

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Estrategias de capacitación para el fortalecimiento de las competencias técnicas de los
colaboradores de la empresa Naret S.A., San José, Costa Rica, I cuatrimestre 2026.**

Esteban Segura Campos

Mag. Kembly Alfaro Chacón

SEDE ARANJUEZ

MARZO, 2026

CONTENIDO

Tablas	7
Figuras.....	8
Dedicatoria.....	9
Agradecimiento.....	10
Resumen.....	11
Capítulo I. Problema de Investigación.....	13
Planteamiento del Problema	13
Objetivos de la Investigación.....	14
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Justificación	15
Antecedentes	17
Antecedentes nacionales	19
Antecedentes Internacionales.....	28
Proyecciones	41
Capítulo II. Marco Teórico.....	42
Capacitación: definición y alcance	43
Alcance e implicaciones de la capacitación.....	44
Competencias Técnicas.....	44
Importancia organizativa	45
Desempeño laboral.....	45
Diagnóstico de necesidades de capacitación y análisis de brechas de competencias	46

Evaluación de capacitación.....	49
Estrategias de capacitación	51
Calidad del servicio.....	55
Gestión por competencias.....	59
Capítulo III. Marco Metodológico.....	61
Referente.....	63
Enfoque de la Investigación.....	64
Enfoque cuantitativo	65
Enfoque cualitativo	66
Enfoque mixto.....	66
Método de la Investigación.....	66
Fuentes de Información.....	68
Fuentes primarias	68
Fuentes secundarias	69
Población.....	69
Muestra	70
Muestra Probabilística	70
Muestra no Probabilística	71
Unidades de análisis.....	71
Variables y Unidades de Análisis.....	73
Instrumentos.....	78
Instrumentos cuantitativos	78
Instrumentos cualitativos	79
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	79
Fase 1: Planificación y preparación de la recolección.....	80

Fase 2: Recolección de datos.....	80
Fase 3: Procesamiento, análisis e integración de resultados.....	80
Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	81
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la encargada del Departamento de Recursos Humanos.....	82
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Variable tres: Criterios y propuestas para estrategias de capacitación.....	83
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Variable uno: Percepción del impacto y transferencia de la capacitación.....	85
Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Variable dos: Brechas percibidas en competencias técnicas y necesidades prioritarias de capacitación.....	87
Análisis de resultados de la aplicación del cuestionario a los colaboradores de las áreas administrativas de la empresa.....	90
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	128
Conclusiones.....	128
Recomendaciones.....	133
Capítulo VI. Propuesta.....	137
Propuesta de programa integral de capacitación para el fortalecimiento de las competencias técnicas del personal de Naret S.A.....	137
Descripción de la propuesta.....	137
Justificación de la propuesta.....	138
Objetivo general.....	139
Objetivos específicos.....	139
Alcance.....	139
Población beneficiaria.....	140

Recursos requeridos	140
Enfoque metodológico	140
Ejes estratégicos.....	141
Eje 1. Diagnóstico periódico de necesidades de capacitación	141
Eje 2. Fortalecimiento de competencias técnicas prioritarias.....	141
Eje 3. Capacitación práctica y contextualizada.....	142
Eje 4. Seguimiento y transferencia al puesto	142
Eje 5. Evaluación y mejora continua del programa	142
Módulos del programa integral de capacitación	143
Módulo 1. Herramientas digitales y sistemas del puesto	143
Módulo 2. Procedimientos internos, estandarización y calidad del servicio	144
Módulo 3. Organización del trabajo y gestión del tiempo.....	144
Módulo 4. Comunicación efectiva y atención al cliente.....	145
Plan general de implementación	146
Fase 1. Diagnóstico y priorización.....	146
Fase 2. Diseño del programa.....	146
Fase 3. Desarrollo de materiales y preparación logística.....	146
Fase 4. Ejecución del programa	147
Fase 5. Seguimiento y evaluación.....	147
Criterios metodológicos de implementación	147
Cronograma general de ejecución de la propuesta	148
Fase 1. Diagnóstico y planificación	148
Fase 2. Diseño y preparación de materiales.....	148
Fase 3. Ejecución de módulos formativos	148
Fase 4. Seguimiento y refuerzo.....	149

Fase 5. Evaluación integral del programa.....	149
Estrategia de evaluación y seguimiento.....	154
Evaluación de satisfacción.....	154
Evaluación de aprendizaje.....	154
Evaluación de transferencia al puesto.....	154
Evaluación de resultados.....	155
Herramientas de evaluación y seguimiento.....	155
Resultados esperados.....	157
Sostenibilidad de la propuesta.....	157
Consideraciones finales de la propuesta.....	158
Referencias bibliográficas.....	159
Apéndices.....	169
Apéndice 1. Entrevista.....	169
Preguntas de la entrevista.....	169
Apéndice 2. Cuestionario.....	170

Tablas

Tabla 1.....	73
Tabla 2.....	75
Tabla 3.....	100
Tabla 4.....	102
Tabla 5.....	104
Tabla 6.....	114
Tabla 7.....	116
Tabla 8.....	149
Tabla 9.....	150
Tabla 10.....	152
Tabla 11.....	156

Figuras

Figura 1.	55
Figura 2.	59
Figura 3.	90
Figura 4.	91
Figura 5.	92
Figura 6.	94
Figura 7.	95
Figura 8.	118
Figura 9.	122
Figura 10.	126

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por haberme dado la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi familia, por su apoyo, su paciencia y su compañía a lo largo de este proceso. Gracias por creer en mí, por impulsarme a seguir adelante y por estar presentes en cada etapa, incluso en los momentos más difíciles.

También dedico esta tesis a todas las personas que, de una u otra manera, me motivaron a no rendirme y me recordaron la importancia de luchar por mis metas. Este logro no representa únicamente el cierre de una etapa académica, sino también el resultado del esfuerzo, la perseverancia y el apoyo recibido en el camino.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios por permitirme culminar esta etapa con aprendizaje, esfuerzo y crecimiento personal.

Expreso mi agradecimiento a mi familia por su respaldo incondicional, por su comprensión y por acompañarme durante todo este proceso académico. Su apoyo fue fundamental para mantenerme firme y avanzar hasta alcanzar esta meta.

Asimismo, agradezco a mis profesores y a mi tutora Kembly Alfaro, quien me orientó en el desarrollo de esta investigación, con sus aportes, observaciones y acompañamiento. También extiendo mi agradecimiento a la empresa Naret S.A. y a las personas participantes en el estudio, por su disposición y colaboración, ya que hicieron posible la realización de esta tesis.

Resumen

La presente investigación, titulada “Estrategias de capacitación para el fortalecimiento de las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A., San José, Costa Rica, I cuatrimestre 2026”, tiene como objetivo general evaluar el efecto de las estrategias de capacitación mediante la medición del impacto y la identificación de brechas en las competencias técnicas, como base para el fortalecimiento del desempeño laboral y la calidad del servicio. Para esto, se plantean tres objetivos específicos: examinar los resultados de las estrategias de capacitación implementadas, identificar las brechas en las competencias técnicas del personal y proponer estrategias de capacitación orientadas al desarrollo de dichas competencias en la atención al cliente y en el manejo de procesos administrativos.

Metodológicamente, el estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, utilizando el método inductivo-deductivo, lo que permite integrar evidencia cuantitativa y cualitativa para comprender con mayor amplitud el fenómeno investigado. La población está conformada por colaboradores de la empresa Naret S.A., y en el componente cuantitativo se aplica un cuestionario estructurado al personal, mientras que en el componente cualitativo se realiza una entrevista semiestructurada a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Los instrumentos permiten recopilar información relacionada con la participación en capacitaciones, la utilidad percibida de estas, la transferencia al puesto, las brechas en competencias técnicas, las necesidades prioritarias de formación y las percepciones sobre desempeño laboral y calidad del servicio.

Los resultados evidencian que en la empresa sí se desarrollan acciones de capacitación y que estas generan una percepción favorable en aspectos como la aplicación de lo aprendido al puesto, la resolución de problemas, la seguridad en la ejecución de tareas y la mejora del desempeño y de la calidad del servicio. Sin embargo, también se identifican debilidades importantes relacionadas con la cobertura parcial de la capacitación, la falta de práctica suficiente, la escasa evaluación formal del aprendizaje, el seguimiento posterior limitado y la ausencia de una estructura más definida para gestionar el proceso formativo. Adicionalmente, se determina que las principales brechas en competencias técnicas se concentran en el manejo de herramientas digitales y sistemas del puesto, la aplicación de procedimientos internos, la organización del trabajo, la gestión del tiempo y la comunicación efectiva. Estas áreas son señaladas tanto en el cuestionario como en la entrevista como prioridades para futuras acciones de capacitación.

En conclusión, la investigación permite determinar que las estrategias de capacitación implementadas en Naret S.A. sí contribuyen a la mejora de las competencias técnicas del personal y muestran una relación positiva con la mejora del desempeño laboral y la calidad del servicio; no obstante, su consolidación todavía se ve limitado por debilidades en planificación, seguimiento, cobertura y formalización. A partir de los hallazgos, se elabora una propuesta de programa integral de capacitación orientada a fortalecer competencias técnicas prioritarias mediante un diagnóstico periódico de necesidades, módulos formativos específicos, seguimiento al puesto y evaluación de resultados, con el fin de contribuir a una gestión más eficiente y a una mejora sostenida de la calidad del servicio en la empresa.

Capítulo I. Problema de Investigación

En este capítulo se expone el planteamiento del problema que da origen a la investigación, así como los objetivos que orientan su desarrollo, tanto a nivel general como específico. Además, se incluye las justificaciones y proyecciones del estudio, junto con los antecedentes nacionales e internacionales que permiten contextualizar y fundamentar la relevancia de la temática abordada.

Planteamiento del Problema

La competitividad y sostenibilidad de las organizaciones actuales dependen en gran medida de la calidad y pertinencia de las competencias técnicas con las que cuentan sus colaboradores. En entornos caracterizados por la innovación, la transformación digital y la creciente demanda de calidad en los servicios, resulta indispensable que las empresas fortalezcan dichas competencias mediante estrategias de capacitación pertinentes y eficaces. Considerando esto, Naret S.A., ubicada en San José, Costa Rica, enfrenta el reto de garantizar que su personal disponga de los conocimientos y habilidades necesarias para mantener su desempeño y responder a las exigencias del mercado.

De acuerdo con Chiavenato (2017), la capacitación es una herramienta estratégica que permite preparar a los trabajadores para enfrentar cambios, mejorar la productividad y generar ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, en muchas organizaciones, la inversión en programas formativos no siempre se refleja en avances concretos en el desarrollo de las competencias técnicas. En consecuencia, surge la necesidad de analizar estrategias que pueden incidir en el desarrollo de los colaboradores y qué resultados podrían aportar a la empresa.

En el caso específico de Naret S.A., se ha identificado la existencia de brechas en las competencias técnicas de algunos de sus colaboradores, lo que repercute en la eficiencia de los procesos y en la calidad de los servicios ofrecidos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), plantear un problema de investigación implica “afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación” (p.36), lo cual demanda no solo evidenciar las carencias, sino también proponer alternativas que contribuyan a solucionarlas.

En este contexto, la investigación busca analizar la influencia de las estrategias de capacitación implementadas durante el I cuatrimestre del 2026, de forma que se logre valorar si estas responden efectivamente a las necesidades detectadas.

A nivel internacional y nacional, múltiples estudios destacan que la capacitación no debe de limitarse a actividades aisladas, sino que convertirse en un proceso sistemático alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Dessler (2015) señala que un programa de capacitación bien diseñado debe partir de la identificación de brechas en el desempeño y concluir con la medición del impacto logrado, a fin de garantizar su pertinencia y efectividad. En el caso de Naret S.A., el reto se centra en determinar si las estrategias aplicadas realmente contribuyen a la consolidación de las competencias técnicas, o si persisten vacíos que impiden alcanzar los resultados esperados.

Igualmente, es fundamental reconocer que el desarrollo de las competencias técnicas no solo impacta en el desempeño individual, sino que afecta en la satisfacción de los clientes y en la competitividad de la empresa en su conjunto. Hurtado (2012) indica que el planteamiento del problema debe responder de manera directa a la pregunta de investigación, de modo que la investigación se oriente a producir conocimiento útil y aplicable.

La investigación se justifica porque permite comprender con mayor claridad si las acciones de capacitación implementadas están generando la percepción del aporte esperado en los colaboradores y, por ende, en los resultados de la organización. El estudio pretende aportar a la gestión del Talento Humano en Naret S.A. evidencia verificable sobre la efectividad de las estrategias de capacitación y al identificar oportunidades para fortalecer las competencias técnicas que son clave en el logro de los objetivos.

En este sentido, surge la pregunta central de la investigación: ¿Cuál es el impacto de las estrategias de capacitación en el fortalecimiento de las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A., en San José, Costa Rica, durante el I cuatrimestre del 2026?

Objetivos de la Investigación

En este apartado se formulan los objetivos que guían el desarrollo de la investigación. A partir del problema planteado, se establece un objetivo general y tres específicos que definen el alcance del estudio y orientan las acciones necesarias para responder a la pregunta de investigación.

Objetivo General

Evaluar el efecto de las estrategias de capacitación, mediante la medición del impacto y la identificación de brechas en las competencias técnicas, como base para el fortalecimiento del desempeño laboral y la calidad del servicio de los colaboradores de la empresa Naret S.A., en San José, Costa Rica, durante el I cuatrimestre del 2026.

Objetivos Específicos

Medir el impacto de las estrategias de capacitación implementadas en el desarrollo de las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A., valorando su aporte a la mejora del desempeño laboral y la calidad del servicio ofrecido.

Identificar las brechas en las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A., para la determinación de las áreas prioritarias de capacitación orientadas al incremento de la eficiencia en la gestión administrativa y de servicios.

Proponer estrategias de capacitación orientadas al fortalecimiento de las competencias técnicas y las habilidades de los colaboradores de la empresa Naret S.A. en la atención al cliente y en el manejo de procesos administrativos.

Justificación

La presente investigación resulta sumamente útil en el contexto actual, en el que las organizaciones enfrentan un entorno caracterizado por la transformación digital, la innovación constante y el crecimiento de los mercados. En este escenario, la capacitación se convierte en un mecanismo indispensable para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias técnicas de los colaboradores, ya que estas representan un recurso estratégico para alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad (Chiavenato, 2017).

La empresa Naret S.A., ubicada en San José, Costa Rica, se ve involucrada en estas dinámicas, por lo que analizar la contribución de las estrategias de capacitación implementadas durante el primer cuatrimestre del 2026 constituye un esfuerzo valioso que puede orientar decisiones futuras y garantizar la alineación entre las necesidades de sus colaboradores y los objetivos corporativos.

Este estudio tiene una relevancia social importante, puesto que los resultados benefician no solo a los colaboradores de Naret S.A., quienes cuenta con mayores oportunidades de crecimiento profesional y mejores condiciones de desempeño, sino también a la organización en su conjunto y, de manera indirecta, a la sociedad. Cuando una empresa fortalece las capacidades de su personal, incrementa la calidad de los servicios que ofrece, lo que repercute en la satisfacción de los clientes y en la confianza del mercado. También, al promover la capacitación continua, se generan condiciones que fomentan la empleabilidad y el desarrollo profesional, aportando a la formación de un capital humano más competitivo (Dessler, 2015). La proyección social del estudio se refleja en la posibilidad de replicar las estrategias exitosas en otras empresas nacionales, contribuyendo así al fortalecimiento de las competencias laborales a nivel sectorial y nacional.

La investigación desde un punto de vista práctico ayuda a resolver un problema real y concreto: la existencia de brechas en las competencias técnicas de algunos colaboradores de Naret S.A.. Dichas carencias se traducen en ineficiencias en los procesos internos y en la calidad del servicio brindado, lo cual podría afectar la competitividad de la empresa frente a sus competidores. Evaluar y proponer estrategias de capacitación adecuadas permite no solo superar dichas deficiencias, sino también prevenir que se repitan en el futuro, lo que representa un beneficio de gran valor para la gestión del talento humano en la organización.

El valor teórico de la investigación radica en que permite aportar evidencia sobre la incidencia percibida de las estrategias de capacitación en el fortalecimiento de competencias técnicas, un aspecto sobre el cual existe amplio conocimiento, pero cuya aplicación práctica en contextos específicos aún requieren mayor exploración. Este estudio contribuye a llenar vacíos de conocimiento relacionados con la medición de la efectividad de los programas de capacitación en empresas, como Naret S.A., ofreciendo insumos para desarrollar modelos o enfoques más ajustados a las realidades locales. Además, los resultados pueden servir de base para revisar o reforzar teorías existentes en el ámbito de la administración de recursos humanos, aquellas que abordan la relación entre la capacitación, el desempeño laboral y la competitividad organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se destaca la importancia de la unidad metodológica, ya que, al aplicar un proceso ordenado de diagnóstico, propuesta y evaluación de estrategias de capacitación, sea posible generar instrumentos e indicadores que puedan aprovecharse en otros contextos similares. Estos

recursos no solo permiten valorar la relación entre las capacitaciones y el desarrollo de las competencias técnicas, sino que también ofrecen parámetros claros para decidir la permanencia de futuros programas. En este contexto, el estudio no se limita a resolver una necesidad inmediata de Naret S.A., sino que abre la puerta a mejorar la manera en que se diseñan, implementan y evalúan los procesos de capacitación en diferentes entornos organizacionales.

Por otra parte, la viabilidad de la investigación está garantizada, ya que se cuenta con la apertura de la empresa Naret S.A., la cual ha manifestado interés en analizar y fortalecer sus procesos de capacitación. Se dispone de los recursos metodológicos y bibliográficos necesarios para su desarrollo. El periodo de análisis, enfocado en el primer cuatrimestre del 2026, permite definir el alcance del proyecto y facilita la planificación de las actividades. A esto se le suma la disposición de los colaboradores para participar, lo que asegura la obtención de información confiable y pertinente.

En conclusión, esta investigación es conveniente, relevante y oportuna tanto para la empresa como para su entorno social y académico. Sus aportes prácticos, teóricos y metodológicos fortalecen a la gestión del talento humano en Naret S.A., y al mismo tiempo ofrece herramientas útiles para la comunidad empresarial interesada en potenciar las competencias técnicas a través de estrategias de capacitación pertinentes y efectivas.

Antecedentes

Durante los últimos años, el entorno laboral ha cambiado a una velocidad que muchas empresas apenas logran seguir. La tecnología, la transformación digital y las nuevas exigencias del mercado han modificado la manera en que las organizaciones trabajan, comunican y prestan sus servicios. En medio de estos cambios, hay un factor que sigue siendo determinante que son las personas, sus conocimientos y habilidades, quienes marcan la diferencia entre una empresa que se estanca y otra que logra evolucionar.

Por esta razón, el desarrollo de las competencias técnicas ha adquirido una relevancia mayor dentro de las organizaciones modernas. No se trata solo de aprender a usar una herramienta o dominar un proceso, sino mantenerse actualizado, de saber adaptarse y responder con eficiencia a las demandas de un entorno que cambia constantemente. Una empresa con personal técnicamente

competente puede ofrecer mejores servicios, innovar en sus procesos y, sobre todo, mantener la confianza de sus clientes.

En este caso, la capacitación se convierte en mucho más que un requisito interno. Es un proceso continuo de aprendizaje, una inversión en el talento humano y una oportunidad para fortalecer las capacidades del equipo. Cuando una empresa apuesta por formar a sus empleados no solo mejora su productividad, sino que también impulsa la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de sus colaboradores. Aprender y crecer dentro del trabajo hace que las personas se sientan valoradas y preparadas para asumir nuevos retos.

En Costa Rica, las organizaciones han comprendido que el éxito no depende únicamente de la tecnología o de los recursos financieros, sino de la preparación y el desarrollo de las personas que forman parte de sus equipos. Las competencias técnicas son el vínculo entre el conocimiento y la práctica, fortalecen la capacidad de los colaboradores para responder a las exigencias del entorno laboral. Aunque siguen existiendo empresas que enfrentan dificultades para implementar programas de capacitación efectivos, capaces de atender las necesidades reales del personal y de generar resultados concretos en el desempeño organizacional.

La capacitación no debe de entenderse como una actividad aislada, sino como un proceso continuo que impulse a la mejora del desempeño y la calidad de los servicios, identificar las brechas, ejecutar acciones formativas pertinentes y evaluar su nivel de aplicación son pasos esenciales para garantizar que el aprendizaje se traduzca en beneficios reales. Además, cuando las empresas invierten en el crecimiento de su personal, se fortalece la confianza, el compromiso y la motivación, generando una cultura organizacional basada en la mejora continua y el desarrollo personal y profesional.

Con el propósito de profundizar en la investigación y sustentar este estudio, se realiza una revisión de antecedentes que aborden temas relacionados con las estrategias de capacitación, el fortalecimiento de las competencias técnicas y el desarrollo del talento humano en distintos contextos organizacionales. En este apartado se presentan antecedentes tanto nacionales como internacionales que permitan comprender cómo diferentes empresas han aplicado programas de capacitación orientados al crecimiento profesional y a la mejora del desempeño. Este análisis sirve de punto de partida para fundamentar la importancia del presente estudio en la empresa Naret S.A., así como para establecer comparaciones y aprendizajes aplicables a su realidad actual.

Antecedentes nacionales

El **primer** trabajo consultado es el trabajo final de licenciatura de Martínez Aguilar, E. A., Rivera Salazar, D.S., Rodríguez Alvarado, R., & Schmidt Corea, M. (2022). Propuesta de un plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, durante el periodo 2022-2023. [Trabajo final de graduación, Universidad Nacional de Costa Rica].

En esta investigación, los autores desarrollan una propuesta de plan de capacitación dirigida a los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, con el propósito de fortalecer las competencias técnicas y profesionales del personal. El estudio parte de la problemática existente en la institución, caracterizada por la ausencia de un plan formal de formación y la falta de procesos sistemáticos para la detección de necesidades de capacitación. Este vacío generaba limitaciones en la gestión del talento humano y afectaba la eficiencia de los servicios municipales, por lo que se consideró necesario diseñar una herramienta que guiara el desarrollo profesional de los funcionarios y contribuyera al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La investigación se desarrolló dentro de un enfoque mixto, con mayor porcentaje el método descriptivo. Se utilizaron entrevistas, cuestionarios y revisión documental como técnicas de recolección de información, con el fin de identificar las áreas de mejora y las competencias que requerían fortalecimiento. Los resultados evidenciaron que gran parte del personal no contaba con capacitaciones actualizadas en temas relaciones con la atención al ciudadano, gestión administrativa, liderazgo y trabajo en equipo. También se identificó la necesidad de crear un proceso sistemático que vinculara las capacitaciones con las metas estratégicas de la organización.

A partir del diagnóstico realizado, los investigadores diseñaron un plan de capacitación estructurado en fases, donde se establecieron objetivos, contenidos, cronogramas y responsables. Este plan se propuso como una herramienta de gestión que permitiera optimizar el desempeño del personal y fomentar una cultura institucional orientada al aprendizaje continuo. Además, el estudio destacó la importancia de implementar mecanismos de seguimiento y evaluación para medir la transferencia de las capacitaciones en el rendimiento laboral y en la calidad del servicio público.

