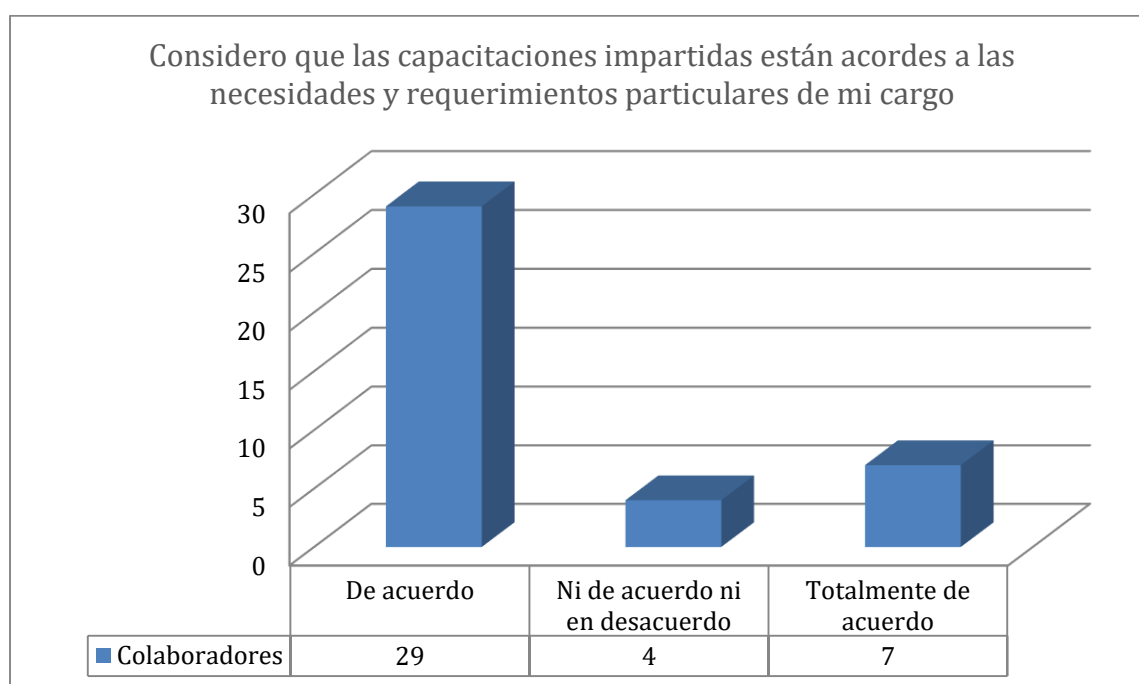
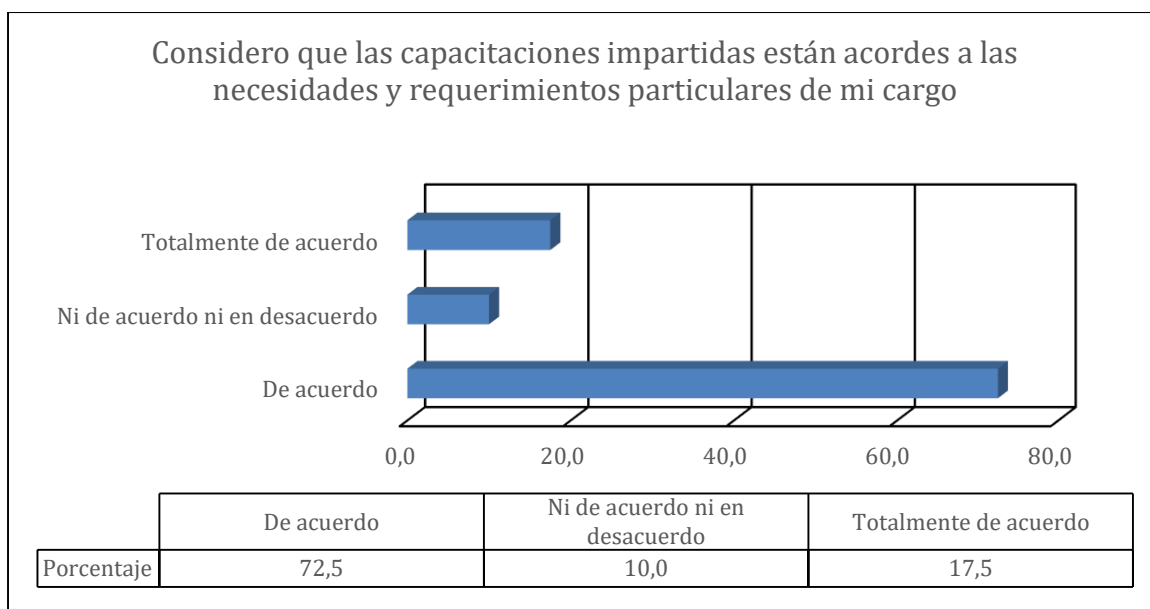


Grafico 18 – Porcentaje pregunta 8



- El 90% de la muestra se manifiesta de acuerdo con la homogeneidad que tienen capacitaciones vs requerimientos y necesidades del cargo dando su opinión positiva frente a la misma y solo el 10% en desacuerdo.

Grafico 19 – Pregunta 9

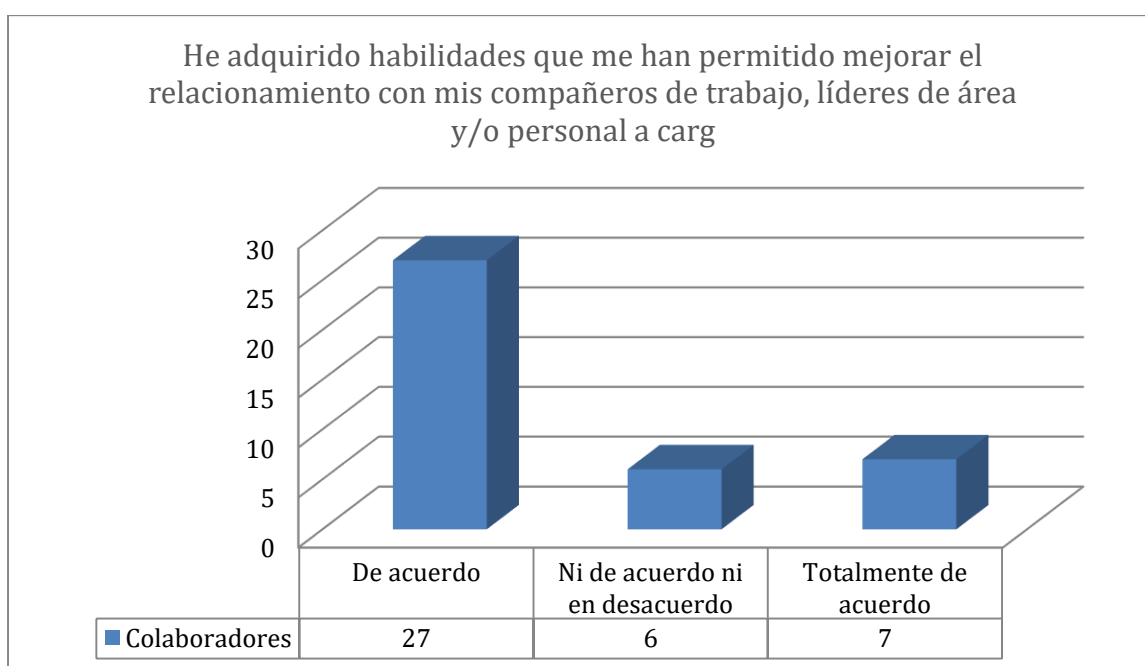
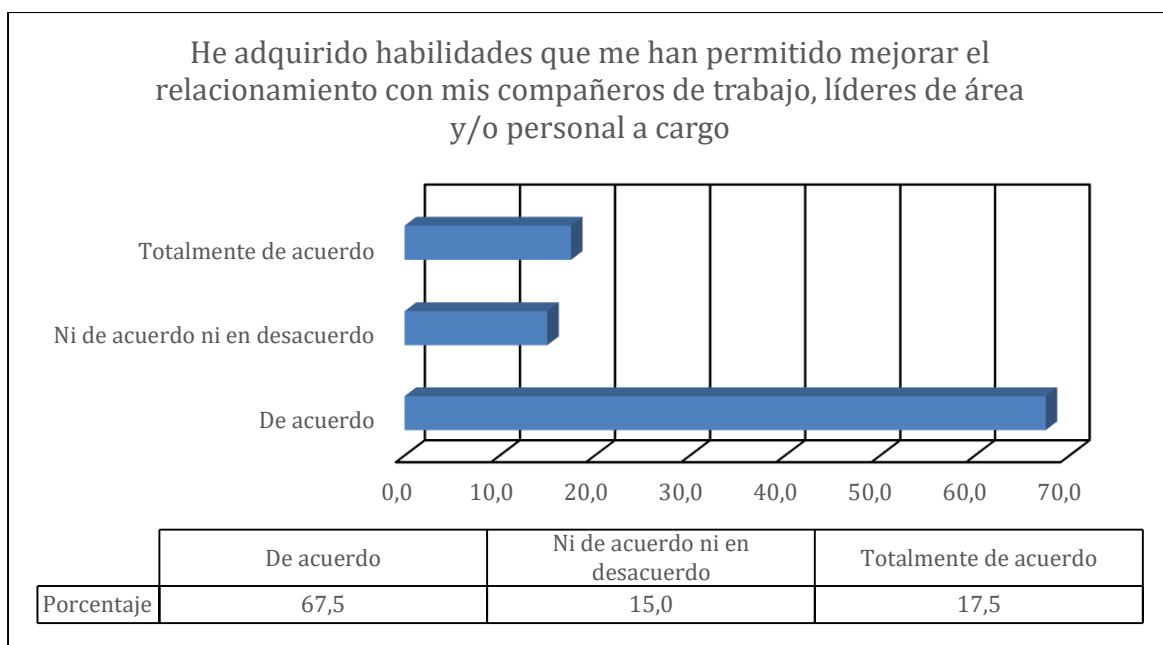


Grafico 20 – Porcentaje pregunta 9



- Se observa que el 85% de la muestra afirma que las capacitaciones les han permitido adquirir nuevas habilidades en cuanto a relaciones laborales y solo el 15% muestra indiferencia, con esto podemos ver la buena práctica y finalidad que han tenido las capacitaciones.

8.3 Categoría motivación

Grafico 21 – Pregunta 10

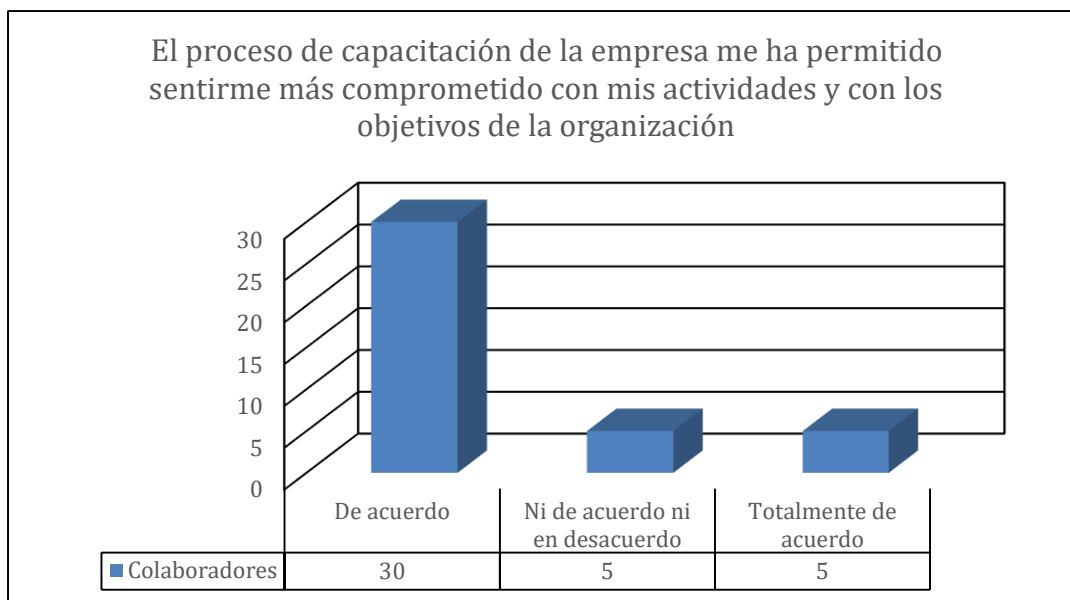
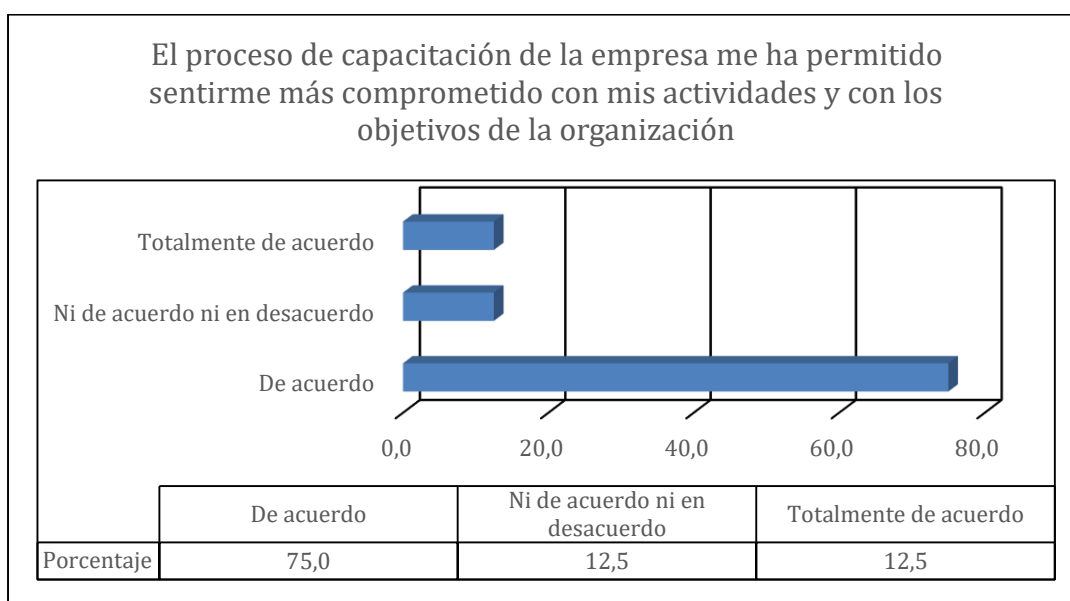


Grafico 22 – Porcentaje pregunta 10



- Se observa que a raíz de las capacitaciones han desarrollado un mayor compromiso con los objetivos de la organización así lo manifiestan el 87.5% de la muestra, y una pequeña minoría de la muestra indiferente al respecto.

Grafico 23 – Pregunta 11

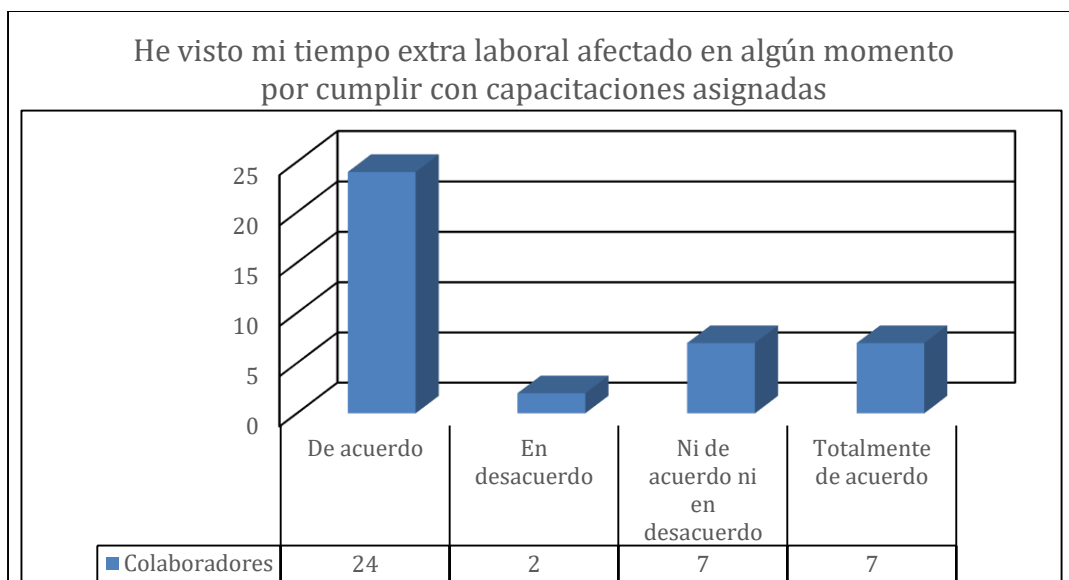
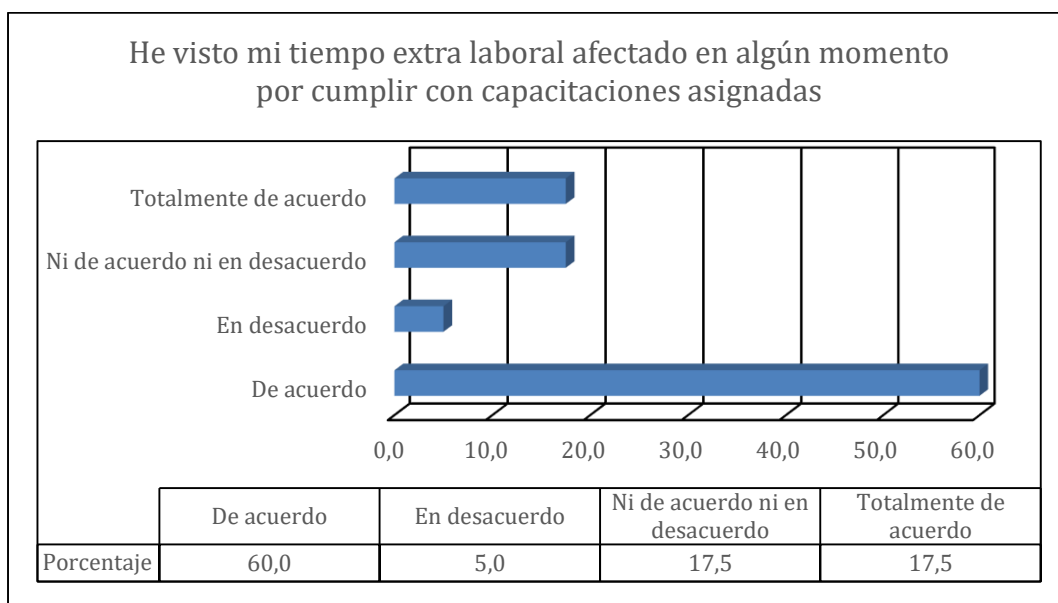


Grafico 24 – Porcentaje pregunta 11



- Podemos observar la inconformidad de los colaboradores marcando un 77,5% que está de acuerdo con que las capacitaciones afectan y comprometen el tiempo extra laboral de los mismos, y solo un 5% en desacuerdo con esta afirmación.