En comparación con la presente investigación, este antecedente coincide en que la capacitación debe partir de un diagnóstico de necesidades y articularse con los objetivos institucionales; sin embargo, se desarrolla en una entidad pública y con un énfasis principalmente

propositivo, orientado al diseño de un plan más que a la evaluación de su impacto. Su aporte para la presente investigación radica en mostrar que la ausencia de planificación y seguimiento limita el fortalecimiento de competencias; no obstante, deja abierto el análisis sobre cómo las estrategias aplicadas inciden concretamente en el desempeño laboral y en la calidad del servicio dentro de una empresa privada.

La **segunda** tesis investigada es el trabajo de final de licenciatura de Jiménez Maroto, J., & Rojas Torres, N. (2020). Plan de capacitación para el fortalecimiento de competencias laborales en la empresa El Colono S.A., sede La Virgen de Sarapiquí [Trabajo final de graduación, Universidad Técnica Nacional].

Esta investigación, los investigadores tuvieron como propósito diseñar un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa El Colono S.A., ubicada en La Virgen de Sarapiquí. El estudio surgió ante la necesidad de la organización de mejorar el desempeño de su personal, especialmente en áreas relacionadas con la atención al cliente, el trabajo en equipo y el cumplimiento de estándares operativos. La empresa no contaba con una planificación formal en materia de capacitación, lo que generaba debilidades en los procesos internos y afectaba la calidad del servicio brindado.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, lo que permitió comprender de manera profunda las necesidades formativas del personal. Se aplicaron entrevistas, observación directa y análisis documental para diagnosticar las competencias existentes y las áreas que requerían mayor desarrollo. Los resultados mostraron que la mayoría de los colaboradores no había recibido formación reciente y que los procesos de inducción y actualización técnica eran limitados. Esto dificultaba la adaptación del personal a los cambios organizacionales y reducía su nivel de motivación laboral.

A partir de estos resultados, las investigadoras elaboraron un plan de capacitación estructurado en módulos, con temas centrados en la mejora del servicio al cliente, la comunicación efectiva, el liderazgo y la gestión del tiempo. El plan incluyó objetivos específicos, cronograma de actividades y estrategias de evaluación del aprendizaje, procurando alinear las acciones formativas con los valores y metas de la empresa. Además, se enfatizó la importancia de involucrar jefaturas en el seguimiento de los resultados, garantizando la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Este antecedente coincide con la presente tesis en la necesidad de formalizar la capacitación y vincularla con problemas reales del puesto, aunque se enfoca en competencias laborales generales y una propuesta desarrollada desde un enfoque cualitativo en una empresa comercial. A diferencia del estudio en Naret S.A., no profundiza en la medición del impacto de las estrategias de capacitación sobre competencias técnicas específicas ni en su relación con la calidad del servicio, aspecto que se busca atender en la presente investigación.

El **tercer** trabajo que se considera es la tesis de Guido Chavarría, J. A., y Pineda Calvo, Y. I. (2020). Análisis de las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A. [Trabajo final de graduación, Universidad Técnica Nacional].

En esta tesis, los autores se propusieron analizar las prácticas de mediación pedagógica que la empresa Manga Rica S.A., con sede en Liberia, Guanacaste, implementaba en sus procesos de capacitación laboral para el desarrollo de competencias en su personal. El interés surgió del reconocimiento de que en muchas organizaciones las acciones de capacitación se imparten sin un acompañamiento pedagógico adecuado, lo que puede limitar su efectividad. Por ello, se enfocaron en identificar cómo esas prácticas pedagógicas contribuían o no al fortalecimiento de competencias técnicas y laborales.

El estudio tiene un enfoque cualitativo con diseño descriptivo, entrevistando a 13 colaboradores de diferentes áreas (producción, administración, mantenimiento, logística) y aplicando observaciones, entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Con base en ese diagnóstico, se determinaron fortalezas y debilidades en los procesos actuales de capacitación. Entre los hallazgos, los autores señalaron que la comunicación entre mandos y colaboradores no siempre era adecuada, que la motivación del personal resultaba variable y que muchas capacitaciones se percibían como largas o poco prácticas. Además, detectaron que algunas estrategias no se adaptaban al lenguaje o estilo de aprendizaje de los participantes, lo cual reducía la transferencia del aprendizaje.

Con los resultados obtenidos, Guido Chavarría y Pineda Calvo propusieron mejoras en las prácticas pedagógicas: adaptar el contenido al perfil del colaborador, usar un lenguaje claro, incorporar dinámicas participativas, retroalimentaciones frecuentes, y seguimiento post-capacitación.

A diferencia de otros antecedentes centrados en la elaboración de planes de capacitación, esta investigación desplaza la atención hacia la mediación pedagógica y las condiciones que favorecen o limitan la transferencia del aprendizaje al puesto. Esa diferencia es relevante para la presente investigación, porque sugiere que no basta con ofrecer capacitación, sino, que también es necesario valorar si la metodología, el lenguaje utilizado, la participación y el seguimiento posterior facilitan realmente fortalecimiento de las competencias técnicas en contextos organizaciones como Naret S.A.

Como **cuarto** antecedente tenemos el trabajo de grado de Arroyo González, A, López Vargas, S. y Segura, J. (2021), desarrollado en la Universidad Técnica Nacional, el cual propone un modelo de evaluación del desempeño y desarrollo orientado al cierre de brechas en los colaboradores de la Cooperativa COOPEATENAS R.L., en Costa Rica. En este estudio, se parte de la necesidad institucional de fortalecer la gestión del talento humano, debido a que se identificó incertidumbre en los trabajadores por el desconocimiento de los resultados de sus evaluaciones y, además, la ausencia de un plan de mejora vinculado al desempeño, situación que limitaba el desarrollo del personal y el fortalecimiento del sistema de Recursos Humanos.

Metodológicamente, el trabajo se apoya en la recolección de información mediante entrevistas internas al personal administrativo de, COOPEATENAS R.L., entrevistas externas a personal de Recursos Humanos de otra empresa, así como revisión del manual de puestos, lo cual permitió definir criterios de evaluación y desarrollo acordes con las necesidades reales de la organización. A partir de este diagnóstico, se orienta el diseño de un modelo que integra criterios técnicos y administrativos para evaluar el desempeño y con base en ello, impulsar el desarrollo de competencias mediante acciones planificadas.

Entre los aportes más relevantes del antecedente se amplía el análisis al vincular la evaluación del desempeño con la detección de brechas y la definición de acciones de desarrollo, su foco principal se concentra en el diseño de un modelo de evaluación y mejora, más que en la valoración del impacto de estrategias de capacitación ya implementadas. En ese sentido, aporta una base útil para comprender cómo identificar necesidades reales, pero deja abierto el estudio de la relación entre capacitación, competencias técnicas y resultados del servicio, vació que la investigación en Naret S.A. pretende abordar.

Según el documento (2021), el **quinto** antecedente consultado corresponde a la investigación de Barrantes Gónzales, Castillo Martínez y Rojas Padilla, titulada Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., para el periodo 2020-2021, desarrollada en la Universidad Nacional (Campus Sarapiquí) como requisito para optar por la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

En esta tesis, los autores tuvieron como objetivo general analizar los factores que influyen en el desempeño laboral en Alimentos Bermúdez S.A., realizando un diagnóstico del rendimiento para, posteriormente, proponer un plan de gestión del rendimiento enfocado desde el Departamento de Recursos Humanos. La investigación se define como cualitativa, orientada a comprender la perspectiva de las personas colaboradores sobre motivaciones, aspiraciones y elementos que impactan positiva o negativamente como entrevistas, cuestionarios y observación, complementadas con análisis internos.

En cuanto a la aplicación de instrumentos, se evidencia el uso de un cuestionario de 23

preguntas aplicado a 53 personas colaboradores de la empresa, lo cual permitió describir características de la población y percepciones asociadas al desempeño laboral. Además, se realizó entrevista al encargado de Recursos Humanos, instrumento que incluyó aspectos vinculados con capacitación, como la existencia de capacitaciones de inducción y la identificación de habilidades blandas por fortalecer, entre otros temas asociados al rendimiento y al clima laboral.

Entre los hallazgos generales, el estudio identifica que el desempeño laboral se ve influido por factores internos como clima laboral, comunicación, horarios, motivación, desarrollo profesional y planes de compensación, y también por factores externos relacionados con salud física, emociones y condiciones del entorno. También, se señala que ciertas causas asociadas a problemas de rendimiento incluyen pocos canales de comunicación y poca capacitación, lo cual repercute en productividad y otros resultados organizacionales.

A diferencia de los antecedentes centrados exclusivamente en planes o programas de capacitación, este estudio muestra que el desempeño laboral también está condicionado por variables organizacionales como la comunicación, la motivación y el clima laboral. Esa perspectiva resulta importante para la presente investigación, porque advierte que la capacitación no opera de forma aislada, el estudio no profundiza en competencias técnicas específicas ni en

transferencia del aprendizaje al puesto, por lo que el trabajo de investigación sobre Naret S.A. avanza al centrarse justamente en ese vínculo.

El **sexto** trabajo consultado corresponde al trabajo final de graduación de Loáiciga (2022), titulado Estrategias de capacitación y desarrollo para las empresas del sector servicios a partir de los retos organizacionales en el corto plazo, elaborado en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). El estudio parte de la premisa de que la capacitación y el desarrollo deben abordarse estratégicamente en el sector de servicios debido a su alta dependencia del recurso humano y la necesidad de responder a cambios acelerados del entorno. En su planteamiento, se retoman aportes teóricos que vinculan el aprendizaje con la innovación y el uso de herramientas tecnológicas, como soporte para fortalecer una cultura de aprendizaje organizacional.

Metodológicamente, se desarrolla una investigación de enfoque cuantitativo y descriptivo, aplicada a empresas del sector servicios en Costa Rica. Para ello, se utiliza una muestra no probabilística por conveniencia de 60 personas y se aplica un cuestionario de 22 preguntas mediante Google Forms, lo cual facilita la tabulación y el análisis posterior de los datos recolectados. A partir de los resultados, se identifican como retos relevantes la pandemia por COVID-19, la dificultad de capacitar oportunamente ante nuevas tendencias de la industria y la limitada promoción de la creatividad e innovación en algunas organizaciones.

Dentro de los hallazgos, el estudio clasifica a un grupo como organizaciones “estratégicamente fuertes” en capacitación y desarrollo, destacando tres elementos que las diferencian: la existencia de programas estratégicamente diseñados, el acompañamiento y control de carrera y una cultura de gestionar y compartir conocimiento dentro de la organización. Además, en las recomendaciones se enfatiza que las empresas deben asignar tiempo real para el aprendizaje y evolucionar hacia contenidos dinámicos, apoyándose en tecnología para mejorar el acceso a la capacitación y la experiencia de aprendizaje.

La introducción a una mirada sectorial y estratégica del antecedente, al mostrar que en las empresas de servicios la capacitación produce mejores resultados cuando se articula con el desarrollo del personal, el seguimiento y una cultura organizacional orientada al aprendizaje. En comparación con otros antecedentes nacionales, aporta evidencia cuantitativa sobre las condiciones que favorecen la formación, no se concentra en una empresa específica ni en la

medición de brechas técnicas por puesto, por lo que la presente investigación en Naret S.A. profundiza ese análisis desde una realidad organizacional concreta.

El **séptimo** antecedente corresponde a la Memoria de Trabajo Final de Graduación elaborada por Zamora Roda, Siles Barboza y Vargas Duarte (2025), presentada en la Universidad Nacional de Costa Rica, titulada Modelo de competencias tecnológicas para las Asadas del Cantón de Pococí: El caso de la Asociación Administrativa del Acueducto Rural de La Unión de Guápiles. Periodo 2022-2023. En este estudio se analiza la situación de las competencias tecnológicas del talento humano de la AAARLU, con el propósito de caracterizar habilidades digitales necesarias para mejorar el desempeño laboral y facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A partir de ese diagnóstico, se orienta el planteamiento hacia la definición de un modelo que permita fortalecer dichas competencias mediante un proceso formativo en el trabajo.

Entre los principales aportes, se evidencia que el fortalecimiento de competencias requiere estrategias y recursos formativos más claros, debido a que no siempre existen procesos de capacitación específicos que respondan a esas necesidades. El documento señala, además, que la capacitación especializada en uso y adopción de herramientas tecnológicas no necesariamente es prevista por instancias externas, lo cual incrementa la importancia de estructurar un modelo interno que guíe la adquisición de habilidades. Con base en ello, se plantea una propuesta organizada por fases que incluye diagnósticos de competencias, diseño del programa de capacitación, implementación y evaluación con retroalimentación, incorporando objetivos orientados a identificar brechas, capacitar y analizar la evolución en el desempeño.

Su principal aporte consiste en reforzar una lógica de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, particularmente en competencias tecnológicas. Este trabajo se aproxima más al interés de la presente tesis por el componente digital; sin embargo, se orienta a la construcción de un modelo de competencias y no a la evaluación del impacto de estrategias de capacitación ya aplicadas en el desempeño y la calidad del servicio. Esa diferencia permite delimitar con mayor claridad el aporte específico del estudio en Naret S.A.

A partir del Trabajo Final de Graduación de Licenciatura en Educación Técnica del Instituto Tecnológico de Costa Rica, tenemos el **octavo** antecedente, el cual Mora Bonilla (2024) desarrolla la investigación en actividades turísticas de la provincia de Cartago, Cantón de Oreamuno, para establecer un programa de capacitaciones desde los fundamentos de la educación

técnica no formal, durante los meses de septiembre a diciembre de 2024. El estudio se orienta a realizar un diagnóstico inicial de las habilidades informáticas en emprendimientos turísticos y, con base en ello, diseñar un plan de capacitación que atienda la brecha digital que limita su competitividad.

En cuanto al propósito y alcance, la investigación parte de la necesidad de fortalecer capacidades prácticas en el uso de herramientas digitales para el funcionamiento y la promoción de negocios locales. La investigación se sitúa temporalmente entre septiembre y diciembre de 2024 y se fundamenta en los aportes de la educación no formal, destacando la utilidad de las TIC para impulsar la competitividad de emprendimientos turísticos.

El trabajo se caracteriza por un enfoque mixto, utilizando entrevistas y encuestas como técnicas principales para recolectar información. Esta decisión metodológica le permite al autor comprender tanto datos medibles como percepciones y condiciones del contexto, preferencias de modalidad y barreras de acceso.

Un elemento relevante del estudio es la forma en que se operacionaliza el diagnóstico, al aplicar un instrumento de diagnóstico de habilidades informáticas básicas, a 29 personas emprendedoras del cantón, y posteriormente organizar la información en tablas de frecuencia y matrices para una interpretación integral. En el análisis orienta el diseño del programa hacia herramientas y prácticas compatibles con el uso cotidiano de dispositivos móviles, pero sin dejar de lado el fortalecimiento en aplicaciones de productividad.

Respecto a los hallazgos, la investigación identifica una brecha digital en áreas clave: aunque existe familiaridad con algunas herramientas básicas, se limita el dominio de recursos más estratégicos para la gestión y la promoción del negocio. De forma concreta, se concluye que una proporción importante de participantes presenta un nivel básico en el uso de herramientas digitales, lo que puede impactar su efectividad en procesos de marketing y gestión. Además, se observa una alta preferencia por dispositivos móviles para las actividades diarias, así como una inclinación hacia herramientas y plataformas de fácil acceso.

A partir de este diagnóstico, Mora Bonilla (2024) construye una propuesta de capacitación basada en un enfoque práctico y flexible, incorporando contenidos como herramientas de ofimática, diseño gráfico y marketing digital, destacando que la formación debe responder a

condiciones reales de las personas participantes. En las conclusiones y recomendaciones se enfatiza, que la capacitación debe de orientarse al desarrollo de habilidades aplicables de manera inmediata en el negocio, y que le programa requiere opciones de implementación flexibles para facilitar la participación.

La coincidencia con la presente investigación y este antecedente es la importancia de partir de brechas diagnósticas y diseñar capacitaciones prácticas y flexibles, especialmente en competencias digitales, No obstante, se desarrolla en un contexto de educación no formal dirigido a emprendimientos turísticos, distinto al entorno organizacional de Naret S.A. Su utilidad radica en evidenciar la necesidad de ajustar la capacitación a la realidad de la población meta; aun así, no resuelve cómo valorar la incidencia de dichas estrategias en el desempeño laboral dentro de una empresa privada de servicios, aspecto que esta investigación sí pretende examinar.

En conjunto, los antecedentes nacionales analizados muestran coincidencias claras como: la mayoría señala la necesidad de diagnosticar brechas, formalizar la capacitación, alinear las acciones formativas con las necesidades del puesto e incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación. También presentan diferencias metodológicas y contextuales, ya que, abarcan enfoques cualitativos y cuantitativos, así como organizacionales públicas, cooperativas, empresas de servicios y espacios de educación no formal.

A pesar de ello, predomina un enfoque propositivo centrado en diseñar planes, modelos o programas de capacitación, mientras que no son menos los estudios que examinan de manera directa el impacto de estrategias ya implementadas sobre competencias técnicas específicas, desempeño laboral y calidad del servicio en una empresa privada. En esa brecha se ubica la presente investigación, ya que busca analizar en Naret S.A. si las estrategias de capacitación aplicada realmente fortalecen las competencias técnicas del personal y que áreas reforzar para mejorar el desempeño y el servicio.

Antecedentes Internacionales

La **primera** tesis internacional consultada fue la elaborada por Castro Lazares, C. (2021) titulado Capacitación y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta, 2020, fue presentado en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática, en Lima, Perú. El estudio tuvo como propósito principal determinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha municipalidad, partiendo del reconocimiento de que el desarrollo humano dentro de las instituciones públicas constituye un eje fundamental para el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

El investigado planteó un enfoque cuantitativo aplicando encuestas estructuras a una muestra de 184 servidores públicos. Los instrumentos utilizados permitieron medir, mediante escalas tipo Likert, las percepciones sobre las acciones de capacitación y su influencia en aspectos como la productividad, la eficiencia y la eficacia laboral. Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva entre la capacitación y el desempeño laboral lo que evidencia que el fortalecimiento de las competencias técnicas por medio de la formación se asocia de forma con la calidad del trabajo.

Entre los hallazgos más destacados, Castro Lazares (2021) identificó que las fases de planificación, ejecución y control de la capacitación influyen de manera diferenciada en los resultados laborales, la planificación se asoció con la productividad, la ejecución con la eficiencia, y el control con la eficacia. Estas relaciones confirman que un proceso formativo integral permite a las organizaciones públicas alcanzar mayores niveles de desempeño y cumplimiento de metas institucionales. El autor da por conclusión que las municipalidades deben promover programas de capacitación continuos que no solo aborden los conocimientos técnicos, sino que también fortalezcan la actitud, el compromiso y la motivación de los trabajadores, elementos esenciales para mejorar el servicio público y generar valor social.

El aporte del antecedente es evidencia cuantitativa sobre la relación positiva entre capacitación y el desempeño laboral en una institución pública, su aporte se concentra en la correlación entre variables más que en el análisis de brechas técnicas específicas o en la transferencia del aprendizaje al puesto. Por el cual, sirve como base para sustentar la asociación entre formación y rendimiento, mientras que la presente investigación en Naret S.A. profundiza

en cómo las estrategias aplicadas inciden en competencias técnicas concretas y en la calidad del servicio.

Seguidamente como **segundo** antecedente internacional tenemos el estudio desarrollado por Chacón Félix, K. A. (2022), titulado *Capacitación y competencias laborales de los trabajadores administrativos del Hospital San Juan Bautista, distrito de Huaral, 2021*, fue presentado en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (Perú) como requisito para optar el grado de Maestra en Gestión Pública. La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la capacitación y las competencias laborales de los trabajadores administrativos de dicho hospital, reconociendo que el fortalecimiento del talento humano es un elemento esencial para garantizar la eficiencia en los servicios públicos de salud.

La autora partió del problema de que, en el Hospital San Juan Bautista, los programas de capacitación eran insuficientes, irregulares y poco alineados con las necesidades reales del personal, lo cual afectaba tanto la motivación como el desempeño de los colaboradores. Entendiendo eso, el estudio se propuso analizar de qué manera las acciones formativas influían en el desarrollo de competencias técnicas y de eficacia personal.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional. La población estuvo compuesta por 112 trabajadores administrativos, de los cuales se seleccionó una muestra de 71 participantes mediante muestreo probabilístico. La información se obtuvo mediante encuestas estructuradas con escalas tipo Likert, abordando variables como el nivel de capacitación y las competencias laborales.

Los resultados reflejaron que un 65% de los colaboradores percibían un nivel regular de capacitación, mientras que un 54% manifestaba un nivel alto de competencias laborales. Se comprobó la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables demostrando que los procesos formativos inciden directamente en la mejora del desempeño y en la calidad de los servicios. Además, se observó que las áreas con mayor frecuencia de capacitación presentaban mejores indicadores de eficacia personal, autocontrol y pensamiento crítico.

Chacón Félix (2022) concluyó que la capacitación debe de verse como una estrategia continua, planificada y participativa, más que como actividad aislada o de cumplimiento formal. Recomendó que las instituciones públicas implementen planes de formación anual ajustados a las

necesidades detectadas, con seguimiento y retroalimentación constante para asegurar la transferencia del aprendizaje. También resaltó la importancia de fortalecer las habilidades blandas y la motivación laboral como parte de las competencias clave en el sector público.

Más reafirmar la utilidad general de la capacitación, este estudio muestra que su efectividad depende de que las acciones formativas sean continuas y estén alineadas con necesidades reales del personal. Aunque su contexto corresponda al sector salud, resulta útil para la presente investigación porque evidencia que la irregularidad en la formación limita el desarrollo competencial. Dejando menos desarrollado el análisis de competencias técnicas específicas del puesto y de su efecto sobre la calidad del servicio, dimensión que sí aborda el caso de Naret S.A.

El **tercer** trabajo revisado es de Mamani Pilco, A. J. y Bustos Mamani, C. A. (2024), titulado Capacitación del personal y la productividad en la empresa Servicios Generales R&NG E.I.R.L., Moquegua 2024, presentado en la Universidad José Carlos Mariátegui, Perú. El propósito principal de esta tesis fue identificar la relación existente entre la capacitación del personal y la productividad dentro de la empresa Servicios Generales R&NG E.I.R.L., considerando los efectos que las acciones formativas tienen en el desempeño y los resultados laborales de los colaboradores.

La investigación se basó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y nivel correlacional, aplicando instrumentos de recolección de datos a una muestra de 56 trabajadores. A partir del análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación de Spearman, los resultados demostraron una relación alta y positiva entre la capacitación y la productividad, lo que evidencia que las actividades formativas influyen significativamente en la motivación, satisfacción y eficiencia de los empleados. Asimismo, se identificó que la falta de experiencia y el escaso conocimiento técnico del personal afectaban directamente el rendimiento, reflejando la necesidad de programas estructurados de desarrollo y aprendizaje continuo.