Grafico 25 – Pregunta 12

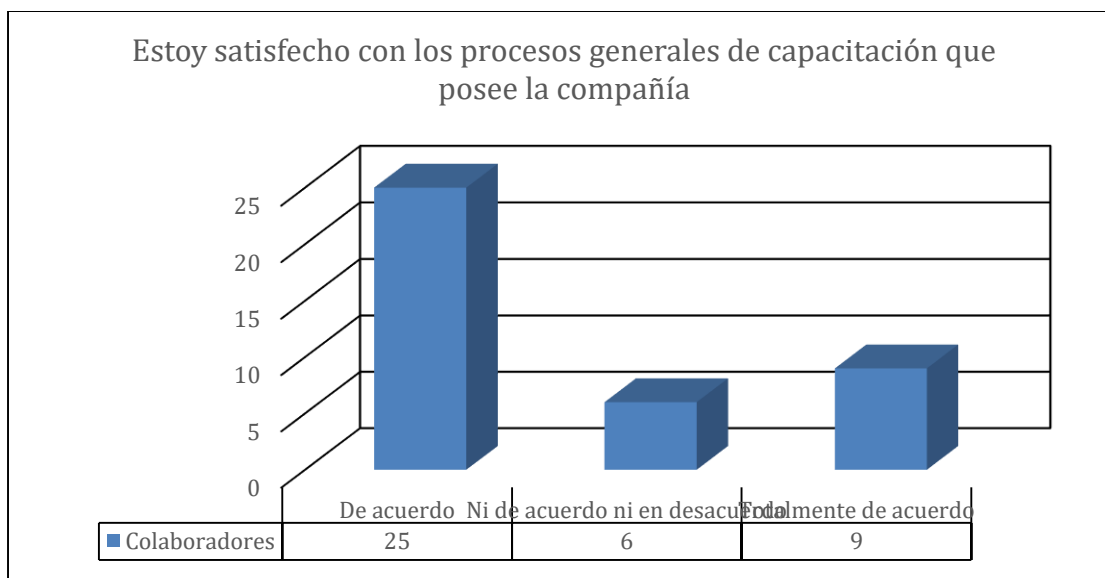
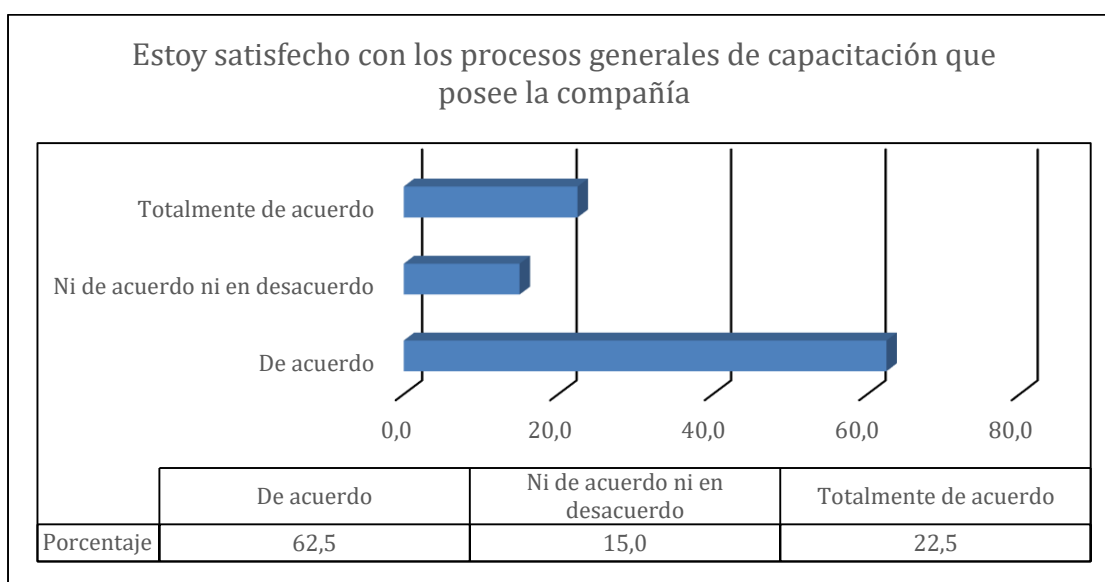


Grafico 26 – Porcentaje pregunta 12



- En general se observa una alta satisfacción en la muestra con el 85% satisfechos con los procesos de capacitación de la compañía y solo un 15% en desacuerdo lo cual indica la buena acogida de las capacitaciones en la organización.

Grafico 27 – Pregunta 13

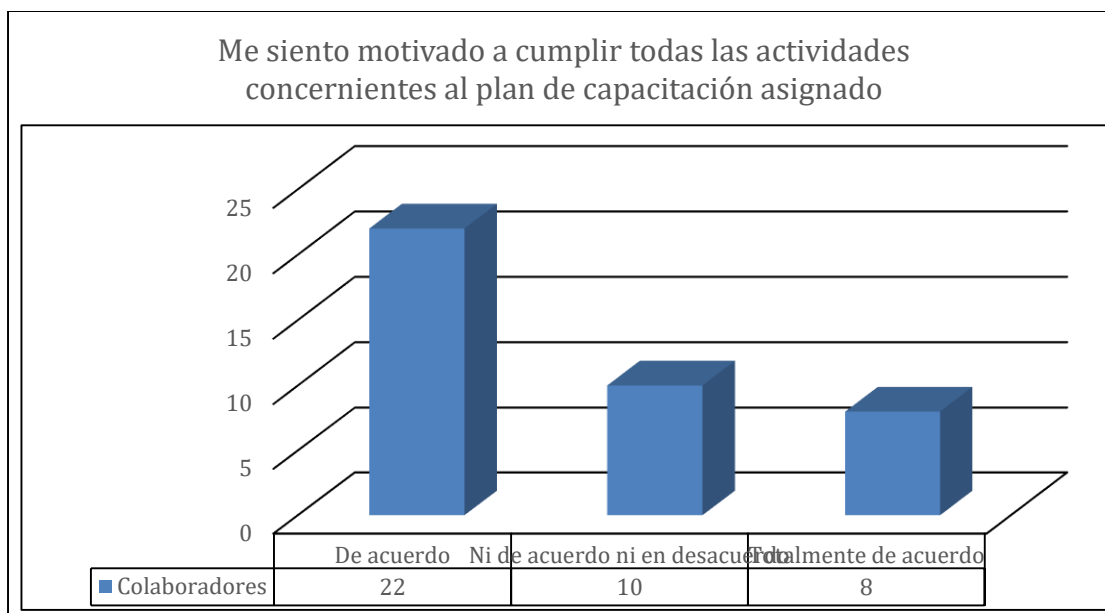
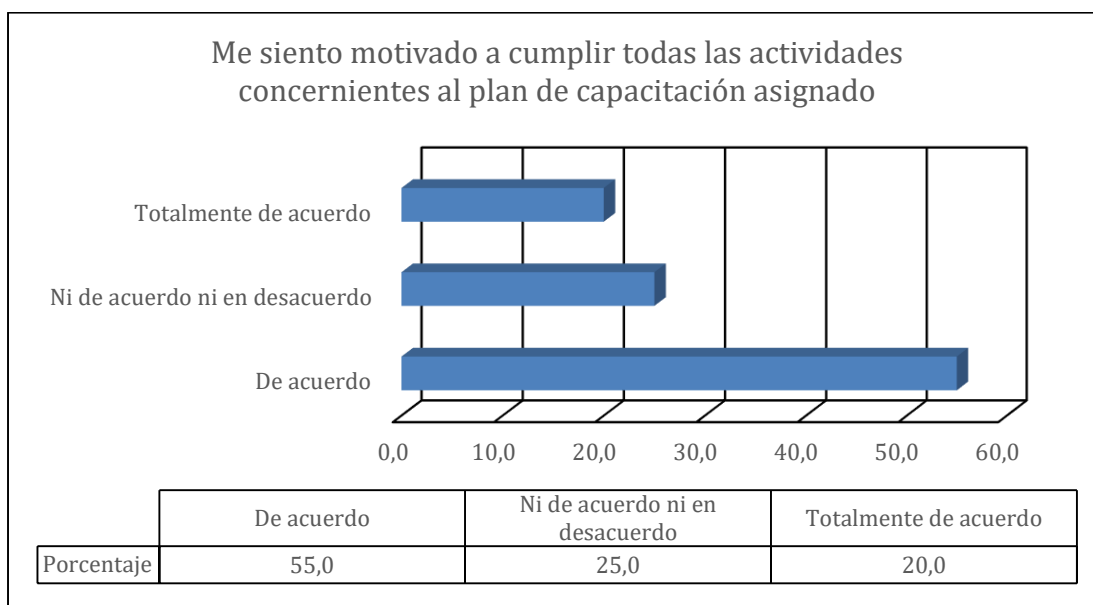


Grafico 28 – Porcentaje pregunta 13



- El 75% de la muestra se encuentra satisfecha y motivado con los planes de capacitación organizados por la compañía y solo un 25% sin opinión al respecto. Bien sabemos la importancia de mantener unos colaboradores motivados en sus labores para que así se desempeñen mejor en sus labores.