Parte de la conclusión, resaltaron los autores que la capacitación no solo mejora la ejecución de las tareas y la eficiencia operativa, sino que también incrementa la motivación y el compromiso del personal con los objetivos organizacionales. Por esto se recomendó a la empresa implementar un plan sistemático de formación orientado a fortalecer las competencias laborales, alineado con las metas productivas de la organización.

Este trabajo se aproxima al interés de la presente investigación al estudiar una empresa y vincular la capacitación con los resultados organizacionales, particularmente la productividad. Sin embargo, su análisis se orienta principalmente a demostrar una relación estadística entre capacitación y rendimiento, sin profundizar en el proceso formativo mismo. Precisamente en esos elementos busca avanzar la investigación desarrollada en Naret S.A.

El **cuarto** antecedente internacional corresponde al trabajo de grado de Campo Llinás y Daza Pachecho (2021), titulado Programa de capacitación para mejorar las competencias de los transportadores de la empresa Vigitrans Colombia S.A.S., desarrollado en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, en el marco de la Especialización de Gerencia del Talento Humano. El estudio se plantea como un caso aplicado al sector de transporte de carga terrestre en Colombia, donde la organización presentaba incidentes recurrentes que afectaban la seguridad dentro de las operaciones lo que evidenciaba la necesidad de contar con un programa de capacitación formal y pertinente para el personal conductor, especialmente por el nivel de riesgo a la actividad y por los requerimientos asociados a la gestión de seguridad vial y salud ocupacional.

En términos metodológicos, la investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo y descriptivo, mediante un estudio de caso, orientado a comprender la situación organizacional en materia de capacitación y establecer una propuesta de mejora. Para el levantamiento de información se aplicó una encuesta con preguntas de opción múltiple y respuesta única, dirigida a una muestra de 46 conductores, seleccionada bajo un criterio discrecional que facilitó el acceso al personal operativo. A partir de la tabulación de resultados, el estudio describe percepciones y prácticas vinculadas con la divulgación de políticas internas, conocimiento de procedimientos ante eventualidades, frecuencia de capacitación, y dominio, de elementos técnicos preventivos para la seguridad operativa. También, el documento incorpora información contextual sobre incidentes registrados por la empresa en un periodo de meses, lo cual refuerza la necesidad de intervención a través de un plan de capacitación estructurado.

En cuanto los hallazgos, el estudio concluye que la organización presentaba un panorama poco claro en materia de capacitación, ya que una parte relevante del personal evidencia bajo conocimiento sobre cómo actuar ante eventualidades, así como limitaciones para aplicar procedimientos de verificación preventiva y para reconocer elementos fundamentales de seguridad vial. Además, se identificó que la comunicación y divulgación de políticas y procedimientos no

era consistente, lo cual aumentaba la probabilidad de errores operativos y de incidentes en el ejercicio de las funciones. A partir de este diagnóstico, el trabajo formal una propuesta de solución basada en el diseño e implementación de un programa anual de capacitación, apoyado y orientado a fortalecer competencias relacionadas con seguridad vial, normativa aplicable, manejo defensivo, inspecciones y respuesta ante accidentes o eventualidades. El planteamiento hace énfasis, que la capacitación debe ser planificada con criterios de pertinencia, seguimiento y evaluación posterior, con el fin de evitar que la formación se limite a acciones aisladas y se convierta en un proceso que transforme conductas y mejore el desempeño operativo.

Se ofrece una perspectiva distinta en este antecedente, ya que vincula la capacitación con la reducción de incidentes y con la seguridad operativa, mostrando que las brechas formativas pueden traducirse en riesgos concretos para la organización. Aunque el contexto de transporte de carga difiere del entorno de Naret S.A., su aporte radica en evidenciar que la formación adquiere mayor sentido cuando parte de fallas observables y se orienta a corregirlas. Aun así, el estudio se enfoca en un ámbito técnico-operativo específico y no en competencias administrativas y de servicio, que son el centro de la presente investigación.

El siguiente antecedente sería el **quinto** correspondiente al trabajo de grado de Lemoz Daza (2021). titulado Implementación del programa de capacitación en a la empresa Nelson Rodríguez Ingenieira S.A.S., elaborado en Bogotá D.C., Colombia, como requisito para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano en la Fundación Universidad de América. El estudio se desarrolla en el contexto del sector construcción y parte de la necesidad de fortalecer los procesos de gestión humana, específicamente el componente de capacitación, como un factor estratégico para mejorar la productividad y favorecer el crecimiento de la organización. En la investigación se plantea que la empresa requería consolidar una estructura interna más organizada, debido a que su crecimiento dependía de la calidad del servicio y de la capacidad del talento humano para ejecutar proyectos con estándares adecuados, en un entorno competitivo y con riesgos laborales propios de la actividad constructiva.

En cuanto al propósito del estudio, se establece como objetivo general elaborar una propuesta para la implementación de planes de capacitación en la empresa, con la finalidad de aportar a la productividad y al crecimiento organizacional. Como objetivos específicos, el trabajo se orienta, por una parte, a analizar los beneficios de los planes de capacitación en términos de

productividad dentro del sector constructivo y por otra, a diseñar un programa de capacitación dirigido al nivel operativo, específicamente para auxiliares de construcción. Desde el planteamiento del problema, se identifica que la capacitación no se había gestionado de manera constante y que, aunque existían acciones formativas asociadas a seguridad y salud en el trabajo, no se contaba con un cronograma claro ni con contenidos formativos centrados en necesidades técnicas del puesto operativo. Además, el estudio vincula esta problemática con efectos organizacionales como la variabilidad en el rendimiento, el reproceso en actividades y la necesidad de controlar riesgos asociados a accidentes laborales, lo cual refuerza la urgencia de profesionalizar la formación del personal.

La investigación presenta un carácter descriptivo con la finalidad de aplicación práctica en la empresa, sustentada en la recopilación de información de diversas fuentes y en el levantamiento de datos internos con apoyo del gerente administrativo para comprender la situación real de la organización. En el desarrollo del diagnóstico, se describen elementos organizacionales relevantes, como a la modalidad de contratación por obra, característica que genera retos en la estabilidad y desarrollo del personal, así como en la consolidación que genera retos en la estabilidad y desarrollo del personal, así como en la consolidación de competencias consistentes para diferentes procesos. También, se analiza la estructura interna y la cadena de valor, con el fin de evidenciar como la gestión humana puede impactar el cumplimiento de objetivos estratégicos. Un aporte metodológico importante del antecedente es que no se limita a afirmar la necesidad de capacitación, sino que la fundamenta mediante herramientas de análisis organizacional, entre ellas el mapeo de procesos, el análisis DOFA y la revisión de procedimientos del área de talento humano, lo que permite justificar la propuesta a partir de debilidades detectadas en organización, roles y control de procesos.

Como parte del diagnóstico, el estudio describe el proceso de gestión humana de la empresa y evidencia que la capacitación se contempla como una etapa formal, pero que requiere mayor estructuración para convertirse en un mecanismo estratégico de desarrollo. Por el cual se incorporan indicadores para el seguimiento del proceso de talento humano, dentro de los cuales se incluye el indicador de capacitación calculado a partir de la relación entre capacitaciones efectuadas y capacitaciones programadas, lo que fortalece el enfoque que la capacitación puede

gestionarse con criterios medibles y no únicamente como una actividad aislada, lo cual favorece la evaluación de resultados y la toma de decisiones para el mejoramiento continuo.

Respecto a los resultados y la propuesta, la investigación señala que la empresa contaba con un programa previo de capacitación mayoritariamente enfocado en temas de seguridad y salud en el trabajo, con periodicidades generales anuales. A partir del puesto y ejecutarse con mayor oportunidad, por ejemplo, durante el ingreso o en periodos semestrales, en función de las necesidades de aprendizaje y del riesgo operativo. Con base en ello, se diseña un programa de capacitación dirigido a auxiliares de construcción, con un enfoque técnico aplicado. La propuesta incorpora objetivos claros centrados en la detección de necesidades, atención de requerimientos mediante formación, implementación del programa y evaluación de resultados, lo cual evidencia una lógica de proceso completo que inicia con el diagnóstico y culmina con la valoración de la efectividad.

El contenido formativo propuesto para el personal operativo se organiza a partir de temas técnicos asociados al desempeño en obra, tales como lectura de planos, actividades de obra gris y blanca, cimentación y estructura, así como el conocimiento de normativa técnica aplicable. Además, se determina duraciones estimadas de capacitación y se plantea un cronograma para su ejecución durante un periodo específico, acompañado de un presupuesto definido, lo cual aporta viabilidad y planificación. En el plano evaluativo, el antecedente resalta que al finalizar cada capacitación debe aplicarse una evaluación con preguntas mínimas, y se recomienda complementar la formación con mediciones posteriores de productividad. En este sentido, el documento propone que los resultados pudieran verificarse mediante indicadores como cumplimiento de proyectos, satisfacción del cliente y satisfacción del personal, comparando periodos antes y después de la implementación. Este componente aporta un enfoque práctico, ya que integra la capacitación con criterios de desempeño y con evidencias verificables para valorar si el aprendizaje se traduce en mejoras laborales.

El valor principal de este antecedente está en que concibe la capacitación como un proceso gestionable y medible, al incorporar cronograma, presupuesto, indicadores y evaluación posterior. Esa fortaleza metodológica resulta útil para la presente tesis, porque refuerza la necesidad de que la formación no quede reducida a acciones aisladas. El caso pertenece al sector de construcción y se enfoca en personal operativo, por lo que la investigación en Naret S.A. traslada esa lógica a un

contexto distinto, una empresa de servicios que requiere fortalecer competencias técnicas asociadas con procesos administrativos y atención al cliente.

El **sexto** antecedente internacional corresponde a la tesis de Tejada Álvarez (2023), titulada Las competencias laborales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Sub-Gerencia de Estudios de la MPMN- 2022, presentada en la Universidad José Carlos Mariátegui, Perú, para optar por el título de Licenciatura en Ciencias Administrativas y Marketing Estratégico. El estudio se desarrolla en el contexto de una entidad pública y parte de la premisa de que el desempeño laboral no puede analizarse de forma aislada, sino en relación con el nivel de competencias que poseen los colaboradores para ejecutar sus funciones. En este sentido, el trabajo se enfoca en determinar la influencia de las competencias laborales sobre el desempeño del personal, asumiendo que el recurso humano constituye un factor clave para el logro de objetivos institucionales y que su rendimiento se ve condicionado por el dominio de conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para el trabajo.

En el plano conceptual, la investigación organiza las competencias laborales en tres dimensiones: competencias técnicas, sociales e individuales, lo cual permite un análisis más específico del fenómeno. Esta clasificación es relevante porque distingue, por una parte, las habilidades directamente asociadas al dominio técnico del puesto (competencias técnicas), y, por otra, capacidades vinculadas con la interacción y el trabajo con otros competencias sociales y atributos personales para gestionar tareas y desafíos cotidianos competencias individuales. El enfoque del estudio permite comprender que, aunque el desempeño puede verse influido por múltiples factores, el nivel de competencias constituye una condición necesaria para ejecutar correctamente tareas, sostener la calidad del trabajo y responder a las exigencias del puesto.

Metodológicamente, Tejada Álvarez (2023) desarrolla una investigación de enfoque descriptivo, con diseño no experimental, orientada a medir la relación entre las variables sin manipularlas. La muestra estuvo constituida por 58 colaboradores pertenecientes al área de estudio, quienes proporcionaron información mediante la técnica de encuesta, aplicada a través de un cuestionario de 38 ítems. el documento reporta niveles de confiabilidad aceptables mediante alfa de Cronbach, con 0.702 para la variable competencias laborales y 0.794 para la variable desempeño laboral, lo cual respalda la consistencia interna del cuestionario aplicado. Adicionalmente, el estudio verifica la distribución de los datos y, al evidenciar significancias

inferiores al estándar 0.05, determina el uso de pruebas no paramétricas, principalmente el coeficiente Rho de Spearman, para analizar la incidencia entre variables y dimensiones.

En cuanto a los resultados, el antecedente concluye que existe una incidencia positiva media entre competencias y desempeño laborales. A nivel general, se reporta una significancia de 0.000 y un coeficiente Rho de Spearman de 0.470, lo que refleja una relación positiva de magnitud media entre las variables. Este hallazgo es particularmente útil porque valida empíricamente que el desempeño laboral tiende a mejorar conforme aumenta el nivel de competencias. Además, el estudio complementa el análisis general con resultados por dimensión. En el caso de las competencias técnicas, se obtiene una significancia de 0.000 y un Rho de Spearman de 0.469, lo cual confirma que el dominio técnico se asocia de manera directa con el desempeño. Para las competencias sociales, se reporta una significancia de 0.004 con un Rho de Spearman de 0.369, mientras que en competencias individuales se reporta una significancia de 0.006 con un Rho de Spearman de 0.356; en ambos casos también se evidencia una incidencia positiva de nivel medio. En el resumen del estudio se menciona, además, que una parte de la población percibe esta relación en niveles bajos y medios, lo cual refuerza la necesidad de fortalecer competencias como estrategia para elevar el rendimiento.

Resulta especialmente útil este antecedente porque distingue entre competencias técnicas, sociales e individuales, y demuestra que el componente técnico mantiene una incidencia relevante sobre el desempeño laboral. Su foco se sitúa en la relación entre competencias y desempeño, no en las estrategias de capacitación como mecanismo específico para cerrar brechas. En ese sentido, la presente investigación complementa ese aporte, al examinar en Naret S.A. si las acciones formativas implementadas realmente están fortaleciendo las competencias técnicas requeridas por el puesto.

El siguiente antecedente internacional sería el **séptimo** correspondiente al trabajo de Tesis elaborado por Aguilar Tinta (2024), titulado Implementación de un plan de capacitación para mejorar las competencias de los colaboradores de la empresa V y T Contratista S.A.C., Lima 2024, presentado en la Universidad Privada del Norte (UPN) para optar por el título de Licenciado en Administración. La investigación se desarrolla en una empresa dedicada a servicios vinculados con líneas de transmisión de alta tensión y subestaciones eléctricas, en un contexto donde la capacitación adquiere relevancia por la necesidad de estandarizar procesos, fortalecer el

desempeño por áreas y garantizar que los colaboradores dispongan de conocimiento y habilidades alineados con los requerimientos del puesto. En el diagnóstico inicial, el autor identifica como problema central la ausencia de un plan anual de capacitación, lo cual generaba improvisación, desorganización, bajo rendimiento en algunas actividades y dificultades para sostener una cultura de trabajo coordinado entre áreas.

En relación con el propósito del trabajo, la investigación plantea la implementación de un plan de capacitación orientado a mejorar competencias en la organización, partiendo de la premisa de que contar con un programa estructurado permite identificar necesidades por área, organizar la ejecución formativa y favorecer resultados más consistentes. En el resumen ejecutivo se indica que previamente no existía un plan que permitiera determinar qué capacitaciones brindar según el área, y que la implementación del plan contribuyó a ordenar la información, generar mayor unanimidad organizacional y fortalecer el trabajo en equipo. Igualmente, se enfatiza que el plan sirve como un mecanismo de apoyo para el área de Recursos Humanos y para las áreas involucradas, al facilitar la identificación de necesidades internas y la toma de decisiones formativas.

El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo con finalidad aplicada, orientado a observar la problemática, recolectar información y analizarla. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta aplicada a 17 colaboradores (personal del área administrativa), y se señala que el instrumento contó con 15 preguntas, aplicadas como base para comprender percepciones y necesidades relacionadas con el desarrollo de competencias. El trabajo, incorpora una entrevista dirigida a jefaturas administrativas, estructurada con cinco preguntas abiertas, con el objetivo de identificar los temas formativos más relevantes para el fortalecimiento del personal. Este procedimiento resulta particularmente útil porque articula dos fuentes de información para definir prioridades de capacitación de acuerdo con necesidades reales.

En el proceso de diagnóstico y planificación, el autor utiliza herramientas de análisis para justificar la intervención, destacando causas asociadas a productividad baja, resultados limitados por desempeño, falta de presupuesto y recursos para capacitación, desorganización en tareas y carencias en medios tecnológicos para facilitar procesos formativos. Con base en ese diagnóstico, se diseña un plan anual con actividades definidas reuniones con jefaturas, elaboración del plan, verificación, ajustes y, incorporando una lógica de ejecución que busca evitar que la capacitación

se limite a acciones aisladas. La propuesta detalla también responsabilidades por nivel jerárquico y procedimientos para asegurar la participación y la continuidad del plan dentro de la organización.

En cuanto al contenido formativo el plan se orienta a tres temas principales: habilidades blandas, manejo del estrés y seguridad y salud en el trabajo (SST), definidos a partir de la consulta con jefaturas y del levantamiento de información interna. El trabajo destaca que estas áreas eran relevantes para mejorar la dinámica organizacional, el clima de trabajo, la capacidad de respuesta ante situaciones demandantes y el cumplimiento de condiciones de seguridad. Además, se contempla la programación temporal mediante cronograma y la definición de recursos y financiamiento, con el objetivo de asegurar la viabilidad del plan y su implementación como parte de la gestión regular de la empresa.

Respecto a los resultados reportados, la investigación incorpora mediciones comparativas antes y después de la implementación. En el componente de competencias evaluadas, se señalan mejoras posteriores a la aplicación del plan, interpretadas como un avance en habilidades vinculadas al desempeño del personal administrativo. De manera complementaria, en los temas de capacitación aplicados (manejo de estrés, habilidades blandas y SST), se evidencia un incremento marcado en el nivel de conocimiento/efectividad reportada tras la intervención, lo cual el autor asocia con la utilidad del plan anual para disminuir la improvisación, fortalecer criterios de trabajo y mejorar resultados por área. En las conclusiones, se enfatiza que el plan permitió ordenar la gestión formativa y generar mejoras en tiempos de ejecución, coordinación interna y desarrollo de competencias necesarias para el puesto.

Este estudio presenta una ruta más cercana a la intervención organizacional completa, ya que articula diagnóstico, participación de jefaturas, programación anual y medición de resultados. Esa cercanía metodológica lo vuelve pertinente para la presente tesis, los contenidos priorizados se orientan principalmente a habilidades blandas, manejo del estrés, seguridad y salud ocupacional. En el caso de Naret S.A. retoma la lógica de planificación y evaluación, pero la dirige hacia el fortalecimiento de competencias técnicas vinculadas con la operación administrativa y la calidad del servicio.

El **octavo** antecedente internacional corresponde al trabajo elaborado por Guallpa Urgiliez (2022) en la Universidad de Azuay en Ecuador, titulado Diagnóstico de necesidades y plan de capacitación para el personal operativo del Hospital del Río. La investigación surge a partir de una

problemática concreta: el hospital presentaba deficiencias en el desempeño del personal de enfermería, asociadas a la falta de actualización de conocimiento y habilidades, debido a que no existían planes de capacitación estructurados y las acciones formativas se realizaban de manera informal e intermitente, enfocadas otros aspectos, en fallas técnicas vinculadas al manejo de ventiladores y equipos médicos, lo cual generaba consecuencias operativas y costos adicionales para la institución.

En cuanto al propósito del estudio, el trabajo plantea como objetivo general desarrollar un plan de capacitación para el personal de enfermería, sustentado en un diagnóstico previo de necesidades. De forma específica, se orienta a diagnosticar necesidades por áreas críticas (quirófano, hospitalización, unidad de cuidados intensivos y áreas anexas), sintetizarlas según nivel de profundidad e importancia, y elaborar un cronograma anual de capacitación. Esta estructura resulta relevante porque integra la capacitación como un proceso planificado, donde primero se identifican brechas reales y luego se formula una propuesta formativa coherente con dichas brechas.

Metodológicamente, la investigación se desarrolla con enfoque mixto, La unidad de análisis incluye al personal de enfermería de las áreas definidas, para un total de 71 participantes, indicando que no se seleccionó muestra debido a que se requería analizar necesidades de toda la población. En la recolección de datos se aplicaron dos entrevistas a jefaturas de área (enfermería y quirófano) y posteriormente se aplicó una encuesta virtual mediante Google Forms al personal, con el fin de profundizar y validar necesidades de capacitación desde la perspectiva tanto del liderazgo como de quienes ejecutan las funciones operativas.

Un aporte metodológico destacable del antecedente es la forma en que jerarquiza las necesidades. Además de las entrevistas iniciales y la encuesta, el estudio incorpora una segunda entrevista guiada por una metodología que permite valorar cada necesidad según nivel de profundidad (básico, medio o avanzado) y grado de importancia (prioridad alta, media o baja), aplicando una fórmula para establecer la urgencia total considerando número de colaboradores con la necesidad y cantidad de áreas donde la brecha se repite. A nivel de análisis, se combinan resultados cuantitativos con análisis cualitativo, utilizando ATLAS.Ti para codificar respuestas abiertas y consolidar hallazgos complementarios sobre necesidades emergentes.

En los resultados, el trabajo identifica necesidades de capacitación vinculadas tanto a competencias técnicas como a competencias transversales. Entre las necesidades priorizadas se incluyen temas como trabajo en equipo y compañerismo, salud emocional, protocolo para código azul, manejo de ventiladores, clínica de la enfermedad, preparación de medicación, tiempo de vida útil del medicamento y asistencia para inducción anestésica. Adicionalmente, se realiza una conexión de necesidades por área, evidenciando que no todas las brechas se presentan con la misma intensidad en cada servicio, por lo que el plan se focaliza según especialización y funciones. Esta forma de segmentación refuerza la idea de que el diseño de capacitación debe responder a la realidad del puesto y del área, evitando capacitaciones genéricas que no atienden necesidades específicas.

Por último, el estudio propone un plan anual de capacitación con objetivos, cronograma, metodología, actores responsables y estimación de costos, integrando una lógica de implementación y evaluación. Incluso, se contemplan mecanismos de evaluación (por ejemplo, verificación de asistencia y evaluación de conocimientos mediante formularios digitales) y se resalta que la capacitación debe asumirse de forma planificada y preventiva, considerando necesidades presentes y futuras, en lugar de limitarse a intervenciones reactivas ante fallas ya ocurridas.

Se destaca por la rigurosidad con la que prioriza necesidades de capacitación según profundidad, importancia y alcance, además de contrastar la visión de jefaturas con la del personal operativo. Metodológicamente es transferible al caso de Naret S.A, porque refuerza la importancia de jerarquizar brechas antes de proponer acciones formativas. El estudio se concentra en el diseño de un plan anual dentro del ámbito hospitalario y no en valorar el efecto de estrategias vigentes sobre el desempeño y el servicio en una empresa privada, que es precisamente el aporte que busca realizar la presente investigación.

Los antecedentes internacionales revisados coinciden en señalar que la capacitación se relaciona positivamente con el desempeño laboral, la productividad y el desarrollo de competencias dentro de las organizaciones. También muestran diversidad metodológica y sectorial, ya que incluye estudios correlacionales, diagnósticos mixtos y propuestas aplicadas en contextos públicos, hospitalarios, constructivos, logísticos y empresariales. No obstante, predominan dos tendencias. Por un lado, investigaciones que demuestran relaciones estadísticas

entre variables y, por otro, trabajos orientados al diseño o implementación de planes de capacitación. En cambio son menos frecuente los estudios que, desde un enfoque mixto, examinan estrategias de capacitación ya aplicadas, identifican brechas técnicas concretas y analizan de forma simultánea su incidencia en el desempeño laboral y en la calidad del servicio dentro de una empresa privada.

Proyecciones

Las proyecciones de esta investigación permiten anticipar los alcances y beneficios que se espera lograr a partir del análisis del impacto de las estrategias de capacitación implementadas en Naret S.A. durante el I cuatrimestre del 2026. Como lo indica Arias (1999) y Arce y Villalobos (2007), las proyecciones constituyen la visión del estudio, en la medida en que sus resultados trascienden la solución inmediata del problema y se convierten en insumos útiles para la empresa, los colaboradores, la disciplina de recursos humanos y el ámbito académico. A continuación, se detallan las proyecciones de esta investigación.

1. Generar un diagnóstico claro y verificable sobre las brechas en las competencias técnicas de los colaboradores de Naret S.A., que sirva como referencia para futuras decisiones estratégicas en la empresa. Se espera que este diagnóstico permita identificar al menos un 80 % de las brechas actuales en un período de tres meses posteriores al levantamiento de la información.
2. Proporcionar a la organización un conjunto de estrategias de capacitación que puedan ser replicadas o adaptadas a mediano y largo plazo, asegurando así la continuidad de la mejora
3. en los procesos de formación. Se proyecta que la aplicación de estas estrategias logre una mejora del 20 % en la efectividad de los programas de capacitación durante el primer año de ejecución.
4. Fortalecer la calidad del servicio que ofrece Naret S.A., al mejorar las competencias técnicas de su personal, lo que impactara positivamente en la satisfacción de los clientes y en la competitividad empresarial. Se prevé alcanzar un incremento del 15 % en los indicadores de satisfacción del cliente y una reducción del 10 % en los errores operativos en un plazo máximo de seis meses después de la implementación de las estrategias formativas.
5. Contribuir al desarrollo profesional de los colaboradores, al brindarles herramientas de aprendizajes que incrementen sus oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización. Se estima que, tras doce meses de ejecución, al menos un 70 % de los

colaboradores capacitados logren aplicar los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo o accedan a nuevas oportunidades de desarrollo interno.

6. Aportar al departamento de recursos humanos resultados sobre la efectividad de las estrategias de capacitación, fortaleciendo así el conocimiento académico y profesional. Se propone establecer un sistema de seguimiento que permita medir la transferencia de las estrategias con un margen de mejora del 25 % en el desempeño técnico promedio al cabo de un año.

Capítulo II. Marco Teórico

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar el marco teórico de la presente investigación. Según Arias et al. (2022), el marco teórico es una de las etapas más relevantes dentro del proceso de investigación, dado que representa la búsqueda científica y sistemática de información válida y confiable que respalde los objetivos del estudio. Los autores destacan que “el investigador debe realizar una indagación exhaustiva en textos, artículos científicos, tesis y materiales alineados a su situación problemática, objetivos y tema de estudio” (p. 37). En otras palabras, este capítulo constituye al respaldo conceptual sobre el cual se construye la investigación, garantizando su coherencia, validez y relevancia académica.

El marco teórico no se limita a recopilar definiciones, sino que implica analizar, comparar y contrastar posturas teóricas para comprender cómo diferentes autores explican las variables del estudio. Arias et al. (2022) señalan que esta etapa “supone la búsqueda de fuentes especializadas que determinen nuestra situación problemática en contexto” (p. 39), lo cual implica que el investigador seleccione teorías, conceptos y procedimientos pertinentes para abordar su tema de manera crítica y reflexiva.

También, el marco teórico ofrece una base metodológica para la formulación de hipótesis, la construcción de instrumentos y la interpretación de resultados. De acuerdo con los lineamientos de este método, el desarrollo del marco teórico debe organizarse de forma lógica y jerárquica, pasando de lo general a lo específico, y estructurando los contenidos por variables, dimensiones e indicadores. Esta lógica, conocida como modelo metodológico, es recomendada por Arias et al. (2022) por su flexibilidad y precisión, ya que “permite identificar modelos teóricos, escalas de medición y conceptualización de las variables que serán utilizadas” (p. 35).

Siendo la presente investigación, este capítulo aborda los conceptos clave relacionados con la capacitación, las competencias técnicas y la gestión del talento humano, así como las principales teorías y modelos que sustentan la importancia de las estrategias de formación en el desempeño organizacional. De este modo, el marco teórico permite construir una base para el análisis posterior de los resultados y contribuye al conocimiento académico y práctico en el ámbito de los recursos humanos.

Capacitación: definición y alcance

La capacitación es un conjunto de acciones educativas y formativas planificadas por una organización para mejorar el desempeño del personal, mediante el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan adaptarse a nuevas exigencias y aportar valor. En este sentido, la capacitación no se limita a una instrucción puntual, sino que debe concebirse como un proceso continuo alineado con la estrategia organizacional.

Según ConnectAmericas (s.f.), la capacitación “es una actividad didáctica orientada a ampliar los conocimientos, habilidades y/o aptitudes de los colaboradores de una organización” con el objetivo de que se adapten mejor a las exigencias del cargo y al contexto institucional (párr. 1). Esta definición resalta que la capacitación debe responder a necesidades específicas y del entorno.

También, desde la perspectiva de gestión de talento humano, Kenjo (2023) define la formación del personal como un proceso mediante el cual se adquieren o mejoran “habilidades o conocimientos que el profesional precisa para ser más eficiente en su puesto de trabajo o para aspirar a otros de mayor categoría” (párr. 1). Esta visión incorpora no solo el dominio técnico, sino el crecimiento profesional.

Además, el modelo de un plan de capacitación desarrollado por la Escuela de Organizaciones (EOI) sostiene que la capacitación es “un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral” (EOI, 2013, párr. 1).

Alcance e implicaciones de la capacitación

- **Orientación estratégica:** La capacitación debe articularse con los objetivos organizacionales. No es suficiente impartir talleres al azar; las competencias trabajadas deben reflejarse en los resultados clave de la empresa.
- **Proceso sistemático y continuo:** La capacitación no puede ser esporádica. Debe seguir un ciclo que incluya diagnóstico de necesidades, diseño, implementación y evaluación.
- **Cambio actitudinal además del técnico:** No basta con transferir conocimientos; es fundamental motivar actitudes y valores que favorezcan el compromiso, la proactividad y la adaptabilidad.
- **Eficacia en desempeño organizacional:** Una capacitación bien diseñada puede traducirse en mejoras reales en productividad, calidad y satisfacción laboral.

En resumen, la capacitación debe entenderse como un proceso estratégico, planificado y continuo, orientado al fortalecimiento del capital humano dentro de las organizaciones. Más que una actividad puntual, representa una inversión que permite cerrar brechas en las competencias técnicas, fomentar el aprendizaje permanente y elevar el desempeño general del personal. En el caso de Naret S.A., comprender la capacitación desde esta perspectiva implica convertirla en una herramienta clave para el desarrollo organizacional, asegurando que cada acción formativa contribuya de manera directa al logro de los objetivos empresariales y a la mejora sostenida de la calidad del servicio.

Competencias Técnicas

Las competencias técnicas, también conocidas como competencias específicas constituyen un pilar esencial dentro del desempeño laboral, pues representan el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas especializadas que permiten al colaborador ejecutar tareas específicas con eficacia. De acuerdo con Educaweb (2016), “las competencias técnicas son las habilidades y conocimientos propios de un puesto de trabajo concreto, que permiten desarrollar con éxito las tareas propias de una profesión”.

Estas competencias se distinguen de las competencias genéricas, en tanto que son más objetivas y medibles. Según Grupo Castilla (2022), las competencias técnicas “son aquellas que se adquieren mediante la realización de una determinada formación específica y son exclusivas de

un determinado puesto de trabajo. Las competencias técnicas se pueden probar y medir, son objetivas y se pueden cuantificar para valorar su desarrollo y evolución” (párr. 1).

Las principales características que destacan son:

- Especificidad: Cada puesto de trabajo demanda un conjunto particular de competencias técnicas, adaptadas a sus tareas, herramientas y procesos.
- Evaluable: Las competencias técnicas pueden evaluarse de forma objetiva (pruebas, exámenes, demostraciones prácticas).
- Actualización constante: Debido a los avances tecnológicos y cambios del entorno, estas competencias deben renovarse y actualizarse periódicamente.
- Base formativa: Se adquieren mediante formación formal, capacitación técnica, experiencia práctica y entrenamiento continuo.

Importancia organizativa

Las competencias técnicas adecuadas incrementan la eficiencia operativa, la calidad del trabajo y la confiabilidad de los procesos. En el contexto de la empresa Naret S.A., identificar y fortalecer las competencias técnicas permite cerrar brechas entre lo requerido por los puestos y lo efectivamente poseído por los colaboradores. Además, el desarrollo de competencias técnicas favorece la adaptabilidad a nuevas herramientas, tecnologías o métodos, contribuyendo a mantener la competitividad organizacional.

Desempeño laboral

El desempeño laboral constituye uno de los ejes centrales en la gestión del talento humano, ya que permite evaluar la forma en que los colaboradores cumplen con las responsabilidades y objetivos asignados dentro de la organización. De acuerdo con Economipedia (2022), el desempeño laboral “es la manera en que un trabajador cumple con las funciones o tareas que tiene a su cargo dentro de la empresa, en función de los objetivos que se le han fijado” (párr. 1). Esta definición destaca que el desempeño no se limita al cumplimiento de tareas, sino que implica la calidad, eficiencia y compromiso con los resultados esperados.

Por su parte, el portal Gestipolis (2023) plantea que el desempeño laboral “es el nivel de cumplimiento de las actividades que realiza una persona en su trabajo, considerando las competencias, el compromiso y la actitud que demuestra al ejecutarlas” (párr. 2). Este enfoque

incorpora elementos conductuales y actitudinales, reconociendo que el rendimiento de un colaborador no depende solo de sus capacidades técnicas, sino también de su motivación y del entorno organizacional que lo rodea.

Desde una perspectiva de gestión empresarial, Adecco (2023) señala que el desempeño laboral “se evalúa mediante indicadores objetivos y subjetivos que permiten determinar la productividad y la contribución del empleado a los resultados de la empresa”. Además, enfatiza que las evaluaciones de desempeño bien aplicadas “sirven para detectar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento profesional dentro de las organizaciones” (párr. 3).

Dimensiones del desempeño laboral:

Diversos autores coinciden en que el desempeño laboral puede analizarse desde tres dimensiones principales:

- Desempeño individual: vinculado a la productividad, la calidad y la responsabilidad personal.
- Desempeño grupal: relacionado con la cooperación, comunicación y cumplimiento de objetivos comunes.
- Desempeño organizacional: se refiere al aporte del colaborador al logro de las metas institucionales y la competitividad global de la empresa.

En el contexto de la empresa Naret S.A., comprender el desempeño laboral desde una visión integral permite identificar cómo las estrategias de capacitación impactan tanto en la ejecución técnica como en la actitud y compromiso del personal. Evaluar el desempeño no solo implica medir resultados, sino también valorar los comportamientos, habilidades y competencias que los generan.

Finalmente, el desempeño laboral constituye un indicador esencial de la efectividad organizacional. Su análisis y mejora continua posibilitan alinear los esfuerzos del talento humano con los objetivos estratégicos, fortaleciendo la cultura de excelencia y fomentando el desarrollo profesional de los colaboradores.

Diagnóstico de necesidades de capacitación y análisis de brechas de competencias

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) constituye a la base técnica que permite justificar por qué se capacita, a quién se capacita y con qué propósito, evitando que la

capacitación se convierta en una actividad aislada o guiada únicamente por percepciones generales. En términos conceptuales, el DNC forma parte de un proceso más amplio que incluye etapas encadenadas: identificar necesidades, diseñar, ejecutar la capacitación y evaluar resultados. Dentro de este ciclo, la detección/diagnóstico es descrita como una fase completa, porque su finalidad es identificar necesidades reales y prioritarias y traducirlas en conocimientos, habilidades y aptitudes que deben fortalecerse o modificarse para mejorar el trabajo y la calidad del servicio que se brinda (Méndez Morales, 2004).

En la literatura especializada se insiste en que el DNC debe mantener un criterio central: la capacitación no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr cambios verificables en el desempeño. Por ello, el diagnóstico se fortalece cuando se conecta con la realidad operativa y con prioridades institucionales, de modo que las acciones formativas respondan a aquello que efectivamente limita la eficiencia, la calidad, la continuidad del servicio o la adecuada ejecución de procesos. Méndez Morales (2004) remarca que, si bien la motivación individual por aprender es valiosa, los “deseos de capacitación” no necesariamente equivalen a necesidades, ya que pueden generar escasos resultados a nivel organizacional si no se relacionan con brechas reales del puesto o con objetivos estratégicos. Esta diferencia es importante porque, metodológicamente, orienta a jerarquizar necesidades y a enfocar la capacitación en problemas críticos y no en temáticas que, aunque sean interesantes, no aportan resultados concretos para la organización (Méndez Morales, 2004).

Un elemento clave para que el diagnóstico sea útil es la existencia de perfiles ocupacionales o descriptores de lo esperado en el puesto, no solo como listado de funciones, sino como “cuadro” de conocimientos y habilidades esperadas según el trabajo real. Este enfoque permite comparar “lo que se sabe” con “lo que se debe saber” para cumplir adecuadamente el rol. Desde esta lógica, el diagnóstico se apoya en la comparación entre el estado actual y el estándar requerido, y esa diferencia se interpreta como una brecha que orienta la capacitación. En el marco de Méndez Morales (2004), esta diferencia se expresa como una brecha de desempeño que funciona como evidencia para construir el resumen del diagnóstico y fundamentar el plan de capacitación; además, recomienda ordenar los hallazgos en formatos matriciales para facilitar análisis, priorización y comunicación de resultados (Méndez Morales, 2004).

También, cuando una investigación se orienta a competencias técnicas, el DNC se potencia al integrarse con el enfoque de competencias laborales. En este enfoque, las competencias se entienden como capacidades que combinan conocimientos, habilidades y desempeños observables en un contexto real de trabajo, y su identificación puede representarse mediante instrumentos como mapas funcionales, unidades de competencia y matrices de competencias. En particular, una matriz de competencia permite organizar qué competencias se requieren, para quién y en qué nivel, y facilita analizar brechas y orientar decisiones de formación (Vargas Zúñiga, 2004). En estudios aplicados de capacitación, esta matriz resulta útil porque transforma el diagnóstico en un insumo operativo, no solo describe carencias, sino que ayuda a convertirlas en contenidos, prioridades y estrategias formativas (Vargas Zúñiga, 2004).

Desde un punto de vista más amplio, el análisis de brechas no se limita a un problema interno de la organización, también se relaciona con los llamados brechas de habilidades presentes en el mercado laboral y en los sistemas de formación. En la práctica, esto ayuda a sostener teóricamente que el diagnóstico de brechas dentro de una organización no es un ejercicio accesorio, sino un componente estratégico para mejorar productividad, reducir errores, aumentar eficiencia y fortalecer la adaptación organizacional ante cambios técnicos, tecnológicos o regulatorios (Gonter y Albornoz, 2019).

Metodológicamente, el DNC se recomienda como un proceso que combine diversas fuentes y técnicas, porque las brechas técnicas pueden manifestarse de múltiples formas: errores, retrabajos, tiempos, quejas, dificultades operativas, variabilidad en la ejecución de procesos, entre otros. Por esto, en diagnósticos aplicados se sugiere integrar perspectivas cuantitativas y cualitativas: por ejemplo, encuestas para medir autopercepción de dominio, entrevistas para profundizar en causas, y revisión de procesos o situaciones habituales para identificar puntos críticos. Esta lógica también se observa en investigaciones y tesis aplicadas en organizaciones, donde el diagnóstico conduce a una propuesta de capacitación que prioriza necesidades detectadas y define contenidos de acuerdo con debilidades reales del personal y del proceso (Bravo Pineda & Vázquez Morocho, 2012). Así, el DNC se convierte en un enlace entre el problema y la solución, fortaleciendo la coherencia del marco teórico y del diseño metodológico en investigaciones sobre capacitación y competencias (Bravo Pineda y Vázquez Morocho, 2012).

Evaluación de capacitación

La evaluación de la capacitación es el componente que permite valorar si las acciones formativas realmente produjeron mejoras en las personas y en la organización, y no solo si se impartió un curso o si existió participación. A nivel conceptual evaluar implica recolectar y analizar información para emitir juicios fundamentados sobre la valoración de la contribución, con el fin de tomar decisiones de mejora, continuidad, ajuste o rediseño. En esta línea Pinea y Herrero (2000) plantea que la evaluación aportada en las organizaciones cobra relevancia porque permite superar la evaluación limitada a la satisfacción inmediata y orientarse hacia efectos más significativos, especialmente cuando se espera que la capacitación incida en el desempeño y en resultados organizacionales. (Pinea y Herrero, 2000).

En la práctica, uno de los aportes más conocidos para estructurar la evaluación es el modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick, que propone valorar: (1) reacción o satisfacción, (2) aprendizaje, (3) conducta o aplicación en el puesto, y (4) resultados organizacionales. Este modelo es frecuentemente utilizado porque ordena la evaluación de manera progresiva: primero se identifica cómo perciben la capacitación, luego qué aprendieron, después si aplican lo aprendido y, finalmente, si esa aplicación se refleja en indicadores de desempeño o resultados (Ramos Azcuy et al., 2016). Este enfoque resulta especialmente funcional en investigaciones aplicadas, porque permite diseñar instrumentos que midan percepción y evidencia de aplicación, incluso cuando la organización no dispone de indicadores formalizados, usando escalas tipo Likert, preguntas situacionales y ejemplos de aplicación en tareas reales (Ramos Azcuy et al., 2016).

Sin embargo, no es solamente medir niveles, sino comprender un fenómeno crítico que es la transferencia del aprendizaje, es decir en qué medida lo aprendido en capacitación se aplica de forma real y sostenida en el puesto. La transferencia es relevante porque, aun cuando la capacitación sea bien valorada y el aprendizaje ocurra, puede no existir una aplicación efectiva de lo aprendido si el entorno laboral dificulta su ejecución.

Precisamente por esa complejidad, se han desarrollado modelos específicos para analizar la transferencia. Como podría ser el Modelo FET (Factores para la Evaluación de la Transferencia), propuesto y validado en investigaciones de referencia en el ámbito hispanohablante, que enfatiza que la transferencia depende de factores del participante, del diseño formativo y del entorno organizacional (Pineda et al., 2014). Esta perspectiva es útil para investigaciones de capacitación

porque permite justificar teóricamente por qué una estrategia formativa puede tener resultados distintos según condiciones del contexto laboral, aun con contenidos similares (Pineda et al., 2014).

Siguiendo por el mismo camino, se ha argumentado que evaluar la transferencia exige ir más allá de la medición inmediata. Pineda, Quesada y Ciraso (2013) explican que la evaluación de la transferencia está estrechamente vinculada con la efectividad de la formación y con su contribución a objetivos organizacionales, destacando que es necesario identificar elementos que facilitan o bloquean la aplicación del aprendizaje. Esto aporta un fundamento importante para investigaciones donde se pretende vincular capacitación con fortalecimiento de competencias técnicas y con impactos en desempeño o calidad del servicio, porque permite sostener que la relación no es automática: depende de si existen condiciones para aplicar conocimientos, estandarizar prácticas y convertir lo aprendido en comportamientos de trabajo (Pineda et al., 2013).

Por otra parte, cuando el interés es evidenciar la contribución desde una lógica de gestión, surge la necesidad de evaluar resultados no solo en términos de cambios percibidos, sino también en resultados organizacionales y, cuando sea viable, en métricas de costo-beneficio. En este punto, la OIT/Cinterfor resalta que la evaluación de los cambios generados debe permitir distinguir entre actividades ejecutadas y cambios logrados, considerando que el valor de la capacitación se demuestra cuando se conecta con resultados en procesos, desempeño, productividad, calidad o servicio. Su guía propone que la evaluación no se limite a una sola técnica, sino que combine evidencia cuantitativa y cualitativa, definiciones claras de indicadores y criterios de atribución razonables (OIT/Cinterfor, 2011). En investigaciones académicas, esta guía respalda la idea de que establecer la relación entre la capacitación y el desempeño puede realizarse mediante percepciones estructuradas y evidencias de aplicación cuando no existen KPIs formales, manteniendo la rigurosidad mediante la consistencia del instrumento, la claridad de las variables y la coherencia con los objetivos de investigación (OIT/Cinterfor, 2011).

En un marco teórico, este punto ayuda a argumentar que una evaluación centrada únicamente en satisfacción es insuficiente, y que la investigación académica puede aportar valor al estructurar instrumentos que aproximen mediciones de desempeño derivado (aplicación, mejoras percibidas, reducción de errores o tiempos, mejor atención) como base para decisiones futuras más cuantificables (Contreras-Pacheco et al., 2025).

Estrategias de capacitación

En la gestión del talento humano, las estrategias de capacitación se entienden como el conjunto de decisiones planificadas que orientan qué se capacita, a quién se capacita, con qué métodos, en qué momento y con qué evidencias se verifica si la formación produjo mejoras. Esta visión supera el enfoque de “cursos aislados”, porque integra diagnóstico, diseño, implementación y evaluación en un mismo ciclo de mejora. En términos operativos, la estrategia se concreta en un plan que organiza acciones formativas, define recursos y fija metas realistas, de forma coherente con el trabajo que se ejecuta en la organización. Desde esta perspectiva, la capacitación no se justifica por la cantidad de horas impartidas, sino por su pertinencia y por la capacidad de generar cambios observables en competencias y en resultados. Por ello, la estrategia debe responder a necesidades reales del puesto y a prioridades institucionales, evitando la dispersión de temas y estableciendo criterios para decidir qué es crítico y qué puede aplazarse. (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE y ChileValora, 2023).

El primer componente estratégico es el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). En guías de diseño de planes se recomienda describir la situación del área o proceso donde se interviene, detallar el problema que justifica la formación y caracterizar a la población. Este diagnóstico ayuda a distinguir si el bajo desempeño se debe a falta de conocimientos o habilidades caso donde la capacitación es pertinente o si responde a otras causas como falta de herramientas, procedimientos poco claros, sobrecarga de trabajo o ausencia de supervisión. Para que el DNC sea útil, debe traducir problemas en brechas, qué se espera que la persona haga, qué hace actualmente, y qué conocimientos o destrezas están faltando. En organizaciones con varias áreas, el diagnóstico también permite identificar necesidades comunes que serían las transversales, y necesidades específicas por función, lo cual es clave cuando se pretende aplicar un mismo instrumento a todo el personal sin perder precisión analítica. (SENCE y ChileValora, 2023).