Grafico 29 – Pregunta 14

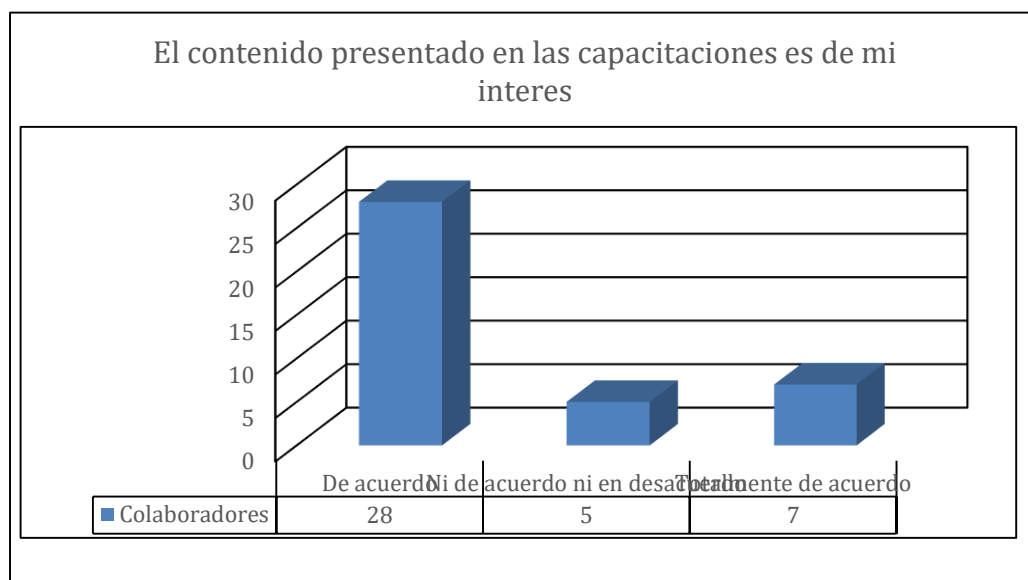
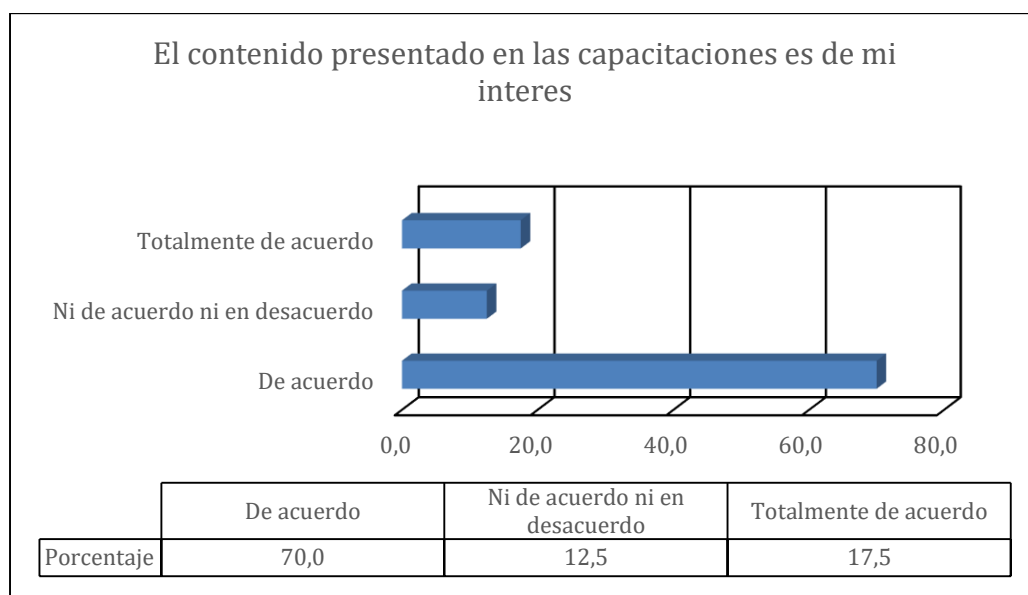


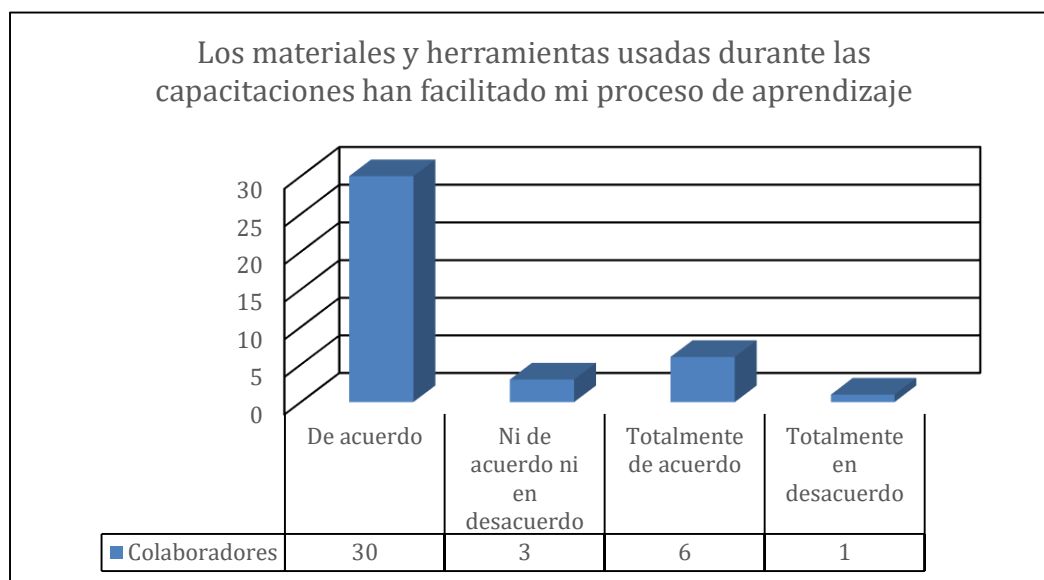
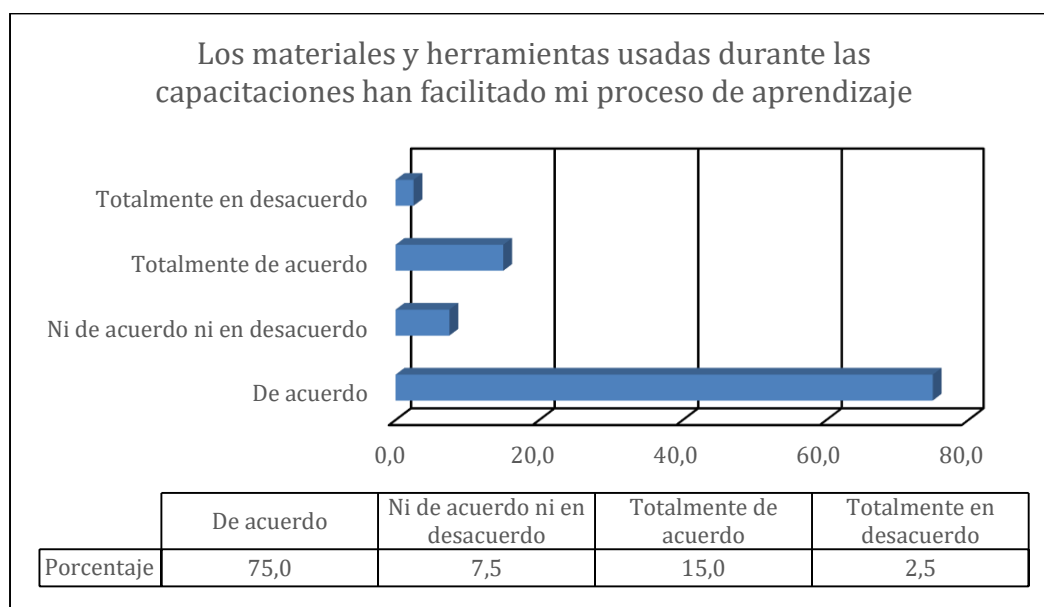
Grafico 30