Cuando el estudio se orienta a competencias técnicas, el diagnóstico debe transformarse en capacidades observables vinculadas al puesto. El enfoque por competencias parte de desempeños esperados y los convierte en aprendizajes que pueden enseñarse y evaluarse; así, la formación se alinea con lo que la persona realmente debe ejecutar en el trabajo. En planes formativos basados en competencias se propone estructurar la formación en módulos vinculados a unidades de competencia, definiendo aprendizajes esperados y criterios de evaluación, de modo que el

participante demuestre, mediante evidencias, que puede realizar la tarea en condiciones similares a las del puesto. Esto aporta claridad al concepto de competencia técnica, porque lo traduce a acciones verificables. En investigaciones aplicadas, este enfoque facilita medir brechas entre nivel actual y nivel requerido, y justificar la pertinencia de la capacitación. (SENCE & ChileValora, 2023).

El segundo componente estratégico es el diseño del plan formativo. Un plan bien diseñado especifica resultados de aprendizaje, criterios de evaluación, duración estimada, metodología, materiales, perfil del facilitador y condiciones de implementación, de manera que exista coherencia entre lo que se pretende lograr y la forma de lograrlo. La guía de INTECAP señala que el plan también debe integrar la identificación del problema que origina la necesidad formativa, la población destinataria y la forma en que se desarrolla la formación, lo cual permite una trazabilidad clara entre diagnóstico y acción. Por su parte, las guías para planes formativos por competencias enfatizan la organización modular, porque ayuda a secuenciar aprendizajes y a asegurar que cada módulo tenga un propósito concreto, evitando programas extensos pero poco aplicables. En el diseño, además, conviene anticipar barreras de implementación para que la estrategia sea viable y no se quede en un documento formal sin ejecución real. (INTECAP, s. f.; SENCE y ChileValora, 2023).

Una tercera decisión estratégica es la selección de modalidades (presencial, virtual o mixta) y de métodos didácticos acordes con la naturaleza de la competencia y las condiciones reales del personal. La capacitación mediada por tecnologías de información y comunicación (TIC) se propone como alternativa para ampliar cobertura y flexibilidad; no obstante, su aporte depende del diseño metodológico. OIT/Cinterfor presenta herramientas modulares como unidades breves, reutilizables y combinables, que permiten adaptar la capacitación a necesidades diversas y reforzar contenidos críticos sin sobrecargar a los participantes. En la práctica, esto se traduce en estrategias como micro aprendizajes, cápsulas de refuerzo, repositorios de consulta, tutorías virtuales y actividades aplicadas. La selección metodológica también debe contemplar que las competencias técnicas requieren práctica deliberada: resolver casos, simular situaciones reales, ejecutar procedimientos con guía, y recibir retroalimentación sobre errores y oportunidades de mejora. Sin estos componentes, la capacitación corre el riesgo de quedarse en “información” sin cambio en el

desempeño. (Organización Internacional del Trabajo, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional OIT/Cinterfor, 2011).

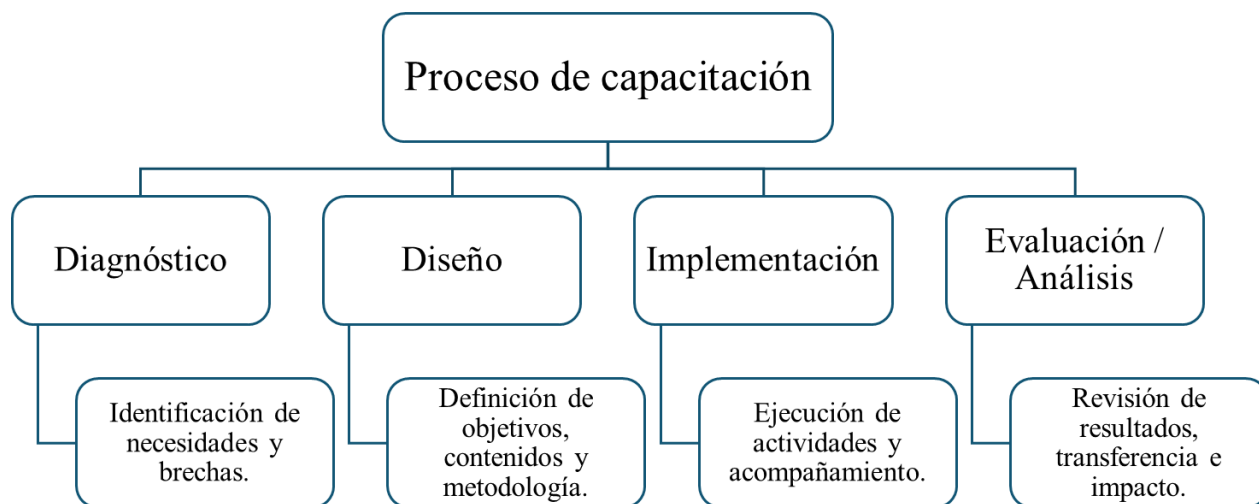
En la modalidad virtual, el e-learning puede ser especialmente útil cuando existen restricciones de tiempo, diversidad de horarios o necesidad de estandarizar contenidos para todo el personal. Sin embargo, la efectividad del e-learning depende de su diseño pedagógico: objetivos claros, materiales adecuados, actividades de interacción y mecanismos de seguimiento. Chumpitaz Campos destaca que la capacitación en línea no consiste en colocar información en una plataforma, sino en planificar experiencias que promuevan comprensión, práctica y retroalimentación, incluyendo acompañamiento para sostener la participación. Esto es relevante porque, en contextos laborales, la falta de seguimiento suele disminuir la finalización y la aplicación de lo aprendido. Por ello, una estrategia que incorpore e-learning debe contemplar tiempos protegidos para estudio, criterios de evaluación simples pero exigentes, y espacios de consulta que ayuden a resolver dudas antes de aplicar en el puesto. De esta forma, lo virtual se convierte en un medio para fortalecer competencias, y no en un repositorio pasivo de documentos. (Chumpitaz Campos, 2005).

Además de cursos, una estrategia completa integra aprendizaje en el puesto, especialmente para competencias técnicas. Este aprendizaje situado puede incluir acompañamiento, demostraciones, prácticas supervisadas, guías de procedimiento, resolución de casos reales y retroalimentación inmediata. El valor de estas acciones radica en que el participante practica con recursos reales y en condiciones reales; por tanto, la distancia entre el aprendizaje y la aplicación se reduce. OIT/Cinterfor señala que los enfoques modulares y prácticos, apoyados por ejemplos y experiencias, favorecen la pertinencia y la adopción de mejoras en servicios y procesos. En organizaciones de servicios, este componente puede traducirse en protocolos de atención, “checklists” para tareas críticas, sesiones cortas de repaso antes de picos de demanda y acompañamiento en situaciones complejas. Para fines de investigación, el aprendizaje en el puesto también es importante porque ayuda a explicar por qué dos personas con la misma capacitación formal pueden mostrar resultados distintos: la exposición real a casos, el tipo de retroalimentación y la oportunidad de practicar influyen directamente en el desempeño técnico. (OIT/Cinterfor, 2011).

Un reto clave de cualquier estrategia es la transferencia, entendida como el grado en que lo aprendido se aplica en el puesto y se mantiene en el tiempo. La evidencia sobre transferencia

enfatisa que el aprendizaje no garantiza cambio si el entorno no lo permite. Factores como el apoyo de jefaturas y compañeros, la disponibilidad de recursos, la oportunidad real de aplicar y la cultura de rendición de cuentas influyen en que el personal use lo aprendido. El modelo FET sistematiza estos factores y permite evaluarlos para identificar obstáculos frecuentes: capacitaciones poco alineadas al puesto, ausencia de seguimiento posterior, falta de espacios para aplicar, o cultura que premia la rapidez sobre la calidad. En investigaciones aplicadas, medir factores de transferencia aporta valor porque ayuda a interpretar resultados: si no se observa mejora en desempeño o servicio, puede deberse a barreras del entorno más que a la “calidad” del curso. Por tanto, una estrategia robusta no solo enseña, sino que gestiona condiciones internas para facilitar el uso de lo aprendido. (Pineda Herrero et al., 2014).

En relación con lo anterior, la evaluación debe considerarse un componente transversal de la estrategia. El modelo FET propone evaluar indirectamente la transferencia mediante factores facilitadores y obstáculos, ofreciendo información para ajustar el diseño de la formación y el contexto organizacional. A la vez, la evaluación de resultados busca evidenciar cambios atribuibles a la formación en niveles más amplios y sugiere construir indicadores, combinar métodos cuantitativos y cualitativos y planificar etapas para implementar evaluaciones viables. La guía de OIT/Cinterfor sobre evaluación de aplicación de la capacitación enfatiza que evaluar no se reduce a “satisfacción”, sino que debe aportar evidencia para decisiones: qué acciones continuar, cuáles rediseñar, dónde invertir, y qué mejoras organizacionales acompañar. En el contexto de una tesis, esta perspectiva permite fundamentar la relación entre capacitación, competencias técnicas y resultados como desempeño o calidad del servicio, integrando percepciones de participantes, evidencia de aplicación y cambios observables en procesos. (Billorou et al., 2011; Pineda Herrero et al., 2014).

Figura 1.*Procesos de capacitación*

Nota. Elaboración propia a partir de las etapas del proceso de capacitación: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, con base en SENCE y ChileValora (2023) y Billorou et al. (2011)

Calidad del servicio

En las organizaciones orientadas al cliente, la calidad del servicio se conceptualiza como una evaluación sobre la excelencia del servicio recibido, construida a partir de atributos del proceso de atención y del resultado. Esta evaluación es compleja porque el servicio se experimenta mientras ocurre y porque suele involucrar interacción humana, claridad de información, cumplimiento de lo prometido, tiempos de respuesta y capacidad de resolver necesidades. En consecuencia, la calidad del servicio se aborda como un factor que integra aspectos tangibles e intangibles. Bustamante y colaboradores señalan que el análisis de calidad del servicio requiere instrumentos capaces de capturar esas dimensiones, ya que el usuario no valora únicamente “qué” se entregó, sino “cómo” se entregó, con qué consistencia y con qué confianza. Para investigaciones en organizaciones de servicios, esta conceptualización resulta útil porque permite operacionalizar

la calidad en componentes medibles mediante escalas, y no dejarla como una idea general difícil de interpretar. (Bustamante U. et al., 2019).

Un concepto ampliamente utilizado sostiene que el usuario forma expectativas sobre cómo debería prestarse el servicio y, posteriormente, compara esas expectativas con su percepción del desempeño real. Bajo esta lógica, la calidad se interpreta como una brecha entre lo esperado y lo percibido; cuando la percepción no alcanza la expectativa, se configura una señal de baja calidad. Este enfoque orienta la mejora porque permite priorizar acciones en los puntos donde se concentran las discrepancias. Además, ayuda a comprender por qué dos usuarios pueden evaluar distinto el mismo servicio: sus expectativas pueden ser diferentes según experiencias previas o información recibida. En ese sentido, medir calidad no es únicamente “medir satisfacción”, sino comprender la estructura de la experiencia del usuario y detectar factores que afectan la percepción. El enfoque de brechas se asocia directamente con SERVQUAL y ha sido ampliamente usado como base para programas de medición en distintos sectores. (Bustamante U. et al., 2019; Mejías Acosta, 2005).

La literatura diferencia calidad del servicio y satisfacción, aunque reconoce su relación. La calidad suele considerarse un juicio más estable y centrado en atributos del servicio, mientras que la satisfacción puede variar más por condiciones puntuales o emocionales asociadas a una experiencia específica. Esta distinción es importante en estudios organizacionales porque evita interpretaciones simplistas: un usuario puede estar satisfecho con una interacción específica, pero mantener una percepción baja de calidad si percibe errores recurrentes, respuestas tardías o incumplimiento de lo prometido. Para la investigación aplicada, esta diferencia permite diseñar instrumentos que midan con claridad los atributos del servicio y, si se desea, complementarlos con preguntas de satisfacción global. Así, los resultados pueden orientar intervenciones: la satisfacción global puede indicar el estado general del clima con el servicio, mientras que las dimensiones de calidad señalan dónde actuar con precisión. (Bustamante U. et al., 2019).

El modelo SERVQUAL es una de las herramientas más difundidas para conceptualizar y medir calidad del servicio. Se vincula con el enfoque de brechas y propone que la calidad puede analizarse mediante discrepancias entre expectativas y percepciones, asociadas a fallas organizacionales en comprensión de necesidades, definición de estándares, entrega del servicio o comunicación externa. Su relevancia práctica radica en que traduce un concepto abstracto en dimensiones e ítems que pueden medirse y analizarse. En la práctica investigativa, SERVQUAL

facilita construir cuestionarios tipo Likert, identificar dimensiones con puntuaciones más bajas y comparar resultados por grupos (áreas, antigüedad, nivel educativo), siempre que se respete el carácter anónimo. Además, el modelo favorece la formulación de planes de mejora, porque una brecha en fiabilidad o en respuesta sugiere acciones distintas a una brecha en empatía o en tangibles. (Bustamante U. et al., 2019; Mejías Acosta, 2005).

Un aporte central de SERVQUAL es su clasificación en cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Los tangibles abarcan instalaciones, equipos y apariencia; la fiabilidad se relaciona con cumplir lo prometido de forma correcta y consistente; la capacidad de respuesta con la prontitud y disposición para ayudar; la seguridad con el conocimiento y la cortesía que inspiran confianza; y la empatía con la atención individualizada y la comprensión de necesidades. Esta estructura permite interpretar la calidad del servicio como una combinación de condiciones del entorno, desempeño técnico y de proceso y competencias de interacción. En organizaciones donde el servicio depende de coordinación entre áreas, estas dimensiones ayudan a identificar si el problema es de recursos y estandarización o de atención y comunicación. Por ello, las dimensiones sirven como mapa para comprender la experiencia del usuario y priorizar mejoras. (Bustamante U. et al., 2019).

Estudios que aplican SERVQUAL han evidenciado su utilidad para analizar relaciones con satisfacción y para identificar dimensiones críticas. En el ámbito hospitalario, por ejemplo, se ha utilizado SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio y su relación con la satisfacción de pacientes, identificando dimensiones influyentes. Aunque el sector salud tiene particularidades, esta evidencia es relevante porque muestra que la medición por dimensiones permite focalizar esfuerzos: mejorar tangibles no necesariamente compensa fallas en fiabilidad o seguridad, y viceversa. En términos metodológicos, estos estudios también resaltan la importancia de revisar confiabilidad del instrumento antes de interpretar resultados, para asegurar que los ítems realmente están midiendo el constructo deseado. Para una organización de servicios, la lección principal es que la calidad puede medirse de forma estructurada y que los resultados pueden traducirse en acciones específicas, siempre que el instrumento sea pertinente al contexto. (de la Garza-Carranza et al., 2024).

Sin embargo, la literatura advierte que SERVQUAL no debe aplicarse de manera rígida. Investigaciones que adaptan el modelo a contextos específicos han mostrado que la estructura

teórica puede requerir ajustes en ítems y lenguaje para reflejar mejor la realidad del servicio y del público. Mejías Acosta, al desarrollar un modelo de medición en servicios universitarios, señala que la mayoría de los trabajos consultados toman como referencia SERVQUAL, pero también evidencia que, tras el análisis estadístico, las dimensiones pueden comportarse de manera distinta, y que la validez y confiabilidad del instrumento son condiciones necesarias para su uso. Esto implica que, al medir calidad del servicio en una empresa, conviene revisar la comprensión de los ítems, adaptar el vocabulario a la realidad organizacional y mantener la lógica dimensional, sin perder el sentido de lo que se pretende medir. En investigaciones académicas, esta adaptación es parte de la calidad metodológica. (Mejías Acosta, 2005).

Cuando una organización no cuenta con indicadores formales del servicio, la medición por percepción se vuelve una aproximación diagnóstica valiosa. Las escalas basadas en percepciones permiten identificar patrones desde la experiencia del usuario: demoras, inconsistencias, falta de información, trato poco empático o fallas de confiabilidad. Además, la medición por dimensiones ayuda a priorizar intervenciones: si la brecha se concentra en fiabilidad, la respuesta puede ser estandarizar procedimientos y asegurar dominio técnico; si se concentra en empatía, la intervención puede enfocarse en habilidades de comunicación y atención. Aun cuando se trate de percepciones, estas mediciones aportan evidencia útil para la toma de decisiones y para el diseño de planes de mejora, sobre todo cuando se complementan con ejemplos abiertos y con información interna disponible. (Bustamante U. et al., 2019).

Finalmente, la calidad del servicio se entiende como un juicio del usuario sobre la excelencia del servicio, construido desde percepciones y expectativas y operacionalmente mediante modelos como SERVQUAL. Este marco es útil para investigaciones organizacionales porque proporciona un lenguaje para describir dimensiones clave del servicio, identificar brechas y priorizar mejoras. Además, permite fundamentar la relación entre capacitación y calidad: al fortalecer competencias técnicas y asegurar consistencia en procedimientos, es esperable mejorar fiabilidad, respuesta y seguridad; y al desarrollar habilidades de interacción, puede mejorar empatía y confianza. En una tesis que analiza la capacitación durante un periodo específico, SERVQUAL funciona como sustento teórico para medir calidad desde la percepción, especialmente cuando no existen KPIs institucionales formalizados. De esta manera, la calidad del

servicio deja de ser una idea general y se transforma en una variable medible y explicable. (Bustamante U. et al., 2019; Mejías Acosta, 2005).

Figura 2.

Dimensiones de la calidad del servicio según SERVQUAL.



Nota. Elaboración propia a partir de la estructura dimensional del modelo SERVQUAL (Mejías Acosta, 2005; Bustamante et al., 2019).

Gestión por competencias

La gestión por competencias es un enfoque de dirección de personas que busca describir, desarrollar y evaluar las capacidades necesarias para que el personal contribuya al logro de los objetivos organizacionales. En su base la competencia laboral es como un desempeño eficaz en situaciones reales de trabajo, que integra conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, y que puede expresarse mediante criterios observables (Mertens, 1996; Vargas Zúñiga, 2004). Esta perspectiva enfatiza que el rendimiento no depende solo de saber contenidos, sino de la capacidad

de movilizar recursos para resolver demandas concretas del puesto con calidad y consistencia (Romero Valverde, 2010).

Cuando este enfoque se aplica como modelo de gestión, se convierte en un sistema que alinea varios subsistemas de recursos humanos bajo un mismo lenguaje: perfiles, diccionarios de competencias, evaluación del desempeño y planes de formación (Instituto Nacional de Administración Pública, 2021). En esta lógica, las competencias funcionan como “puente” entre lo que la organización necesita y lo que las personas deben demostrar en su desempeño, haciendo que los procesos de gestión humana no trabajen de manera aislada, sino con coherencia interna (Romero Valverde, 2010).

La relación con la estrategia es central. Para que la gestión por competencias sea útil, las competencias deben derivarse de la misión, visión, valores y prioridades estratégicas, de modo que el comportamiento esperado del personal se conecte con la dirección institucional (Instituto Nacional de Administración Pública, 2021). En esa misma línea, se reconoce que la gestión por competencias se vincula con el proceso estratégico organizacional, porque permite traducir objetivos estratégicos en capacidades y comportamientos requeridos, lo que fortalece la ejecución y la competitividad (Angulo et al., 2020).

Operativamente, la gestión por competencias suele iniciar con la identificación de competencias asociadas a puestos, áreas o procesos. OIT/Cinterfor describe metodologías de análisis, que permiten eliminar una actividad de trabajo en funciones y resultados esperados, para reconocer qué competencias se movilizan para desempeñarla con calidad (Vargas Zúñiga, 2004). El valor de estas metodologías es que ayudan a aterrizar la competencia a la realidad del puesto y a construir criterios de desempeño verificables, evitando definiciones vagas o demasiado generales (Mertens, 1996).

Luego de identificar competencias, el modelo avanza hacia su descripción y estandarización mediante instrumentos prácticos: diccionarios, perfiles o manuales de cargos por competencias. Estos instrumentos traducen una competencia a comportamientos observables y niveles de dominio, lo que facilita valorar brechas y diseñar acciones de mejora (Instituto Nacional de Administración Pública, 2021). La experiencia documentada sobre modelos por competencias también destaca que este enfoque permite sostener la aptitud y el rendimiento durante toda la vida

laboral, en lugar de tratar la idoneidad como algo estático del ingreso al puesto (Romero Valverde, 2010).

Una ventaja relevante del enfoque es que permite vincular directamente la capacitación con brechas específicas. En lugar de planificar formación solo por disponibilidad de cursos o por temas generales, se parte de la diferencia entre el nivel requerido y el nivel actual de la competencia, orientando la inversión hacia lo que más impacta el desempeño (Vargas Zúñiga, 2004). OIT/Cinterfor destaca que la formación basada en competencias centra su lógica en la demanda y favorece calidad, pertinencia y flexibilidad, porque la formación se organiza alrededor de resultados esperados y criterios de desempeño (Mertens, 1996).

En la gestión de recursos humanos, el enfoque por competencias suele integrarse con reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, formación y planificación de carrera. Esto se explica porque, si el perfil del puesto se describe por competencias, la selección puede enfocarse en evidencias conductuales y técnicas; luego, la evaluación del desempeño puede medir el grado en que esas competencias se manifiestan en el trabajo cotidiano, y la capacitación puede concentrarse en cerrar brechas detectadas (Instituto Nacional de Administración Pública, 2021). Además, la gestión por competencias se considera útil como herramienta para la dirección estratégica de recursos humanos en entornos donde el conocimiento y la adaptación organizacional son determinantes (Moreno Domínguez et al., 2004).

En resumen, la gestión por competencias ofrece un marco teórico-metodológico para: definir competencias clave, medir brechas entre niveles requeridos y actuales, orientar la capacitación hacia necesidades reales y conectar capacitación con evaluación del desempeño y mejora de resultados (Romero Valverde, 2010). En el contexto de Naret S.A., donde se evalúan estrategias de capacitación durante enero-abril de 2026 y su efecto en el fortalecimiento de competencias técnicas, este enfoque permite argumentar que la capacitación debe analizarse no solo como “actividad realizada”, sino como intervención dirigida al desarrollo de capacidades observables y transferibles al puesto (Angulo et al., 2020).

Capítulo III. Marco Metodológico

El presente capítulo describe el marco metodológico que orienta la investigación y asegura la coherencia entre el problema planteado, los objetivos formulados y las decisiones técnicas

adoptadas para la recolección y el análisis de la información. La metodología constituye el conjunto de criterios, procedimientos y operaciones que permiten transformar el planteamiento teórico en un proceso efectivo y verificable, de modo que los hallazgos resulten válidos, pertinentes y útiles para la toma de decisiones en el contexto organizacional estudiado. En términos generales, un marco metodológico bien estructurado delimita el enfoque de estudio, define el diseño y el alcance, caracteriza a los participantes o unidades de análisis, precisa las fuentes de información, justifica las técnicas e instrumentos seleccionados, y establece el procedimiento analítico y las consideraciones éticas que resguardan la calidad del proceso (Arias, 2016; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La metodología nace de la necesidad de garantizar una alineación interna del estudio. Esto implica que cada decisión desde el enfoque hasta las estrategias de análisis se derive del objetivo general y de los objetivos específicos, y responda a la naturaleza de las variables involucradas. En investigaciones aplicadas al campo de la administración y la gestión del talento humano, esta alineación es necesario para evaluar la incidencia de estrategias de capacitación sobre competencias técnicas y desempeño laboral. La literatura metodológica subraya que la selección del enfoque (cuantitativo, cualitativo o mixto) y del diseño (no experimental, transeccional, descriptivo, correlacional, entre otros) debe justificarse por la pregunta de investigación, el tipo de evidencia requerida y la factibilidad de acceso a las fuentes de datos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Bernal, 2010).