– Porcentaje pregunta 14



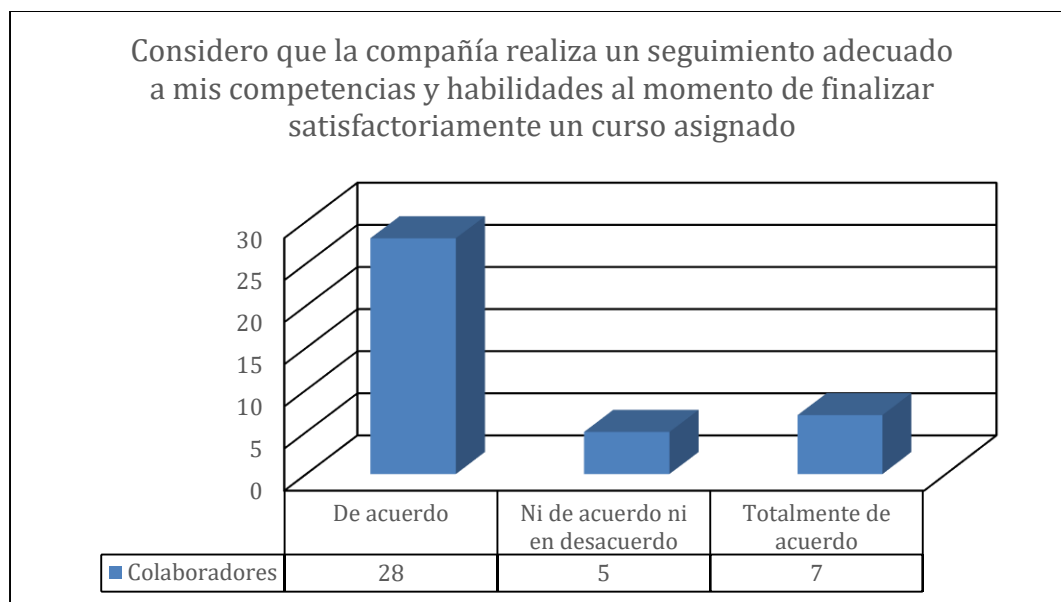
- El 87,5% de la muestra se encuentra satisfecha con el contenido de las capacitaciones demostrando que este es de interés frente a las necesidades que se tengan en la organización y solo el 12,5% se muestra indiferente en el tema.

8.4 Categoría desarrollo de las capacitaciones

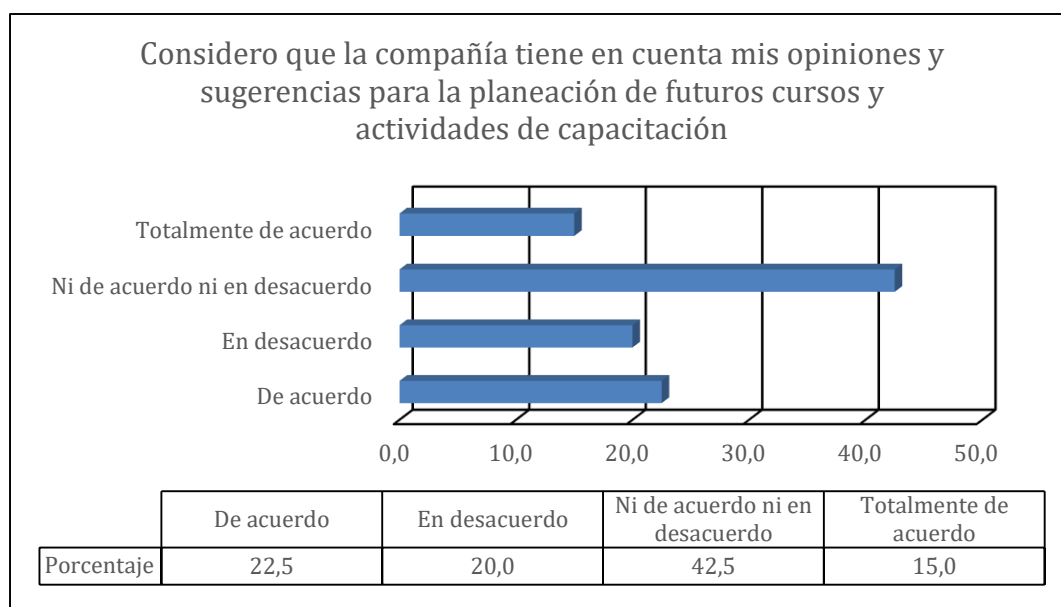
Grafica 31 – Pregunta 15**Grafica 32 – Porcentaje pregunta 15**

- Un 90% de la muestra se muestra satisfecha con los materiales y herramientas que se usan durante las capacitaciones y que están han facilitado el proceso de aprendizaje dinámico y sencillo, y solo el 2,5 % se muestra en desacuerdo.

Grafica 33 – Pregunta 16

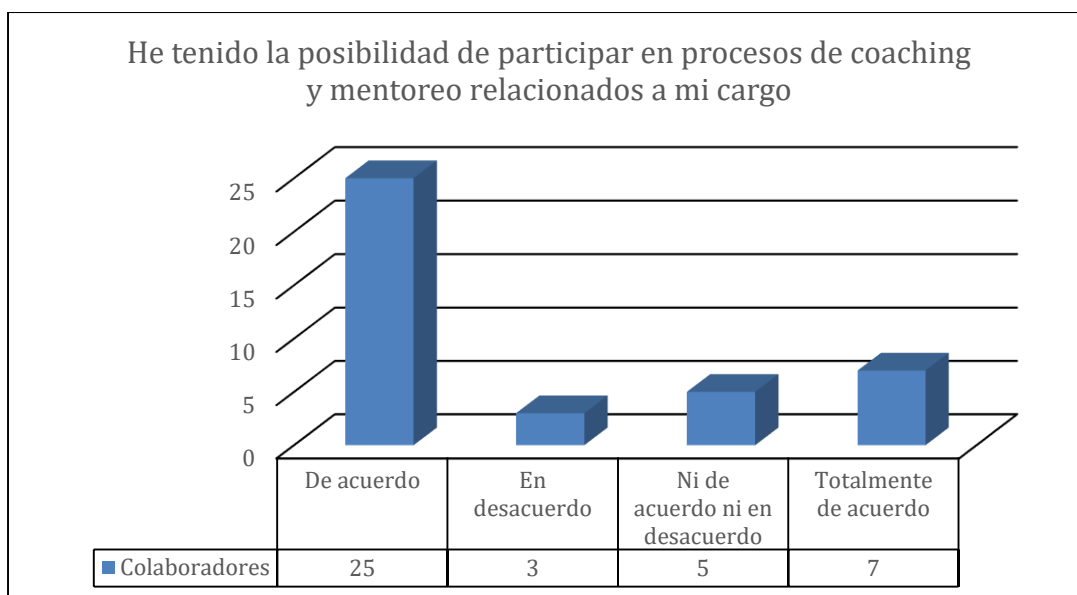


Grafica 34 – Porcentaje pregunta 16

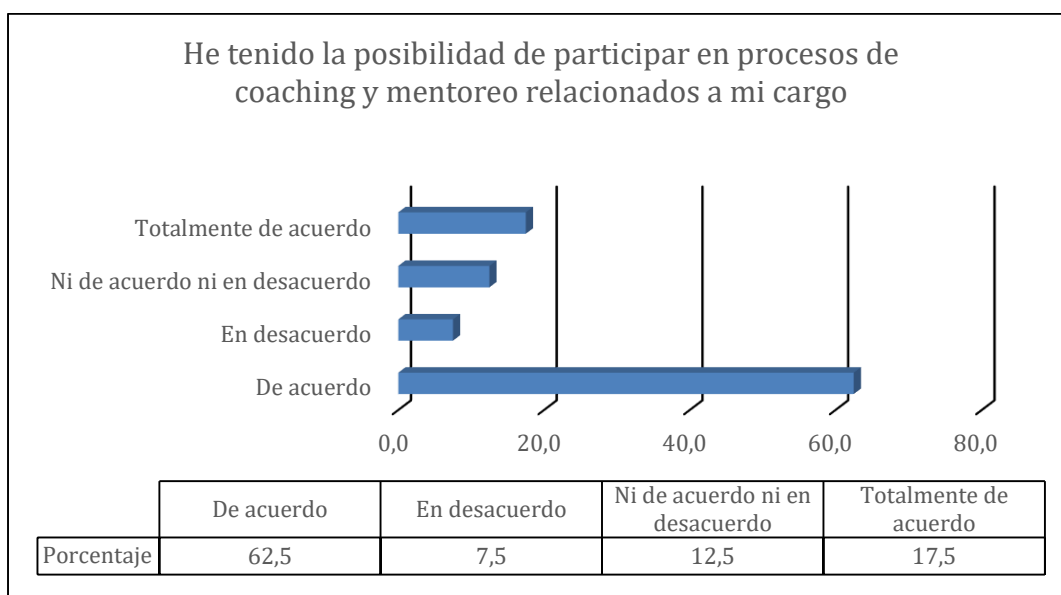


- El 37,5% de la muestra se manifiestan de acuerdo frente a que la compañía tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores para la planeación de las capacitaciones, mientras que el 20% muestran desacuerdo frente a esta afirmación, y el 42,5 % manifiesta desinterés.