También, el marco metodológico delimita la población y, en su caso, la muestra, precisando los criterios de inclusión/exclusión y los procedimientos de selección. Esta delimitación permite estimar el alcance de la inferencia y resguardar la representatividad o la pertinencia de los casos estudiados. En investigaciones organizacionales, la claridad en la definición de sujetos, áreas o procesos analizados es un requisito para interpretar los hallazgos y vincularlos con decisiones de mejora continua (Bernal, 2010). En paralelo, se establecen las fuentes de información y se justifican las técnicas de recolección atendiendo a su congruencia con las dimensiones e indicadores de las variables del estudio (Arias, 2016).

Un componente central de este capítulo es la selección y fundamentación de los instrumentos, así como la explicación de los procedimientos para garantizar su validez y confiabilidad. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide efectivamente el interés,

mientras que la confiabilidad indica la consistencia de sus mediciones en condiciones similares. La literatura recomienda procedimientos como la validez de contenido mediante juicio de personas expertas, pruebas piloto para ajustes semánticos y técnicos, y el reporte de coeficientes de consistencia interna cuando corresponda (Bisquerra, 2009; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Estas acciones fortalecen la calidad de la evidencia y permiten interpretar con mayor certidumbre los resultados.

El capítulo también explicita el proceso de recolección de datos, organizando las fases en un itinerario operativo claro: planificación, aplicación de instrumentos, resguardo de datos y control de calidad. A partir de ello, se define el plan de análisis, que puede combinar estadísticas descriptivas, análisis comparativos o correlacionales y, cuando proceda, procedimientos cualitativos de categorización y triangulación para enriquecer la interpretación de los hallazgos (Arias, 2016; Bisquerra, 2009). La selección de estas técnicas responde al tipo de variables, a la escala de medición y al objetivo de evidenciar cambios, asociaciones o patrones relevantes para la toma de decisiones en la organización.

En síntesis, el presente capítulo establece la ruta técnica que hace posible establecer los objetivos del estudio con evidencia efectiva de calidad.

Referente

Información de la empresa

Naret S.A. es una compañía costarricense dedicada a la administración y mantenimiento de bienes inmuebles, con trayectoria desde 1995. A lo largo de su desarrollo ha acumulado experiencia en la gestión integral de condominios residenciales y comerciales, así como de proyectos industriales, cadenas comerciales, edificios gubernamentales, instalaciones deportivas, zonas recreativas, parques y canchas de golf. Su propósito operativo se centra en equilibrar calidad de vida, seguridad y eficiencia en el funcionamiento cotidiano de los condominios que administra, principio que orienta sus procesos, protocolos de servicio y relación con clientes y residentes.

La oferta de valor de la empresa se estructura en servicios administrativos, legales, financieros y de ingeniería para comunidades y desarrolladores. En administración de bienes inmuebles, destaca la coordinación con proveedores, la asignación de administradores en sitio, la organización de asambleas de copropietarios, la comunicación permanente con condóminos y la

supervisión gerencial por zonas. En el ámbito financiero, ofrece presupuestación operativa, control de gastos e inversiones, contabilidad mensual y gestión de cobros. Su portafolio legal incluye custodia de libros, asesoría en juntas y asambleas, cobro administrativo y judicial, elaboración de actas y capacitaciones en Ley de Propiedad en Condominio. En ingeniería, brinda revisión de anteproyectos, inspecciones periódicas de obra, propuestas de remodelación de áreas comunes y tramitología ante instituciones.

Como soporte a la gestión, Naret incorpora un ecosistema tecnológico propio. La Naret App facilita la interacción entre residentes, administración y seguridad, permitiendo reservación de áreas comunes, autorización de visitantes, acceso a información legal y contable y un botón de pánico para emergencias. Complementariamente, cada condominio dispone de almacenamiento en la nube para su historial contable, legal y operativo; además, la empresa opera un sistema de tareas para el seguimiento gerencial del administrador, lectura y facturación de consumo de agua, y un sistema de votación para asambleas presenciales o virtuales en tiempo real. El servicio al cliente ofrece atención multicanal con respuesta inmediata.

Para los fines de la presente investigación, esta caracterización institucional es pertinente por tres razones metodológicas: (a) permite contextualizar la unidad de análisis dentro del sector de administración inmobiliaria, delimitando procesos, funciones y actores clave que inciden en el desempeño; (b) identifica procesos críticos (administrativos, financieros, legales y de ingeniería) donde es esperable observar la contribución de competencias técnicas específicas; y (c) documenta la infraestructura tecnológica disponible (App, nube, seguimiento, votación, lectura de consumos), insumo que influye en el diseño de instrumentos de medición y en la definición del plan de análisis sobre eficacia de las estrategias de capacitación.

Enfoque de la Investigación

La selección del enfoque de investigación constituye una decisión fundamental dentro del diseño metodológico, ya que determina la forma en que se aborda el problema, el tipo de datos que se recolectan y las estrategias empleadas para analizarlos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque metodológico “representa el conjunto de principios epistemológicos y técnicos que guían la obtención del conocimiento científico” (p. 34). En este sentido, la elección de un enfoque debe responder directamente a la naturaleza del fenómeno estudiado y a los objetivos propuestos en la investigación.

En términos generales, existen tres enfoques principales dentro del campo de la investigación científica: el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. Cada uno de ellos ofrece perspectivas y herramientas distintas para comprender la realidad. Según Bisquerra (2009), el enfoque cuantitativo se orienta a la medición de variables, mientras que el cualitativo busca interpretar los significados y percepciones de los participantes en su contexto natural. Por su parte, el enfoque mixto integra ambos paradigmas, permitiendo un análisis más amplio y contextualizado del fenómeno en estudio (Creswell, 2014).

La elección del enfoque depende de la pregunta de investigación, de la disponibilidad de información y del propósito que se pretende alcanzar. Como señala Bernal (2010), “la metodología debe ser coherente con los objetivos, de manera que permita obtener evidencia suficiente, válida y confiable para responder al problema planteado” (p. 98). En el caso de la presente investigación, el interés se centra en analizar la respuesta organizacional frente estrategias de capacitación en el fortalecimiento de las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A., lo cual requiere tanto datos numéricos que cuantifiquen los resultados como información cualitativa que explique los procesos y percepciones involucradas.

En este contexto, se opta por desarrollar una descripción detallada de los tres enfoques, con el propósito de fundamentar la elección metodológica más pertinente para el estudio y justificar su aplicación en el ámbito organizacional de la empresa Naret S.A.

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo se caracteriza por la medición estandarizada de variables y el uso de procedimientos estadísticos para describir, comparar o estimar relaciones y comportamientos. Se apoya en instrumentos estructurados que permiten operacionalizar constructos y generar indicadores numéricos comparables. Su fortaleza radica en la objetividad y la replicabilidad, así como en la posibilidad de analizar tendencias, magnitudes de cambio y asociaciones entre variables bajo diseños no experimentales, transeccionales o cuasiexperimentales, según la factibilidad del campo (Bernal, 2010; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En estudios aplicados al talento humano, este enfoque facilita cuantificar brechas de competencias, estimar la variación atribuible a estrategias formativas y monitorear KPIs operativos alineados con la calidad del servicio.

Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo se orienta a comprender la significación de los fenómenos en su contexto natural, privilegiando la profundidad interpretativa y la flexibilidad del diseño. Emplea técnicas como entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación y análisis documental para construir categorías analíticas que expliquen procesos, percepciones y mecanismos de cambio. Sus criterios de rigor incluyen credibilidad, transferibilidad y conformabilidad, apoyados en la triangulación, la saturación temática y la auditoría de decisiones (Bisquerra, 2009; Creswell, 2014). En contextos organizacionales, este enfoque permite comprender cómo y por qué ciertas estrategias de capacitación se transfieren (o no) al puesto, identificar facilitadores y barreras pedagógicas y organizativas, y contextualizar los resultados de desempeño.

Enfoque mixto

El enfoque mixto integra procedimientos cuantitativos y cualitativos en la recolección, el análisis y, especialmente, en la integración de resultados para ofrecer una representación más completa y útil del fenómeno. Combina la medición de brechas, cambios y relaciones mediante indicadores numéricos con la explicación de mecanismos y condiciones contextuales que median la relación observada. La integración suele realizarse mediante triangulación de técnicas y fuentes y la elaboración de meta inferencias coherentes para la toma de decisiones (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Creswell, 2014).

En el marco de esta investigación, el enfoque mixto resulta pertinente porque articula evidencia cuantificable sobre competencias técnicas, participación y resultados operativos, e insumos cualitativos que explican la transferencia del aprendizaje, el apoyo de jefaturas y el uso de tecnología en Naret S.A., fortaleciendo la validez práctica de las conclusiones.

Método de la Investigación

El método de investigación constituye la guía lógica que orienta el proceso para alcanzar los objetivos del estudio, asegurando la coherencia entre el enfoque, las técnicas empleadas y los resultados esperados. Según Hurtado (2010), el método “define las operaciones intelectuales y procedimentales que permiten obtener conocimiento sistemático, verificable y objetivo sobre un fenómeno determinado” (p. 142). Por tanto, su selección depende del tipo de estudio, la naturaleza del problema planteado y las características de las variables en análisis.

En el presente estudio, que se enmarca en el enfoque mixto, se emplea el método inductivo–deductivo, por cuanto se busca combinar la observación de datos empíricos con la aplicación de principios teóricos que orienten la interpretación de los resultados. De acuerdo con Bernal (2010), el método inductivo “parte de la observación de hechos particulares para llegar a formulaciones generales” (p. 112), mientras que el método deductivo “inicia desde teorías o principios generales que se aplican a casos específicos para verificar su validez” (p. 113). La integración de ambos procesos permite lograr un razonamiento más completo, que vincula la teoría con la práctica y genera conclusiones fundamentadas tanto en evidencia empírica como conceptual.

En este sentido, el método inductivo se aplica principalmente en el análisis de los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los colaboradores de la empresa Naret S.A., permitiendo identificar patrones, tendencias y relaciones emergentes entre las estrategias de capacitación y el fortalecimiento de las competencias técnicas. Por otro lado, el razonamiento deductivo se emplea para contrastar dichas evidencias con los fundamentos teóricos revisados en el marco conceptual, con el propósito de validar si los resultados empíricos confirman o discrepan de los postulados de autores especializados como Chiavenato (2017) y Dessler (2015), quienes destacan la capacitación como un proceso estratégico para el desarrollo del talento humano.

La adopción del enfoque mixto, sustentado en el método inductivo–deductivo, facilita un proceso de triangulación entre datos cuantitativos y cualitativos. De acuerdo con Creswell (2014), la combinación de ambos tipos de razonamiento permite obtener “una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno en estudio” (p. 219). En la fase cuantitativa, se utilizan instrumentos estructurados, como cuestionarios para medir el grado de efectividad de las estrategias de capacitación en el fortalecimiento de las competencias técnicas. Posteriormente, los resultados se complementados con una entrevista semiestructurada a la encargada del Departamento de Recursos Humanos, lo que aporta interpretaciones cualitativas sobre la planificación, las percepciones y la repercusión asociada a la capacitación.

En consecuencia, el método inductivo–deductivo se ajusta a la naturaleza del estudio, pues permite partir de la observación de los datos generados en la empresa Naret S.A. para formular interpretaciones teóricas respaldadas en el conocimiento científico. De esta manera, el proceso investigativo logra mantener una conexión constante entre la teoría y la práctica, garantizando la

solidez de las conclusiones y la pertinencia de las recomendaciones orientadas al fortalecimiento de las competencias técnicas a través de estrategias de capacitación efectivas.

Fuentes de Información

Las fuentes de información representan los medios a través de los cuales el investigador obtiene los datos necesarios para responder a los objetivos y a la pregunta de investigación. De acuerdo con Torres, Paz y Salazar (2019), las fuentes de información “constituyen todos aquellos medios de los cuales procede la información que satisface las necesidades de conocimiento sobre una situación o problema determinado” (p.3). En este estudio, dichas fuentes se dividen en primarias y secundarias, las cuales permiten analizar el nivel de las estrategias de capacitación en el fortalecimiento de las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias se componen de los datos que se obtienen directamente del campo de estudio, es decir, de los participantes involucrados en la investigación. Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las fuentes primarias “son aquellas que proporcionan información de primera mano y directa sobre el fenómeno estudiado” (p.179).

En este trabajo, las fuentes primarias están integradas por la información obtenida de los colaboradores y del personal administrativo de Naret S.A., quienes participan activamente en el proceso de recopilación de datos.

Entre las principales fuentes primarias se contemplan los colaboradores de distintas áreas de Naret S.A., quienes aportan información directa sobre las capacitaciones recibidas, su percepción respecto a la pertinencia y efectividad de estas, así como sobre el fortalecimiento de sus competencias técnicas en el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, se considera como fuente primaria el relato de la encargada del Departamento de Recursos Humanos, ya que, desde su experiencia y conocimiento del área, permite obtener información directa acerca de la planificación, ejecución, seguimiento y valoración de los procesos de capacitación desarrolladas en la empresa.

De igual manera, se toma en cuenta la información institucional proporcionada por Naret S.A., relacionada con los procesos de capacitación y seguimiento del personal, con el fin de complementar y contrastar los datos obtenidos de los participantes. La información obtenida de

estas fuentes primarias permite analizar de manera integral la relación entre la capacitación y el fortalecimiento de las competencias técnicas en la organización.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias corresponden a documentos y materiales ya elaborados que sirven de apoyo teórico y contextual al estudio. Según Bernal (2010), las fuentes secundarias “permiten complementar la información primaria mediante datos y antecedentes previamente sistematizados por otros autores” (p.131).

En esta investigación, las fuentes secundarias incluyen:

- Textos, artículos científicos, tesis y manuales académicos relacionados con la capacitación laboral, el desarrollo de competencias técnicas y la gestión del talento humano.
- Publicaciones de autores especializados, tales como Chiavenato (2017), Dessler (2015), Hernández, Fernández y Baptista (2014), entre otros, cuyas aportaciones teóricas respaldan el análisis metodológico del estudio.
- Fuentes digitales y bases de datos académicas, utilizadas para contrastar resultados y contextualizar las estrategias de capacitación en el ámbito nacional y regional.

Población

La población se define como el conjunto total de elementos o individuos que poseen las características objeto de estudio. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “la población o universo está constituida por el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). En este sentido, la población corresponde a 23 colaboradores de la empresa Naret S.A., ubicados en sus distintas áreas administrativas y operativas.

Esta población está integrada por los colaboradores que participaron o estuvieron vinculados a las estrategias de capacitación implementadas, por lo que cumplen con los criterios necesarios para aportar información pertinente sobre la transferencia de dichas acciones formativas en el fortalecimiento de sus competencias técnicas. De manera general, la empresa cuenta con personal en áreas de administración, servicio al cliente, ingeniería, mantenimiento y finanzas, los cuales conforman la base del estudio.

Muestra

La muestra es el subconjunto representativo de la población, seleccionado con el propósito de obtener información que permita inferir resultados sobre el total. Bernal (2010) señala que “la muestra es una parte del universo o población que se selecciona con el fin de estudiar sus características y poder generalizar los resultados al conjunto total” (p.123).

En la presente investigación se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo consiste en seleccionar a los participantes que se encuentran disponibles y accesibles para participar en la investigación.

De acuerdo con Otzen y Manterola (2017), el muestreo por conveniencia corresponde a un tipo de muestreo no probabilístico en el cual los sujetos son seleccionados por su facilidad de acceso y disponibilidad para participar en la investigación. Los autores señalan que este tipo de muestreo permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos en el estudio (p.230).

La elección de este tipo de muestreo se justifica debido a que la investigación se realiza con los colaboradores de la empresa Naret S.A, quienes constituyen una población específica y accesible. Además, la participación de los colaboradores depende de su disponibilidad y voluntad para responder el cuestionario, por lo que resulta oportuno utilizar un muestreo por conveniencia para recopilar la información necesaria sobre las estrategias de capacitación y el fortalecimiento de las competencias técnicas dentro de la organización.

Muestra Probabilística

La muestra probabilística se caracteriza porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Según Arias (2016), “en el muestreo probabilístico, todos los individuos del universo tienen la misma posibilidad de ser escogidos, garantizando así la representatividad de la muestra” (p.101).

Aunque el diseño general de esta investigación no busca la inferencia estadística hacia toda la población, en el componente cuantitativo se utiliza un muestreo probabilístico simple en caso de contar con la lista total de colaboradores capacitados durante el periodo en estudio. Bajo este tipo de muestreo, los participantes se seleccionan de manera aleatoria a partir del listado oficial

suministrado por el departamento de Recursos Humanos, asegurando la objetividad y la equidad en la selección.

Este método permite obtener resultados estadísticamente confiables sobre las percepciones del personal respecto a la efectividad de las estrategias de capacitación, garantizando que cada colaborador tenga la misma posibilidad de ser incluido en la muestra.

Muestra no Probabilística

En la presente investigación se emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia. Bajo este enfoque, la muestra está conformada por los colaboradores de Naret S.A. que participen en la aplicación del cuestionario, así como la encargada del Departamento de Recursos Humanos, quien participa mediante entrevista; por su rol directo en la gestión y ejecución de los procesos de capacitación en la empresa. La selección de participantes se realiza considerando la participación en procesos de capacitación en el último año, la vinculación con el área de estudio, disponibilidad y disposición para colaborar.

Se contempla una participación de 23 colaboradores que pertenecen a distintas áreas funcionales en la empresa, procurando incluir diferentes niveles jerárquicos y tipos de funciones con el fin de captar diversidad de percepciones y experiencias asociadas a la capacitación. Sin embargo, al ser una participación voluntaria, la cantidad final de respuestas depende de la disponibilidad de los participantes al momento de la recolección de datos.

Unidades de análisis

Las unidades de análisis constituyen los sujetos, objetos o fenómenos específicos sobre los cuales se recolecta la información. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las unidades de análisis “son los elementos que se examinan para obtener datos y comprender el fenómeno de estudio” (p.176).

En la presente investigación, las unidades de análisis están representadas por:

1. Los colaboradores de Naret S.A., que participaron en actividades de capacitación desarrolladas en los últimos 12 meses, constituyendo la base para el análisis cuantitativo sobre el fortalecimiento de sus competencias técnicas.

2. La encargada del Departamento de Recursos Humanos, quien brinda información cualitativa sobre los procesos de diseño, ejecución y seguimiento de las capacitaciones.
3. Los programas y registros institucionales de capacitación, que funcionan como evidencia documental complementaria para validar los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados.

Estas unidades de análisis permiten integrar los datos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo marco de interpretación, favoreciendo la comprensión de la evolución de las competencias técnicas a partir de las estrategias de capacitación en el desarrollo de competencias técnicas en la empresa Naret S.A..

Variables y Unidades de Análisis

Tabla 1.*Cuadro de variables Cuantitativas*

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS	INDICADOR	INSTRUMENTALIZACIÓN
Medir el impacto de las estrategias de capacitación implementadas en el desarrollo de las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A., valorando su aporte a la mejora del desempeño laboral y la calidad del servicio ofrecido.	Estrategias de capacitación.	Las estrategias de capacitación se entienden como acciones formativas planificadas que incluyen diagnóstico de necesidades, diseño, ejecución y evaluación, orientadas a preparar a la persona para desempeñar su trabajo con excelencia y desarrollar competencias (Chiavenato, 2020).	Colaboradores de Naret S.A.	Valoración de la planificación y ejecución de las capacitaciones. Valoración de la pertinencia del contenido y métodos. Frecuencia de aplicación de lo aprendido en el puesto. Percepción de mejora del desempeño laboral. Percepción de mejora en calidad del servicio.	Cuestionario: preguntas cerradas: ítem 3.1, 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4, de selección; ítem 4.5, 4.6, 4.7, 7.1 y 7.2, de valoración en escala de 1 a 5.
Identificar las brechas en las competencias técnicas de los colaboradores de la	Brecha en competencias técnicas.	La brecha de competencias corresponde a la diferencia entre el nivel requerido por el puesto y el nivel real (observado o autoevaluado)	Colaboradores de Naret S.A..	Nivel actual de dominio por competencia (1–5) Nivel requerido por el puesto (1–5)	Cuestionario: preguntas cerradas de valoración en escala de 1 a 5: ítem 6.1 e 6.2 Como complemento, ítem 6.1 de

<p>empresa Naret S.A., para la determinación de las áreas prioritarias de capacitación orientadas al incremento de la eficiencia en la gestión administrativa y de servicios.</p>	<p>del colaborador. Se relaciona con necesidades de capacitación entendidas como la diferencia entre lo que la persona debería saber y hacer y lo que realmente sabe y hace (Chiavenato, 2020; Alles, 2007).</p>	<p>Brecha por competencia= nivel requerido- nivel actual. Competencias con mayor brecha identificada.</p>	<p>respuesta abierta para ampliar la competencia con mayor brecha percibida.</p>		
<p>Proponer estrategias de capacitación orientadas al fortalecimiento de las competencias técnicas y las habilidades de los colaboradores de la empresa Naret S.A. en la atención al cliente y en el manejo de procesos administrativos.</p>	<p>Desempeño de la capacitación.</p>	<p>La planeación de estrategias de capacitación se sustenta en el diagnóstico de necesidades y el diseño del programa, donde se definen contenidos, métodos y condiciones de implementación para cerrar brechas y desarrollar competencias (Chiavenato, 2020).</p>	<p>Colaboradores de Naret S.A..</p>	<p>Temas prioritarios de capacitación. Modalidad preferida. Frecuencia ideal de capacitación. Barreras para capacitarse o aplicar lo aprendido. Nivel de satisfacción con las capacitaciones recibidas.</p>	<p>Preguntas cerradas: ítem 8.1, 8.2, 8.3 y 8.4 de selección; ítem 8.6 de satisfacción en escala de 1 a 10. Como complemento, ítem 8.5 de respuesta abierta para recomendaciones de mejora.</p>

Tabla 2.*Cuadro de variables Cualitativas*

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS	INDICADOR	INSTRUMENTALIZACIÓN
Medir el impacto de las estrategias de capacitación implementadas en el desarrollo de las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A., valorando su aporte a la mejora del desempeño laboral y la calidad del servicio ofrecido.	Percepción del impacto y transferencia de la capacitación.	En el enfoque cualitativo, se indagan los sentidos y significados que los actores atribuyen a los procesos vividos en el trabajo (Dobles Oropeza, 2018). La evaluación del impacto de la formación permite identificar los efectos reales que la capacitación tiene en la organización y orientar decisiones de mejora (Pineda i Herrero, 2000). A su vez, la transferencia se entiende como el grado en que los participantes aplican en el puesto lo aprendido y las condiciones que la facilitan o dificultan (Pineda Herrero, Cirasco Calí, & Quesada Pallarés, 2014).	Encargada del Departamento de Recursos Humanos.	Relatos de cambios observados en competencias técnicas; ejemplos de aplicación de aprendizajes; efectos percibidos en desempeño (tiempos, errores, productividad) y calidad del servicio; factores facilitadores/obstaculizadores (apoyo de jefatura, recursos, oportunidades de práctica, seguimiento).	Entrevista semiestructurada presencial a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Ítems 4,5 y 7 de la entrevista; como complemento, ítem 10. Registro mediante notas durante la entrevista y posterior su análisis de contenido.

Identificar las brechas en las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A., para la determinación de las áreas prioritarias de capacitación orientadas al incremento de la eficiencia en la gestión administrativa y de servicios.	Brechas percibidas en competencias técnicas y necesidades prioritarias de capacitación	La competencia laboral se vincula con conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para un desempeño satisfactorio (Vargas Zúñiga, 2004). La brecha de habilidades refiere al desajuste cuando los trabajadores no cuentan con las competencias requeridas en el mercado o el puesto (Gontero & Albornoz, 2019). En gestión por competencias, las necesidades de capacitación se determinan a partir de la diferencia entre el perfil requerido y el nivel evidenciado (Alles, 2007).	Encargada del Departamento de Recursos Humanos.	Competencias técnicas críticas señaladas como insuficientes; causas percibidas de la brecha (procesos, tecnología, rotación, falta de práctica); áreas/temas prioritarios por proceso; consecuencias percibidas de la brecha en eficiencia administrativa y servicio.	Entrevista semiestructurada dirigida a la encargada de Recursos Humanos. Ítems 2 y 7 de la entrevista; como complemento, ítem 9. Registro mediante notas durante la entrevista y posterior su análisis de contenido.
Proponer estrategias de capacitación orientadas al fortalecimiento de las competencias técnicas y las habilidades de los colaboradores de la empresa Naret S.A. en la atención al	Competencias y habilidades de la capacitación.	Las estrategias de capacitación se entienden como decisiones y acciones formativas planificadas para desarrollar competencias y responder a necesidades detectadas (Alles, 2007). La evaluación de la formación aporta información para la toma de	Encargada del Departamento de Recursos Humanos.	Criterios usados para priorizar capacitaciones. Modalidades de capacitación sugeridas. Mecanismos de seguimiento y evaluación. Propuestas	Entrevista semiestructurada dirigida a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Ítems 2,3,4,5 y 8 de la entrevista; como complemento, ítem 10. Registro mediante notas durante la entrevista y

cliente y en el manejo de procesos administrativos.

decisiones y la introducción de mejoras en el proceso formativo (Pineda i Herrero, 2000).

de mejora del proceso de capacitación.

posterior su análisis de contenido.

Instrumentos

Los instrumentos de investigación constituyen las herramientas que permiten recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos del estudio, garantizando la validez y confiabilidad de los datos obtenidos. De acuerdo con Arias (2016), el instrumento “es cualquier recurso o dispositivo que el investigador utiliza para registrar la información que proviene de las unidades de análisis” (p.93). En este sentido, la selección de los instrumentos debe responder a la naturaleza del estudio, al tipo de datos requeridos y al enfoque metodológico definido.

En la presente investigación, que adopta un enfoque mixto, se emplean instrumentos de tipo cuantitativo y cualitativo, los cuales permite analizar de forma integral la transferencia de las estrategias de capacitación en el fortalecimiento de las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa Naret S.A.

Instrumentos cuantitativos

El principal instrumento cuantitativo es un cuestionario conformado por 23 preguntas cerradas y 2 abiertas, dirigido a los colaboradores de las distintas áreas de la empresa. Este instrumento permite obtener información objetiva y medible sobre la percepción de los participantes respecto a la efectividad de las estrategias de capacitación, la aplicabilidad de los contenidos formativos y el nivel de desarrollo de sus competencias técnicas.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el cuestionario “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, que deben estar relacionadas con los objetivos de la investigación” (p.212). En este caso, el cuestionario está conformado por preguntas abiertas y cerradas, selección única, selección múltiple y secciones con escalas de valoración para medir percepciones, lo cual permite recopilar información sobre las dimensiones como:

- Planificación y ejecución de las capacitaciones.
- Relevancia del contenido y métodos utilizados.
- Transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.
- Percepción del desarrollo de las competencias técnicas.

El cuestionario se elabora con base en los objetivos de la investigación y en el cuadro de variables, con la intención de que cada pregunta aporte información pertinente para el análisis. Su

aplicación se realiza con instrucciones claras y el respectivo consentimiento informado de las personas participantes.

Instrumentos cualitativos

Para complementar los resultados obtenidos a nivel cuantitativo, se emplea como instrumento cualitativo una entrevista semiestructurada dirigida a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Este instrumento permite explorar percepciones, experiencias y valoraciones en torno al diseño, ejecución y seguimiento de los programas de capacitación en la empresa.

Las entrevistas semiestructuradas se caracterizan por la flexibilidad y profundidad de la información que proporcionan. Creswell (2014) destaca que este tipo de instrumento “permite al investigador comprender las perspectivas de los participantes, explorando significados, opiniones y contextos del fenómeno en estudio” (p.182). Las entrevistas están guiadas por un guion temático con preguntas abiertas que faciliten la libre expresión de los informantes, abordando temas como:

- El proceso de planificación de las capacitaciones.
- Los criterios utilizados para seleccionar los temas y participantes.
- Los mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados.
- Las percepciones sobre los cambios observados en las competencias técnicas del personal.

La entrevista se realiza de manera presencial, con el consentimiento informado de la participante, y se registra mediante notas para posterior transcripción en documento. Seguidamente, se efectúa un análisis de contenido temático, que permite identificar patrones, coincidencias y contraste en las respuestas obtenidas.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

El proceso para la recolección y análisis de datos se desarrolla de forma organizada y coherente con el enfoque mixto de la investigación, con el propósito de obtener información válida y suficiente para evaluar el alcance de las estrategias de capacitación en el fortalecimiento de las competencias técnicas de los colaboradores de Naret S.A.. En este sentido, la recolección combina un instrumento cuantitativo y uno cualitativo, lo que permite integrar resultados numéricos con percepciones y valoraciones provenientes de los colaboradores. La información recolectada se utiliza únicamente con fines académicos y se mantiene bajo criterios de confidencialidad.

Fase 1: Planificación y preparación de la recolección.

En esta fase se realiza la coordinación con la empresa Naret S.A. por medio del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de definir fechas, condiciones de aplicación y facilidades necesarias para ejecutar el trabajo de campo. Seguidamente, se elaboran los instrumentos de recolección. El cuestionario conformado por 23 preguntas cerradas y dos abiertas y se aplica en formato digital mediante Google Forms, incluyendo ítems estructurados que permitan medir la percepción sobre la efectividad de las estrategias de capacitación, la transferencia del aprendizaje al puesto y la mejora asociada al desempeño y la calidad del servicio. De manera complementaria, se estructura la entrevista, compuesta por nueve preguntas guía y una pregunta de cierre dirigidas a la encargada del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de profundizar en la planificación, ejecución, seguimiento y valoración de la efectividad de la capacitación en la organización. También, se revisa la claridad y coherencia de los instrumentos con los objetivos, variables e indicadores del estudio, incluye un texto de introductorio de consentimiento informado para asegurar la participación voluntaria y el tratamiento confidencial de los datos.

Fase 2: Recolección de datos.

Se procede con la aplicación de los instrumentos definidos. El cuestionario digital se comparte con los colaboradores que conforman la muestra establecida en la investigación, mediante un enlace de Google Forms, estableciendo un plazo de 7 días máximos para obtener las respuestas según acordado con la empresa. En esta plataforma se permite el registro automático de las respuestas y su posterior descarga para el análisis correspondiente. De la mano, se realiza la entrevista con la encargada del Departamento de Recursos Humanos, siguiendo el guion de nueve preguntas guía y una pregunta de cierre, permitiendo ampliar información a través de repreguntas cuando sea necesario para profundizar en aspectos relevantes. La información se registra mediante notas durante la entrevista y posteriormente en un documento, con el fin de asegurar fidelidad y facilitar el análisis cualitativo.

Fase 3: Procesamiento, análisis e integración de resultados.

Una vez concluida la recolección, se procede con el procesamiento de la información obtenida mediante el cuestionario digital y la entrevista, con el objetivo de transformarla en resultados claros que permitan responder los objetivos específicos del estudio. Se desarrolla el

análisis cuantitativo por medio de estadística descriptiva, de manera que se presenten tendencias y patrones mediante frecuencias, porcentajes y promedios, permitiendo interpretar la percepción sobre la eficacia de las estrategias de capacitación y el fortalecimiento de competencias técnicas.

Al mismo tiempo, la información cualitativa proveniente de la entrevista aplicada a la encargada del Departamento de Recursos Humanos será transcrita y analizada mediante un proceso de categorización. Este análisis se orienta a identificar ideas clave relacionadas con la planificación, ejecución y seguimiento de las capacitaciones, así como relatos de cambios observados en competencias técnicas y ejemplos de aplicación de aprendizajes. A partir de ello, se organiza los hallazgos en categorías coherentes con las variables e indicadores del estudio.

Finalmente, se realiza la integración de los resultados obtenidos en el cuestionario y la entrevista para contrastar y complementar la información recolectada. Esta integración permite interpretar de forma más completa los hallazgos, relacionados con el sustento teórico del estudio y asegurando conclusiones consistentes. En esta fase se busca obtener los resultados necesarios para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones una vez concluida la investigación.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos definidos en la investigación, con el propósito de dar respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos planteados desde el inicio del estudio. A partir de la información recolectada en Naret S.A., se busca determinar la contribución de las estrategias de capacitación al fortalecimiento de las competencias técnicas de los colaboradores, así como su relación con el desempeño laboral y la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

El análisis de resultados forma parte de las etapas importantes del proceso investigativo, ya que en este capítulo la información recopilada dejar de ser únicamente un conjunto de datos y pasa a convertirse en evidencia útil para interpretar la realidad investigada. En este caso, no se trata solamente de mostrar respuestas o presentar porcentajes, sino de examinar qué reflejan los resultados sobre la forma en que se desarrolla la capacitación dentro de la empresa, cómo es percibida por los colaboradores y de qué manera contribuye, o no, al desarrollo de competencias técnicas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, en este capítulo se integran resultados cuantitativos y cualitativos, lo que permite una comprensión más amplia del fenómeno

analizado. Por una parte, se interpretan los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a 23 colaboradores de Naret S.A., el cual permitió identificar percepciones vinculadas con la planificación y ejecución de las capacitaciones, la pertinencia de los contenidos, la aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo y la percepción del fortalecimiento de las competencias técnicas. Por otra parte, se obtienen los aportes obtenidos por medio de la entrevista semiestructurada dirigida a la encargada del Departamento de Recursos Humanos, lo cual permite complementar los resultados cuantitativos con una visión más contextual, cercana y estratégica sobre la manera en que se planifica, ejecutan y valoran los procesos de capacitación dentro de la empresa.

En las páginas siguientes se desarrolla el análisis de la información obtenida y organizada en función de los objetivos de la investigación.

Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la encargada del Departamento de Recursos Humanos.

Pregunta n.º1 ¿Cuál es su rol dentro del Departamento de Recursos Humanos y qué funciones desempeña en relación con la capacitación del personal?

Interpretación de resultados: La respuesta brindada por la encargada de Recursos Humanos permite identificar que su rol dentro de la empresa no se encuentra limitado exclusivamente a los procesos de capacitación, sino que forma parte de un conjunto más amplio de responsabilidades vinculadas con la gestión del talento humano, tales como HRBP, reclutamiento, procesos disciplinarios y clima organizacional. Esto resulta relevante para la investigación, ya que evidencia que la capacitación no se gestiona desde una función especializada o aislada, sino como parte de una dinámica más general del área de Recursos Humanos. En ese sentido, la participación de esta unidad en los procesos formativos parece estar orientada más hacia la coordinación, identificación de necesidades y seguimiento general, que hacia una administración exclusiva y sistemática de la capacitación.

Desde una perspectiva analítica, esta respuesta sugiere que la capacitación en Naret S.A. se maneja dentro de una estructura funcional compartida, donde Recursos Humanos cumple un papel articulador, pero no necesariamente centralizado en términos estratégicos o técnicos. Esto permite comprender, desde el inicio de la entrevista, que la capacitación forma parte de la gestión

organizacional, aunque posiblemente sin la dedicación exclusiva que requeriría un proceso más robusto y continuo.

También, el hecho de que la encargada participe en la identificación de necesidades y en la coordinación de procesos según cada área refleja que la empresa sí reconoce la importancia de atender requerimientos formativos, pero también deja ver que la capacitación depende, en buena medida, de las demandas que surgen en la operación diaria. En ese sentido, este resultado ofrece un primer indicio de que la gestión de la capacitación en la empresa posee una base funcional, aunque todavía con posibilidades de fortalecimiento en términos de especialización y estructura.

Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Variable tres: Criterios y propuestas para estrategias de capacitación.

Pregunta n.º2 ¿Cómo identifica la empresa las necesidades de capacitación y qué criterios se utilizan para priorizar las capacitaciones durante el período de estudio?

- ¿Se basan en evaluación del desempeño, retroalimentación de jefaturas, incidencias, solicitudes o normativas?
- ¿Existen perfiles de puesto o competencias definidas?

Interpretación de resultados: La respuesta obtenida evidencia que la identificación de las necesidades de capacitación en la empresa se realiza a partir de diversas fuentes de información, principalmente la retroalimentación de las jefaturas, las incidencias operativas, las solicitudes directas del personal y los cambios normativos o legales. Este resultado muestra que la organización no define sus acciones formativas de manera arbitraria, sino con base en señales que provienen del trabajo diario y de las exigencias del entorno. En particular, el papel de las jefaturas adquiere una importancia central, ya que son ellas quienes reportan las brechas que observan en el desempeño cotidiano del personal. Esto sugiere que la empresa se apoya en una lógica práctica y cercana a la operación para reconocer necesidades de capacitación.

Además, la mención de incidencias recurrentes y solicitudes de los propios colaboradores refleja una apertura a considerar tanto factores organizacionales como percepciones individuales en la priorización de los procesos formativos. A esto se suma la influencia de cambios normativos, lo que confirma que la capacitación también cumple una función de actualización y ajuste frente a nuevas exigencias legales o procedimentales.

Por otra parte, la confirmación de que existen perfiles de puesto y competencias definidas, aunque de manera general, resulta metodológicamente importante, ya que indica que la empresa cuenta con una referencia básica para contrastar lo que cada posición requiere con lo que el colaborador necesita reforzar. En síntesis, este hallazgo permite interpretar que Naret S.A. sí dispone de criterios para detectar necesidades de capacitación, aunque su aplicación parece apoyarse más en la observación práctica de brechas que en un sistema formal y periódico de evaluación estructurada.

Pregunta n.º3 ¿Qué tipos de capacitación se implementan en la empresa y cómo se desarrollan?

Interpretación de resultados: La respuesta de la entrevistada permite observar que las capacitaciones implementadas en la empresa se concentran en áreas como inducción, procedimientos internos, manejo de herramientas digitales y atención al cliente. Estos temas reflejan una combinación entre contenidos generales de integración organizacional y áreas directamente relacionadas con la operación y la calidad del servicio. La presencia de capacitaciones sobre herramientas digitales y procedimientos internos resulta coherente con la naturaleza de las funciones que desempeña el personal, ya que la gestión administrativa y de servicios requiere dominio de sistemas, claridad en los procesos y capacidad de respuesta frente a las exigencias diarias del puesto. De igual manera, la inclusión de atención al cliente sugiere que la empresa reconoce la importancia del componente relacional en el servicio que ofrece.

Sin embargo, la forma en que se desarrollan estas capacitaciones permite una lectura adicional. Al señalar que se realizan de manera puntual, según las necesidades que van surgiendo en cada área o puesto, la respuesta sugiere que la empresa trabaja con una lógica más reactiva que preventiva en materia de formación. Es decir, la capacitación parece responder principalmente a necesidades inmediatas detectadas en la operación, más que a una planificación previamente estructurada en el tiempo. Esto no significa que las acciones carezcan de utilidad, sino que todavía no se observa una estrategia formativa plenamente sistemática.

En consecuencia, el hallazgo permite interpretar que Naret S.A. sí ha incorporado ciertos procesos de capacitación vinculados con temas relevantes para el trabajo, pero su desarrollo aún parece depender en gran medida de situaciones concretas y emergentes, lo cual puede limitar la continuidad y el fortalecimiento progresivo de competencias técnicas en el personal.

Pregunta n.º4 ¿Cómo evalúan la efectividad de las capacitaciones y qué tipo de seguimiento realizan posteriormente?

Interpretación de resultados: La respuesta brindada a esta pregunta permite inferir que la evaluación de la efectividad de las capacitaciones y el seguimiento posterior no se realizan mediante mecanismos formales y estandarizados, sino a través de un acompañamiento práctico dirigido a grupos de personal administrativo que necesitan reforzar temas específicos de su puesto. El hecho de que este apoyo sea brindado por el compañero de servicios integrales y que se describa como un proceso orientado a resolver necesidades concretas del rol indica que la empresa privilegia una modalidad de seguimiento funcional y cercana a la práctica diaria. En este sentido, la capacitación parece extenderse más allá de una sesión puntual, aunque su continuidad depende del acompañamiento posterior y de la necesidad operativa detectada.

No obstante, desde un punto de vista analítico, esta respuesta también deja ver una debilidad estructural. Aunque existe acompañamiento, no se evidencia con claridad la existencia de procedimientos formales de evaluación del aprendizaje, retroalimentación documentada o verificación sistemática de resultados. Esto sugiere que la empresa sí procura reforzar conocimientos en el puesto, pero lo hace más desde una lógica práctica e inmediata que desde un esquema de evaluación integral.

Por tanto, el resultado permite interpretar que en Naret S.A. la efectividad de la capacitación se valora principalmente a través de la observación y del apoyo directo a quienes requieren refuerzo, lo cual constituye una fortaleza en términos de cercanía operativa, pero al mismo tiempo representa una limitación si se considera la necesidad de medir con mayor precisión el impacto de las acciones formativas sobre las competencias técnicas del personal.

Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Variable uno: Percepción del impacto y transferencia de la capacitación.

Pregunta n.º5 Desde su experiencia, ¿qué facilita y qué dificulta que el personal aplique en su trabajo lo aprendido en las capacitaciones?

Interpretación de resultados: La entrevistada identifica con claridad tanto los factores que facilitan como aquellos que dificultan la aplicación de lo aprendido en el trabajo, lo cual aporta información valiosa para comprender la transferencia real de la capacitación al puesto. Entre los

elementos facilitadores se mencionan el acompañamiento posterior, la claridad sobre las exigencias del cargo y la disponibilidad de herramientas adecuadas. Estos factores sugieren que la aplicación efectiva del aprendizaje no depende únicamente del contenido recibido, sino también de condiciones organizacionales que permitan practicar, consultar y ejecutar lo aprendido en un entorno favorable. En otras palabras, la transferencia del conocimiento parece fortalecerse cuando el colaborador sabe qué se espera de él, cuenta con recursos adecuados y recibe apoyo después del proceso formativo.

En contraste, las principales dificultades señaladas son la falta de seguimiento posterior, la carga laboral elevada, la rotación de personal y la ausencia de procesos estandarizados. Este conjunto de obstáculos resulta especialmente importante, porque muestra que el problema no se limita a impartir o no una capacitación, sino a las condiciones que existen para sostener y aplicar el aprendizaje dentro del trabajo real.

La carga laboral puede reducir el tiempo para practicar o interiorizar nuevos conocimientos, mientras que la rotación y la falta de estandarización dificultan la continuidad y consistencia de los procesos. Así, esta respuesta permite interpretar que la empresa enfrenta un reto claro en materia de transferencia del aprendizaje, aunque existen condiciones que pueden facilitarla, también persisten factores organizacionales que limitan que la capacitación se convierta en mejoras estables y sostenidas dentro del puesto.

Pregunta n.º6 ¿Qué relación observa entre la capacitación y el desempeño laboral o la calidad en la empresa?

Interpretación de resultados: La encargada de Recursos Humanos reconoce de manera explícita que existe una relación importante entre la capacitación, el desempeño laboral y la calidad del servicio dentro de la empresa. Según su respuesta, cuando una persona recibe formación y logra aplicar lo aprendido, puede desempeñarse con mayor claridad, orden y seguridad en sus funciones. Este planteamiento resulta especialmente significativo para la investigación, ya que coincide con el objetivo central del estudio: analizar si las estrategias de capacitación contribuyen efectivamente al fortalecimiento de las competencias técnicas y, a partir de ello, a la mejora del desempeño.

La respuesta sugiere que la capacitación no es percibida como una actividad aislada, sino como un factor que puede influir directamente en la forma en que se ejecutan los procesos.

Además, la entrevistada vincula esta mejora no solo con el desempeño individual, sino también con la calidad del servicio, especialmente en una empresa donde los procesos requieren seguimiento, comunicación con clientes o residentes, uso correcto de herramientas y coordinación entre áreas. Esto evidencia que la capacitación presenta una contribución que trasciende al colaborador y se proyecta hacia la experiencia del servicio brindado.

Sin embargo, la respuesta también introduce una condición importante, ese efecto positivo necesita mantenerse en el tiempo, y para ello se requiere más seguimiento y una estructura de capacitación más definida.

En consecuencia, el hallazgo permite interpretar que en Naret S.A. sí se reconoce una relación directa entre formación, desempeño y calidad, pero también se admite que dicho impacto puede debilitarse si no existe continuidad, acompañamiento y una mayor formalización del proceso de capacitación.

Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista a la encargada del Departamento de Recursos Humanos. Variable dos: Brechas percibidas en competencias técnicas y necesidades prioritarias de capacitación.

Pregunta n.º7 ¿Cuáles considera que son actualmente las principales brechas en competencias técnicas del personal, cuáles son sus causas y qué consecuencias generan en el trabajo?

Interpretación de resultados: La respuesta de la entrevistada señala que las principales brechas en competencias técnicas del personal se relacionan con la rotación de personal, los cambios tecnológicos que avanzan sin una capacitación suficiente y la falta de seguimiento o validación posterior. Este hallazgo permite comprender que las brechas no son vistas únicamente como deficiencias individuales del colaborador, sino como el resultado de condiciones organizacionales y contextuales que influyen en la consolidación del aprendizaje.

La rotación, por ejemplo, puede generar discontinuidad en los procesos y dificultar que el personal alcance un nivel estable de dominio en sus funciones. A su vez, los cambios tecnológicos introducen nuevas exigencias que, si no son acompañadas de capacitación oportuna, amplían la distancia entre lo que el puesto requiere y lo que el colaborador efectivamente domina.