Grafica 35 – Pregunta 17

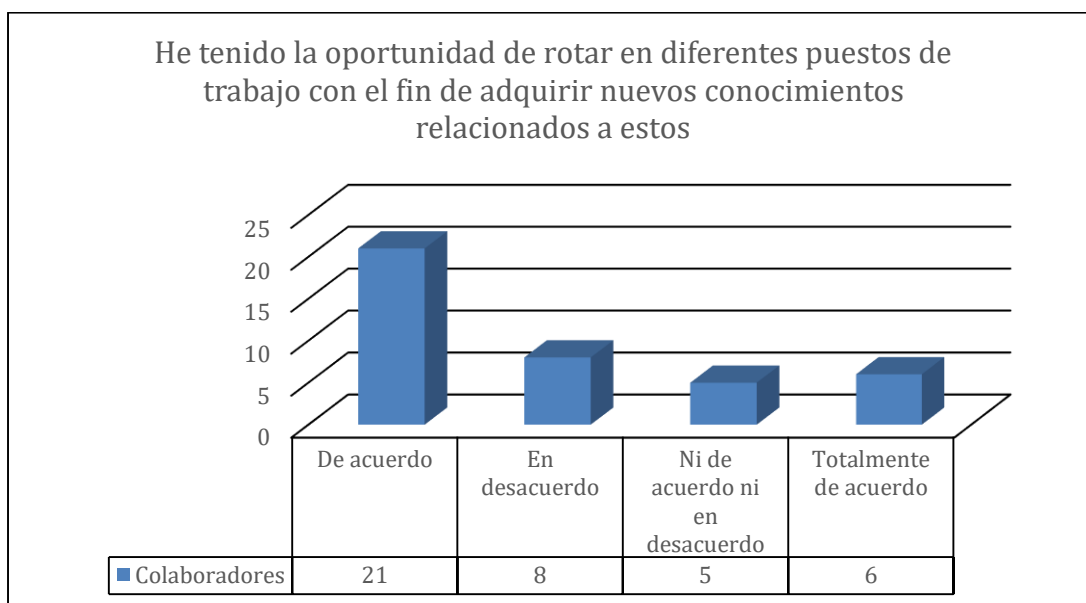


Grafica 36 – Porcentaje pregunta 17

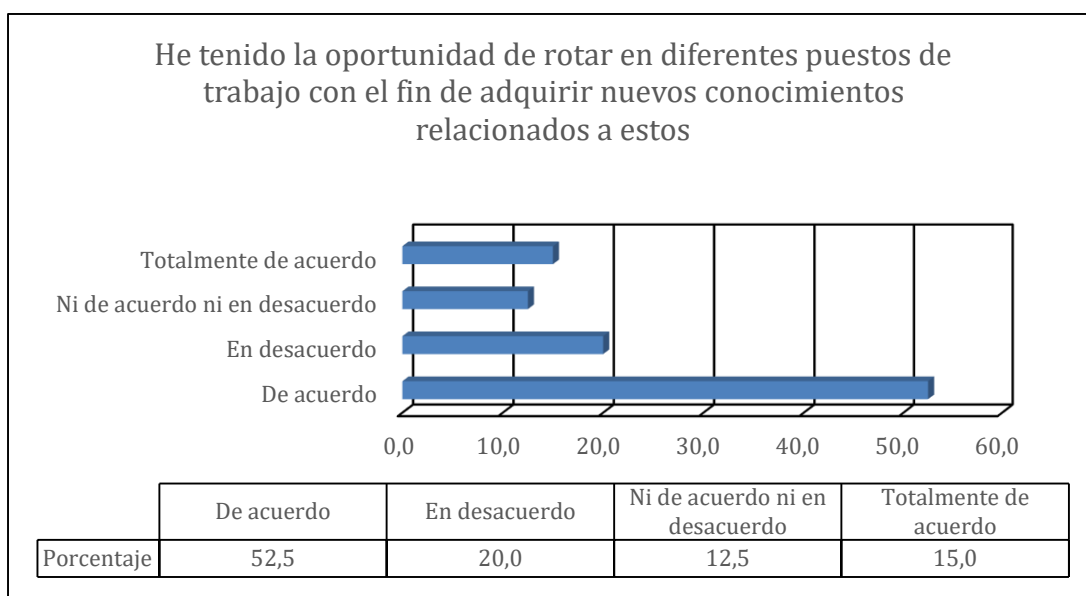


- Podemos observar que el 80% de la muestra ha tenido la oportunidad de participar en procesos de mentoreo relacionados al cargo de cada uno, solo el 7,5 % no ha participado y al 12,5 % le es indiferente, lo cual indica que las capacitaciones han sido eficientes para abrir la posibilidad a participar en diferentes procesos dentro de la compañía.

Grafica 37 – Pregunta 18



Grafica 38 – Porcentaje pregunta 18



- El 67,5% de la muestra ha tenido la posibilidad de rotar en diferentes puestos adquiriendo experiencia y conocimientos en diferentes áreas, el 20% no ha participado en estos procesos y al 12,5% le es indiferente la metodología.

Grafica 39 – Pregunta 19

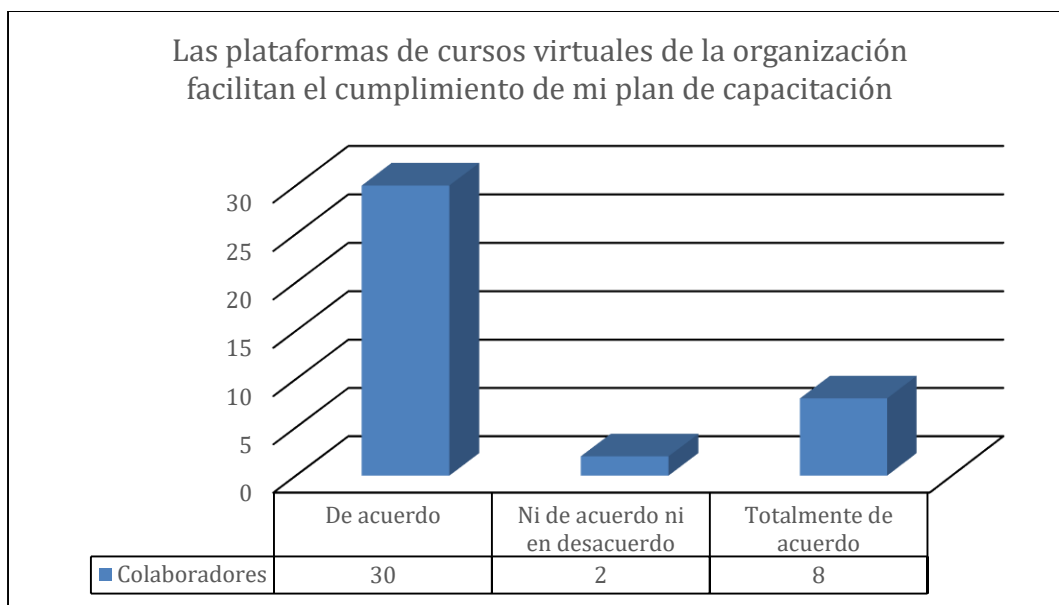
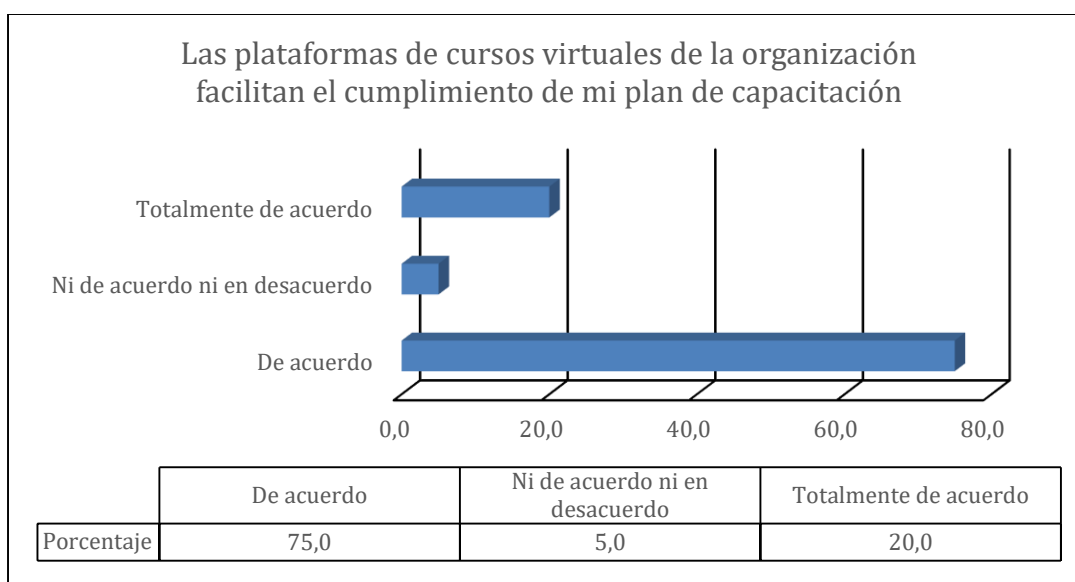


Grafico 40 – Porcentaje pregunta 19



- Observamos que el 95% de la muestra esta de acuerdo yu satisfecha con la facilidad que tienen las plataformas para el desarrollo y cumplimiento de los cursos y solo el 5% manifiesta desinterés.

Grafico 41 – Pregunta 20

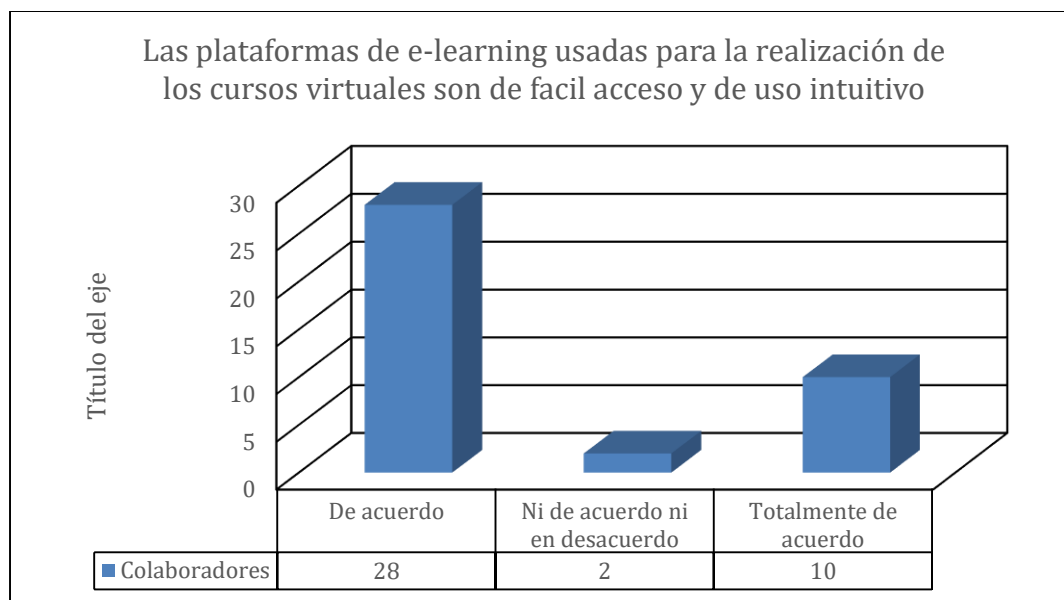
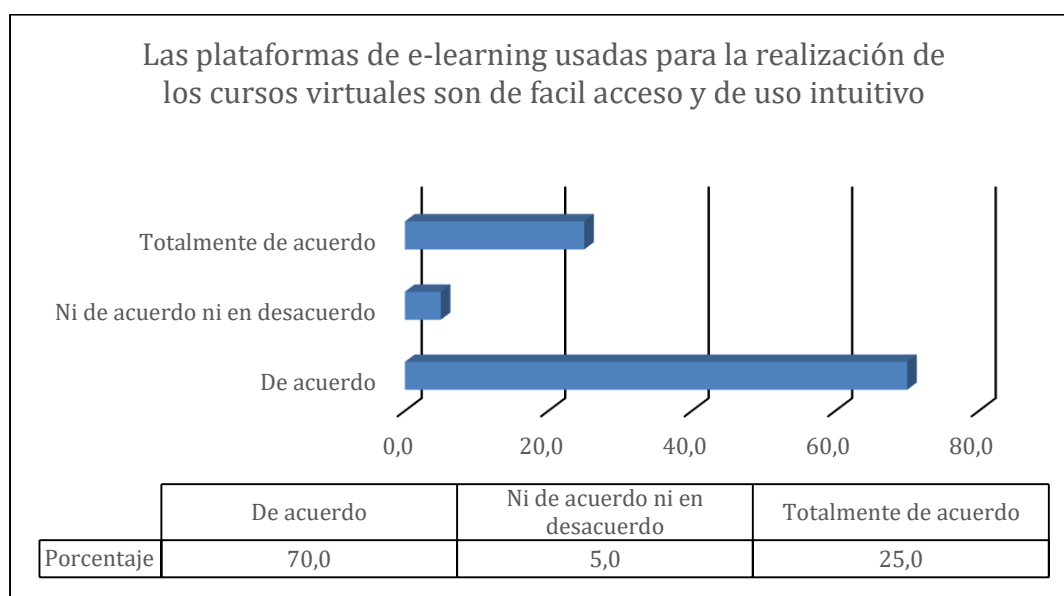


Grafico 41 – Porcentaje pregunta 20



- El 95% de la muestra se manifiestan satisfechos en cuanto a la facilidad del manejo de las plataformas usadas para la realización de los cursos y solo el 5% no da su opinión clara; lo cual nos deja en clara evidencia el uso intuitivo y practico de las plataformas.

Preguntas abiertas al colaborador:

- A. Indíquenos por favor que aspectos pueden ser mejorados o implementados por parte de la compañía para que todos los procesos de capacitación sean de mayor utilidad y tengan un nivel de efectividad más alto

RESPUESTAS

- Que no sean tan extensos y sean más concisos
- Por lo pronto no he visto ningún aspecto negativo en las capacitaciones
- Me gustaría que se aseguraran que a las personas les ha quedado claro, y en caso de que no sea así, sentarse con ellas para explicarle la parte no entendida
- En ocasiones las capacitaciones son dictadas a todo un área, sin considerar si a las personas de todos los cargos les pueda ser útil dicha capacitación
- Me agrada la manera en la cual las capacitaciones son brindadas, estas son claras y concisas, ello permite que uno se interese rápidamente por el nuevo tema a aprender.

- B. A continuación indíquenos por favor que aspectos, condiciones y relacionados considera usted debería tener en cuenta la empresa para una correcta planeación de los procesos de capacitación

RESPUESTAS

- A continuación indíquenos por favor que aspectos, condiciones y relacionados considera usted debería tener en cuenta la empresa para una correcta planeación de los procesos de capacitación
- En realidad me siento muy a gusto con las capacitaciones, han sido muy precisas y me han ayudado a mejorar como profesional
- Algunas veces se me han cruzados labores como informes y demás, sería bueno tener en cuenta los tiempos de programación
- En algunas ocasiones hay mucho trabajo y no es fácil tomar una capacitación online, se debería tener en cuenta la carga laboral de cada persona antes de citarla a capacitación
- Tratar de hacer la capacitación de la manera más concreta posible

- C. A continuación, por favor indíquenos que aspectos, factores, situaciones y demás considera que lo desmotiva o podría llegar a desmotivarlos a realizar sus capacitaciones. De igual manera indíquenos que estrategias le gustaría que fueran implementadas para

RESPUESTAS

- Considero oportuno mejorar las fechas y horarios estipulados para las capacitaciones
 - Lo único que podría llegar a desmotivarme es tener una capacitación muy extensa, que me entorpezca mis labores y mi tiempo libre en mi casa.
 - Me desmotivar no tener tiempos disponible para asistir a las capacitaciones
 - Aunque los temas de capacitación son interesantes, me desmotiva saber que no puedo asistir por falta de tiempo
 - Al momento de realizar el curso vi afectado otras actividades laborales y fuera del horario
- D. Indíquenos por favor que estrategias le gustaría que fueran implementadas con el fin de mejorar el desarrollo de todos los proceso de capacitación en general de la compañía

RESPUESTAS

- Sugiero implementar un método de capacitación que no afecte actividades del cargo o tiempo externo al trabajo
- Son muy buenos los cursos pero a veces muy extensos
- No tantas capacitaciones e-learning, uno en campo no le queda mucho tiempo disponible para hacerlas
- Mejorar la planeación de las capacitaciones
- Todo bien hasta el momento

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

A continuación se presentaran los hallazgos más importantes que se encontraron al momento de analizar las preguntas y los resultados del instrumento aplicado como parte del diseño metodológico del presente proyecto

- En relación a la afirmación “La empresa tiene en cuenta mis horarios particulares de actividades de trabajo (reuniones, visitas de clientes, tiempo límite de entrega de proyectos, etc.) para la programación de las capacitaciones concernientes a mi cargo” se observa que el 32.5% de las personas se encuentran en desacuerdo con esta última. Según Fleitman (2013) uno de los principios básicos de la capacitación es que sirve para consolidar y potencializar la infraestructura del personal, al no tener en cuenta los horarios particulares y las obligaciones de los colaboradores para el correcto desarrollo de sus tareas y responsabilidades repercutirá negativamente en el flujo de trabajo del equipo de trabajo (también llamado infraestructura de personal) disminuyendo considerablemente el rendimiento de este y los resultados que deben darse para el logro de los objetivos de la organización.
- Patricio (2011) asevera que el proceso de capacitación implica una actividad progresiva sistemática, planificada y permanente. Sin embargo al hacer referencia a las respuestas proporcionadas por los colaboradores a la pregunta “La información relacionada a lugares, horarios y plazos límite de realización de capacitaciones se me comunica de manera clara y oportuna” se evidencia que el 20% de los encuestados están en desacuerdo y el 32.5% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esta realidad demuestra una falla bastante considerable en el proceso de planeación de las capacitaciones, lo negativo en este sentido deriva en que se estaría mostrando a los colaboradores un proceso improvisado haciendo que ellos pierdan la confianza en este último.
- Si nos remitimos a López (2011) se encuentra que uno de los beneficios de la capacitación es el de propiciar el desarrollo y las promociones de los colaboradores. Es un aspecto muy positivo el encontrar que en las aseveraciones de la encuesta “El conocimiento adquirido en los procesos de capacitación me permiten tener un perfil profesional más competitivo en el mercado laboral” el 70% de los colaboradores se

encuentran de acuerdo y en “Los cursos impartidos por la compañía me han facilitado el alcanzar promociones laborales” el 72.5% se encuentra de acuerdo y así mismo el 10% está totalmente de acuerdo, esto evidencia que las capacitaciones impartidas son una herramienta que actualmente están ayudando a potenciar a los colaboradores y les está permitiendo alcanzar nuevos retos profesionales. Esto último en la práctica se traduce en una mayor posibilidad de retener talento de calidad a largo plazo al interior de la compañía.

- Uno de los aspectos que más llama la atención en los resultados del instrumento aplicado y que a su vez es una oportunidad de mejora por parte de la compañía se puede encontrar en las respuestas a “He visto mi tiempo extra laboral afectado en algún momento por cumplir con capacitaciones asignadas” es un poco preocupante ver que al menos el 62% de la muestra se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Es importante recordar que según Rubio (2016) uno de los objetivos de la capacitación es el de hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y personal, al irrumpir de manera tan abrupta y negativa en el tiempo personal del empleado su nivel de satisfacción con relación al proceso de capacitación probablemente decrecerá provocando así un desinterés continuo en realizar sus actividades de aprendizaje y una desmotivación que a mediano y largo plazo afectara sus actividades en su puesto de trabajo.
- González (2008) indica que la capacitación es una actividad que ayuda al desarrollo de las capacidades humanas, siendo un proceso que se usa para proveer conocimientos dentro de las organizaciones mediante sus trabajadores. Sin embargo para lograr que lo enunciado por el autor se cumpla, en la práctica debe haber una fuerte inversión por parte de la compañía, y no solo eso, sino que los colaboradores sientan que estos recursos son los más adecuados para que puedan apropiar estos conocimientos.

Respecto a: “Los recursos usados para la realización de los procesos de capacitación son prácticos y adecuados” el 70% de los colaboradores de la muestra respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta, es decir la inversión hecha por la compañía en este aspecto está siendo utilizada de manera muy adecuada.

- Por otra parte uno de los aspectos más positivos que se encontró en el análisis de resultados de la encuesta fue la percepción que tienen los colaboradores con relación a las herramientas tecnológicas que poseen para poder cumplir con sus ciclos de formación, esto puede evidenciarse en las respuestas a “Las plataformas de cursos virtuales de la organización facilitan el cumplimiento de mi plan de capacitación” y “Las plataformas de e-learning usadas para la realización de los cursos virtuales son de fácil acceso y de uso intuitivo” donde el 76% de la población contesto estar de acuerdo o estar totalmente de acuerdo.

Este aspecto toma una relevancia bastante alta ya que si se tiene en cuenta a Bohlander, Scott & Morris (2018) las empresas se han dado cuenta de que los trabajadores no sólo necesitan know how (conocimiento práctico) operativo sino un expertise (conocimiento experto) superior en el trabajo, conocimiento sobre competitividad, la industria y las tendencias tecnológicas y capacidad para aprender de forma continua y utilizar la información nueva. En términos prácticos se puede concluir que la compañía se encuentra a la vanguardia de las tendencias actuales relacionadas a procesos de capacitación para manejo de la información en esta.

- El instrumento de recolección de datos permitía registrar comentarios por parte de los colaboradores sobre su percepción de los procesos de capacitación, la mayoría elogiaba el proceso en sí y reconocía que ha sido una herramienta valioso para su desarrollo al interior de la organización, sin embargo, pueden encontrarse algunos comentarios negativos y van encaminados hacia evidenciar que hay problemas con la gestión y designación del tiempo por parte de la compañía en la asignación de actividades. Bien lo decía Rubio (2016) el plan de capacitación debe tener como factor a tener en cuenta el establecimiento de las condiciones de aplicación tales como contexto físico y ambiental, temporización y horarios.

12. CONCLUSIONES

- La aplicación del instrumento de recolección de datos fue exitosa. Se pudo aplicar a la muestra que se requería en los tiempos esperados sin ningún tipo de complicación. Adicionalmente el instrumento fue bastante claro y no genero confusión alguna en los participantes para su correcto desarrollo.

- Al analizar las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas se pudo concluir que en términos generales el panorama actual del proceso de capacitación de la empresa es mayormente positivo (basada en la percepción de sus colaboradores) sin embargo es importante generar acciones de mejora en las actividades relacionadas a la planeación y a la logística involucrada en el desarrollo de las capacitaciones
- A la pregunta problema planteada con anterioridad ¿Es satisfactorio, motivante y beneficioso para el colaborador participar activamente en el desarrollo de las actividades del plan de capacitación propuestas por la compañía? se puede concluir que los colaboradores se encuentran términos generales motivados a cumplir con dicho plan, sin embargo hay diversos factores que deben corregirse a la mayor brevedad posible por parte del Departamento de Recursos Humanos de la empresa tales como la logística, lugares de capacitación, los canales de comunicación que se tienen entre el colaborador y el Departamento, pero ante todo lo más importante la organización de horarios tanto de los empleados como de los equipos de trabajo y de todos los actores activos del proceso para no afectar negativamente en la correcta realización de sus tareas.
El no hacerlo puede provocar a largo plazo desinterés en la participación del proceso y por ende una pérdida sustancial en la inversión realizada por la compañía.
- Como resultado final de la presente investigación, se proponen acciones de mejora que podrán ser encontradas en la sección de recomendaciones. Todas se encuentran sustentadas en los datos encontrados en las encuestas y en la consulta de autores expuesta a lo largo de la investigación.

13. RECOMENDACIONES

- Debe haber una comunicación clara, fluida y constante entre los Directores/Coordinadores de área y el departamento de Gestión Humana. Esto con el fin de tener conocimiento de los horarios y tareas de cada uno de los colaboradores y sus respectivos grupos de trabajo, con esta información el Departamento de Talento Humano debería generar un cronograma mensual o bimensual (según las circunstancias particulares) en el cual se indique claramente el lugar, la fecha, la duración y la hora de la actividad de capacitación y en el cual se asegure que la participación de las actividades por parte del colaborador no afectara negativamente la realización de sus actividades.
- La empresa debe tener una comunicación oportuna de los procesos de capacitación a los colaboradores, y especialmente debe propender el tener un muy buena planeación

de las capacitaciones a realizar, teniendo como prioridad la asignación de los recursos correspondientes entre ellos el tiempo que los colaboradores usaran para atender las actividades de capacitación.

- Tener como pilar de la estrategia corporativa desde Recursos Humanos la realización del plan de capacitación, es decir, continuar en la línea de desarrollar a los colaboradores y seguir apostándole a la inversión en todas las actividades de desarrollo de procesos de capacitación en la compañía.
- Abrir un canal de comunicación más abierto con el colaborador. Un espacio donde este pueda dar sus impresiones sobre los procesos de capacitación y a su vez tenerlas en cuenta para el desarrollo de futuras actividades.
- Concientizar a los jefes de área en que brinden espacios de tiempo a los colaboradores para la realización de sus actividades de capacitación, esto con el fin de evitar que los empleados deban usar parte de su tiempo personal en completar cosas pendientes relacionadas estas.
- Continuar generando estrategias que permitan una mejor y mayor apropiación del conocimiento por parte del colaborador, esto es uso de herramientas ofimáticas, seguir innovando en procesos de coaching y mentoreo, motivar a las personas en apropiar el conocimiento a través de actividades, juegos de rol, etc.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Bueno, E. (2000). La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. En Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual, E. Bueno Campos y M.P. Salmador (eds), Euroforum Escorial, Madrid.

Bohlander, G. Morris, S. Snell, S. (2018). Administración de recursos humanos. Mexico, D.F.: Editorial Cengage Learning.

Fleitman 2013: Importancia de la capacitación para la competitividad. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-para-la-competitividad>.

Martínez E & Martínez A (2009) Capacitación por competencia Principios y métodos. Recuperado de http://capacitacionefectiva.cl/recursos/capacitacion_por_competencias.pdf

González, G. J., & Batista, T. N. (2004). Estrategia de capacitación en dirección para los dirigentes de los institutos politécnicos de informática de ciudad de la habana. folletos gerenciales, 13(1) : 12-22, 2009. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Gómez & Velasco (2013) Relación entre los procesos de gestión del conocimiento en el sector público y privado de la industria petrolera en Colombia. (Tesis de pregrado. Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10578/GomezDominguezPaolaAndrea2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, Fernández & Baptista (2010) Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill.

López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Contribuciones a la Economía, 12, 1-18.

Patricio, D. (2011). Manual de recursos humanos. Esic Editorial, Madrid.

Rubió, T. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.

Werther. W. & Davis. K. (2008). Capacitación y desarrollo. En Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (pp. 271). México: McGrawHill.

10. ANEXOS:

Anexo A. Diseño del instrumento de recolección de datos

Anexo B. Acuerdo de Confidencialidad

Anexo C. Base de datos Encuesta