La entrevistada también menciona que estas brechas pueden afectar la adaptación al puesto, la continuidad de los procesos y la consistencia con que se ejecuta el trabajo diario. Esta afirmación

resulta especialmente relevante, porque muestra que las competencias técnicas no solo influyen en la ejecución inmediata de tareas, sino también en la estabilidad y calidad de los procesos organizacionales. Cuando existen vacíos en conocimientos o habilidades y no se validan posteriormente, el riesgo no se limita a errores puntuales, sino que puede extenderse a la eficiencia del trabajo y al servicio ofrecido por la empresa.

Por lo que, este resultado permite interpretar que las brechas en Naret S.A. están estrechamente ligadas a factores de adaptación, actualización y seguimiento, lo que refuerza la necesidad de una estrategia de capacitación más sostenida y mejor estructura con los cambios del entorno laboral.

Pregunta n.º8 ¿Qué estrategias o mejoras recomendaría para fortalecer las competencias técnicas del personal y mejorar el servicio en Naret S.A.?

Interpretación de resultados: Las recomendaciones formuladas por la entrevistada se orientan hacia una visión más estructurada, preventiva y estratégica de la capacitación. Entre las principales propuestas destacan la creación de un plan anual basado en brechas reales detectadas en cada área, una inducción más estructurada para posiciones críticas, la asignación de mentores internos por área y la incorporación de capacitaciones digitales o microlearning.

Estas sugerencias tienen un valor importante dentro del estudio, porque no se limitan a señalar necesidades generales de mejora, sino que ofrecen rutas concretas para fortalecer el proceso formativo en la empresa. La propuesta de un plan anual, por ejemplo, revela la necesidad de pasar de acciones puntuales y reactivas a una lógica más ordenada, continua y anticipada.

También, la idea de integrar mentores internos y recursos digitales sugiere una apertura hacia modalidades más flexibles y cercanas al trabajo cotidiano, lo cual podría favorecer la repetición, el refuerzo y la práctica continua del aprendizaje. La mención del microlearning resulta especialmente pertinente en un entorno donde la carga laboral puede dificultar procesos formativos extensos, ya que permite pensar en estrategias breves, focalizadas y de fácil acceso. En conjunto, esta respuesta permite interpretar que la empresa cuenta con oportunidades claras para mejorar sus procesos de capacitación mediante acciones más planificadas, diferenciadas por área y apoyadas en mecanismos de acompañamiento y refuerzo.

Desde la perspectiva de la tesis, estas recomendaciones constituyen insumos muy valiosos para la formulación de la propuesta final, ya que surgen directamente de la experiencia de la persona responsable del área de Recursos Humanos.

Pregunta n.º9 ¿Hay algún aspecto importante sobre capacitación y competencias técnicas en Naret S.A. que no se haya abordado y considere relevante para esta investigación?

Interpretación de resultados: La respuesta a esta última pregunta aporta un hallazgo especialmente relevante para la investigación, ya que pone en evidencia una limitación estructural dentro de la empresa. Actualmente no existe un departamento ni una posición dedicada exclusivamente a capacitación. Según la entrevistada, esta situación dificulta darle al tema el enfoque, la planificación y el seguimiento que necesita, además de sumarse a la carga laboral de otras funciones.

Este resultado ayuda a comprender, de manera más profunda, varias de las debilidades identificadas en preguntas anteriores, como la falta de seguimiento sistemático, la dependencia de necesidades puntuales y la ausencia de una estrategia formativa más definida.

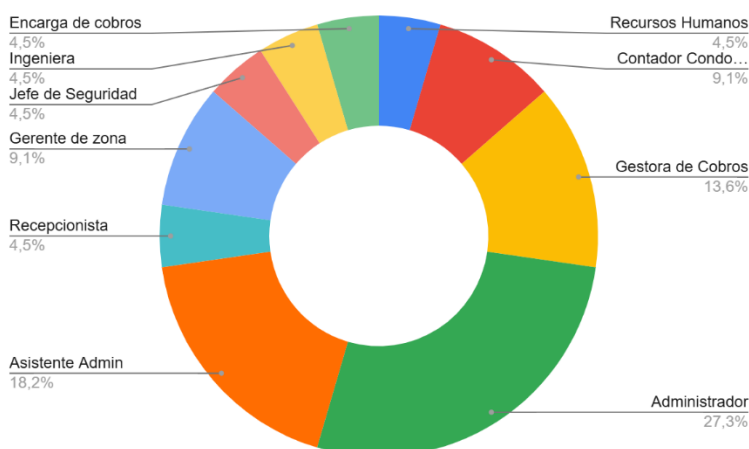
Desde un punto de vista analítico, esta respuesta funciona como una especie de cierre explicativo de toda la entrevista, porque permite vincular muchos de los hallazgos con una causa organizacional concreta. La capacitación en Naret S.A. no parece estar ausente, pero sí gestionada dentro de una estructura donde no existe un responsable exclusivo que pueda dedicar tiempo, recursos y control al desarrollo de este proceso. Esto puede generar que la formación dependa del esfuerzo compartido de otras funciones, perdiendo continuidad y profundidad estratégica.

En consecuencia, el resultado permite interpretar que uno de los principales desafíos de la empresa no radica únicamente en qué capacitar o cómo hacerlo, sino en fortalecer institucionalmente la gestión de la capacitación para que deje de ser una tarea complementaria y se convierta en un proceso más formal, sostenido y alineado con las necesidades técnicas del personal.

Análisis de resultados de la aplicación del cuestionario a los colaboradores de las áreas administrativas de la empresa.

Figura 3.

Pregunta n.º 2.1 Distribución de las personas participantes según puesto o cargo actual



Esta pregunta permitió identificar los puestos o cargos desempeñados por las personas participantes, con el fin de caracterizar la composición de la población encuestada y comprender desde qué funciones laborales se emiten las valoraciones sobre capacitación, competencias técnicas y desempeño dentro de la empresa.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el puesto con mayor representación dentro de la población encuestada fue administrador de condominio, con 6 personas, seguido de gestora de cobros, con 4 personas. En un nivel intermedio se ubican los cargos de gerente de zona y asistente administrativo, con 2 personas cada uno. También, se registró la participación de puestos con menor frecuencia, entre ellos Recursos Humanos, jefe de seguridad, ingeniera, recepcionista, contador de condominios y encargada de cobros, con 1 persona en cada caso.

Estos resultados permiten observar que la muestra se concentra principalmente en puestos relacionados con la administración de condominios y la gestión de cobros, áreas que forman parte importante de la operación de Naret S.A. Esta distribución resulta relevante para la investigación, ya que evidencia que la mayor parte de las percepciones recopiladas proviene de cargos con funciones directamente vinculadas con la gestión administrativa, la atención de procesos operativos y la relación con clientes o condóminos. En consecuencia, el análisis posterior sobre

capacitación y competencias técnicas se sustenta en la experiencia de puestos clave dentro del funcionamiento de la empresa.

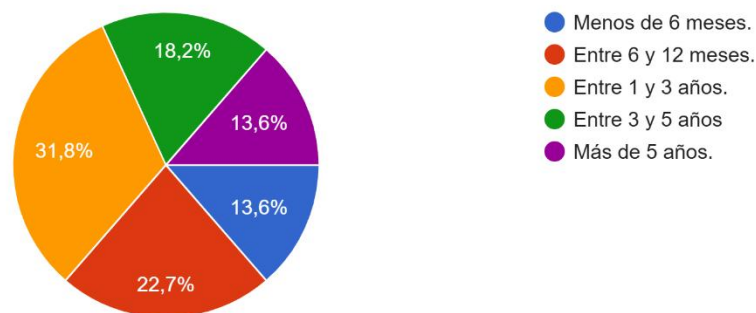
Además, la presencia de otros cargos como gerencia, recursos humanos, seguridad, ingeniería, recepción y contabilidad aporta diversidad a la muestra y permite ampliar la comprensión del fenómeno estudiado desde distintas áreas de la organización. Esto sugiere que, aunque predominan ciertos puestos, el cuestionario logró recoger perspectivas de colaboradores con responsabilidades variadas, lo cual enriquece la interpretación de los resultados y refuerza la necesidad de que las estrategias de capacitación consideren las particularidades de cada función laboral. En este sentido, la distribución de cargos confirma que la capacitación en Naret S.A. no debe abordarse de manera uniforme, sino a partir de las exigencias y necesidades específicas de los distintos puestos que conforman la estructura organizacional.

Figura 4.

Pregunta n.º 2.2 Antigüedad de las personas participantes en la empresa.

Antigüedad en la empresa.

22 respuestas



Interpretación de resultados: Los resultados muestran que el grupo más numeroso corresponde a las personas con una antigüedad de entre 1 y 3 años, con 31,8 % de las respuestas. En segundo lugar, se ubican quienes tienen entre 6 y 12 meses, con 22,7 %, seguidos por las personas con entre 3 y 5 años, que representan 18,2 %. Finalmente, tanto el grupo con menos de 6 meses como el de más de 5 años alcanzan 13,6 % cada uno. Esta distribución permite identificar que la mayor parte de la población encuestada se concentra en niveles intermedios de permanencia dentro de la empresa. De otro modo, predominan colaboradores que ya han superado una etapa

inicial de adaptación, pero que todavía se encuentran en un período donde continúan consolidando experiencia organizacional y apropiándose de la dinámica propia de la empresa.

Este resultado posee una relevancia especial para la investigación, ya que sugiere que buena parte de las respuestas provienen de personas que conocen suficientemente el entorno de trabajo como para valorar con cierto criterio la presencia, ausencia o efectividad de la capacitación dentro de Naret S.A. No se trata, en su mayoría, de personal recién incorporado ni exclusivamente de colaboradores con trayectorias muy extensas; más bien, la muestra refleja un equilibrio que permite recoger percepciones de personal con experiencia moderada en la institución. Esto fortalece la calidad interpretativa del resultado, porque una antigüedad intermedia suele implicar mayor contacto con los procesos internos, con las exigencias reales del puesto y con las necesidades técnicas que se presentan en la operación diaria. A la vez, la presencia de colaboradores con menos de un año de permanencia resulta valiosa porque aporta la visión de quienes todavía están en una etapa de incorporación y adaptación, mientras que el grupo con más de cinco años que es el de mayor trayectoria y conocimiento acumulado. Así, el conjunto ofrece una visión más amplia de la realidad empresarial.

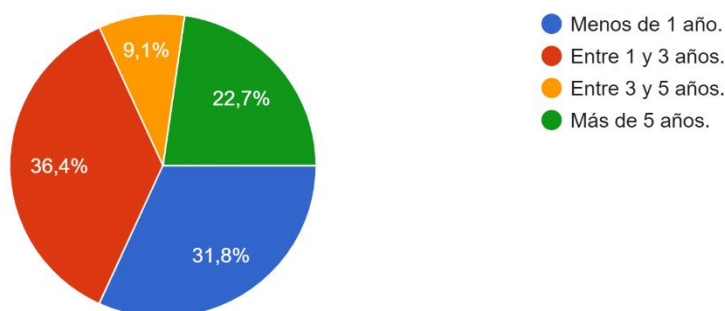
En términos de análisis, la antigüedad observada también permite deducir que Naret S.A. cuenta con un personal que, en su mayoría, no es completamente nuevo dentro de la organización, lo cual debería favorecer el desarrollo progresivo de competencias técnicas y la comprensión de procedimientos internos. Sin embargo, este mismo hecho lleva a una reflexión importante. Cuando un grupo significativo posee entre uno y cinco años en la empresa, pero aun así manifiesta necesidades de capacitación o brechas técnicas en otras partes del cuestionario, esto indica que la experiencia adquirida por permanencia no siempre sustituye la formación estructurada. Permanecer en la empresa durante cierto tiempo contribuye al aprendizaje práctico, pero no garantiza, por sí solo, la actualización de conocimientos, la estandarización de procesos ni el fortalecimiento de competencias específicas. Por esta razón, el resultado de la antigüedad debe leerse no solo como un dato descriptivo, sino como un indicador que ayuda a comprender que la capacitación sigue siendo necesaria incluso en personal con trayectoria intermedia, precisamente porque la experiencia laboral acumulada debe complementarse con acciones formativas planificadas y pertinentes.

Figura 5.

Pregunta n.º 2.3 Experiencia de las personas participantes en el puesto actual

Experiencia en el puesto actual.

22 respuestas



Interpretación de resultados: Los datos evidencian que el porcentaje más alto corresponde a quienes tienen entre 1 y 3 años de experiencia en su puesto actual, con 36,4 %. A este grupo le siguen las personas con menos de 1 año, que representan 31,8 %, y posteriormente quienes cuentan con más de 5 años, con 22,7 %. El grupo menos numeroso es el de colaboradores con entre 3 y 5 años de experiencia, con 9,1 %. En conjunto, esta distribución refleja que una proporción importante del personal se encuentra en una etapa inicial o intermedia de experiencia en el cargo que desempeña. Es decir, buena parte de la muestra está conformada por personas que ya han adquirido cierto nivel de familiaridad con sus funciones, pero que aún podrían encontrarse consolidando conocimientos, perfeccionando procedimientos y desarrollando mayor dominio técnico dentro de sus labores diarias.

La relevancia de este hallazgo radica en que la experiencia en el puesto constituye un factor directamente relacionado con la manera en que las personas valoran sus competencias técnicas. Quienes tienen menos de un año probablemente enfrentan mayores retos de adaptación, aprendizaje de procesos y apropiación de herramientas propias del cargo. Por su parte, quienes se ubican entre uno y tres años suelen encontrarse en una fase donde ya han adquirido práctica, pero todavía pueden identificar vacíos, áreas de mejora o necesidades de actualización. En cambio, el grupo con más de cinco años podría aportar una visión más consolidada del puesto, así como una percepción más clara sobre los cambios requeridos en procesos, tecnologías o modalidades de capacitación. Esta diversidad de niveles de experiencia enriquece el estudio, ya que evita que la interpretación quede limitada a un solo perfil laboral y permite entender las necesidades formativas desde distintas etapas del desarrollo profesional.

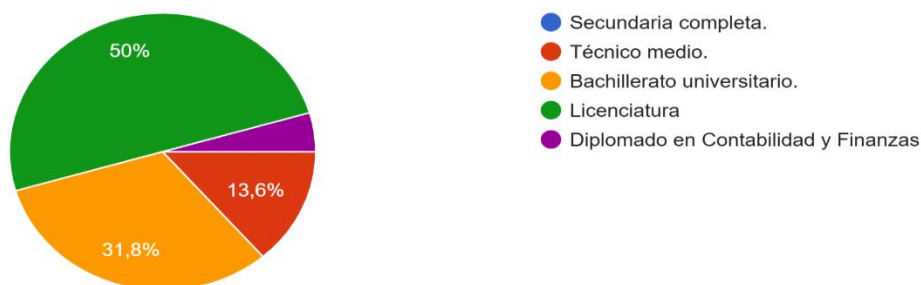
Desde una lectura más analítica, el hecho de que predominen colaboradores con experiencia inicial e intermedia en el puesto ayuda a explicar por qué, más adelante en el cuestionario, surgen necesidades formativas vinculadas con herramientas digitales, organización del trabajo, comunicación y procedimientos técnicos. Cuando una muestra está compuesta mayoritariamente por personal que aún se encuentra fortaleciendo su experiencia en el cargo, es razonable que aparezcan demandas de capacitación dirigidas a reforzar la seguridad técnica, la eficiencia y la aplicación correcta de procesos. De igual manera, este resultado permite comprender que la capacitación en Naret S.A. no debería limitarse a la inducción inicial, sino mantenerse como un proceso continuo que acompañe las diferentes etapas de aprendizaje del colaborador dentro del puesto.

Así, la experiencia laboral por sí misma contribuye al dominio técnico, pero no elimina la necesidad de contar con estrategias formativas que apoyen el desarrollo de competencias y la adaptación a nuevas exigencias del trabajo.

Figura 6.

Pregunta n.º2.4 Nivel académico de las personas participantes.

Nivel académico.
22 respuestas



Interpretación de resultados: Los resultados indican que el nivel académico predominante es la licenciatura, con 50 % de las respuestas. En segundo lugar, se ubica el bachillerato universitario, con 31,8 %, seguido del técnico medio, con 13,6 %. Además, se registra un 4,5 % correspondiente a diplomado en Contabilidad y Finanzas, mientras que no se evidencian respuestas en la categoría de secundaria completa. Estos hallazgos permiten afirmar que la población encuestada posee, en términos generales, una formación académica elevada, predominantemente

vinculada con estudios superiores. Desde una perspectiva descriptiva, esto sugiere que la empresa cuenta con un capital humano que dispone de bases formativas sólidas para asumir responsabilidades administrativas, operativas y de atención, así como para comprender procedimientos, normas y herramientas de trabajo que exigen cierto nivel de preparación.

Sin embargo, el análisis de este resultado debe ir más allá de considerar el nivel académico como un dato positivo. Es cierto que una población con predominio de licenciatura y bachillerato universitario refleja una estructura ocupacional relativamente profesionalizada, pero esto no elimina la necesidad de capacitación dentro de la organización. El trabajo dentro de Naret S.A. no depende únicamente de los conocimientos generales adquiridos en la formación formal, sino de competencias técnicas específicas asociadas con herramientas digitales, procedimientos internos, gestión documental, atención al cliente, coordinación interáreas y cumplimiento normativo. Estas competencias suelen desarrollarse o actualizarse de manera más directa a través de procesos de capacitación vinculados a la realidad operativa del puesto.

Desde esta perspectiva, el nivel académico elevado no debe interpretarse como evidencia de que el personal no requiere formación adicional, sino como una base favorable sobre la cual puede construirse un proceso de capacitación más especializado y con mejores posibilidades de aprovechamiento.

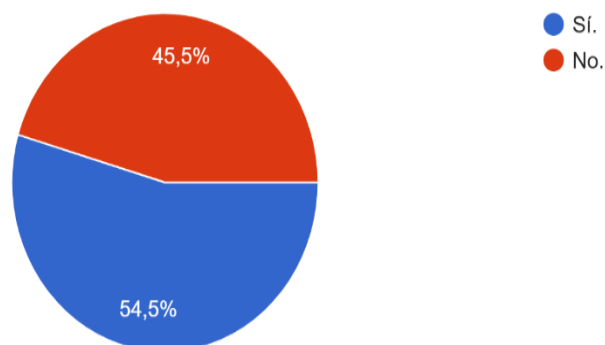
Además, este hallazgo resulta importante para el enfoque de la tesis, porque permite comprender que las brechas técnicas identificadas en otras preguntas no responden necesariamente a una falta de escolaridad, sino a la necesidad de formación continua y específica para el puesto. Aun cuando el personal presenta un perfil académico importante, esto no impide que surjan vacíos en áreas como el manejo de sistemas, la comunicación, la gestión del tiempo o la actualización en procedimientos. Por esta razón, el nivel académico observado en la muestra fortalece el argumento de que la capacitación en la empresa debe orientarse no tanto a suplir carencias básicas de formación general, sino a potenciar y actualizar competencias concretas que inciden directamente en el desempeño. Así, este resultado contribuye a sostener que la capacitación puede convertirse en una herramienta estratégica para aprovechar mejor el potencial de un personal ya formado académicamente, pero que aún requiere fortalecimiento técnico y operativo para responder a las exigencias reales del trabajo.

Figura 7.

Pregunta n.º3.1 Participación en actividades de capacitación durante los últimos 12 meses.

En los últimos 12 meses, ¿ha participado en alguna actividad de capacitación o formación?

22 respuestas



Interpretación de resultados: Los resultados muestran que 54,5 % de las personas encuestadas indicó que sí ha participado en alguna actividad de capacitación o formación durante los últimos doce meses, mientras que 45,5 % señaló que no ha participado. A primera vista, este dato puede interpretarse como una presencia moderada de procesos formativos dentro de la empresa, ya que existe una ligera mayoría de colaboradores que sí ha tenido acceso reciente a capacitación. Sin embargo, la lectura detallada del resultado revela una situación más compleja porque aunque la capacitación está presente, no ha alcanzado de manera uniforme a toda la población. El hecho de que casi la mitad del personal no haya participado en ninguna actividad formativa durante el último año evidencia una cobertura parcial, el cual constituye un hallazgo relevante para la investigación, especialmente si se considera que el objetivo del estudio se orienta a determinar el alcance de las estrategias de capacitación en el fortalecimiento de las competencias técnicas.

Este resultado permite señalar que la empresa sí ha desarrollado esfuerzos de formación, pero estos todavía no parecen consolidarse como un proceso plenamente sistemático o generalizado para todo el personal. La diferencia relativamente estrecha entre quienes sí y quienes no han participado sugiere que la experiencia formativa dentro de Naret S.A. no es homogénea y que existen colaboradores que, a pesar de formar parte de la organización, no han sido incorporados de manera reciente a actividades de capacitación. Esto adquiere mayor importancia cuando se analiza junto con otras preguntas del cuestionario, donde el personal manifiesta necesidades de formación, identifica brechas de competencias técnicas y reconoce la influencia de

la capacitación en el desempeño y en la calidad del servicio. Por tanto, la participación parcial observada en esta pregunta no debe entenderse únicamente como un dato estadístico, sino como un indicador de que la empresa todavía enfrenta el reto de ampliar la cobertura y asegurar una mayor continuidad de los procesos formativos.

Este hallazgo introduce una reflexión importante para el desarrollo de la tesis que sería que la existencia de capacitación no garantiza, por sí sola, su suficiencia ni su influencia global dentro de la organización. Una cobertura limitada puede generar diferencias entre quienes han tenido oportunidades de actualización y quienes continúan desempeñando sus funciones sin apoyo formativo reciente. Esto puede traducirse en brechas internas, en percepciones desiguales sobre seguridad técnica y en distintas capacidades para responder a los cambios de procedimientos o a las exigencias del puesto. Finalmente, la participación en capacitación durante los últimos doce meses se convierte en un dato central para comprender el resto de los resultados, ya que muestra que la base sobre la cual se evalúa el fortalecimiento de competencias técnicas es todavía parcial y que una de las necesidades más claras de la empresa radica en extender, estructurar y dar mayor continuidad a sus acciones de capacitación.

Preguntas n.º4.1,4.2,4.3 y 4.4 Tipos de capacitación recibida, modalidad predominante, responsables de impartirla y duración aproximada total.

Estas preguntas se relacionan entre sí, ya que describen la experiencia formativa reciente desde cuatro dimensiones complementarias: el tipo de capacitación impartida, la modalidad predominante, los actores responsables de desarrollarla y el tiempo aproximado destinado a dichas actividades. En términos metodológicos, este bloque resulta especialmente importante, porque ofrece una primera aproximación concreta a la manera en que la empresa ha venido gestionando sus procesos de capacitación, no solo desde la existencia de actividades formativas, sino también desde la naturaleza de los contenidos, la forma de implementación y el alcance de dichas acciones en el tiempo.

Los resultados muestran que, entre las personas que sí reportaron haber recibido capacitación, predomina ampliamente la inducción o reinducción, señalada por 91,7 % de las respuestas. Este hallazgo indica que la empresa ha concentrado buena parte de sus esfuerzos formativos en procesos de incorporación, actualización inicial o reforzamiento general del funcionamiento institucional. También destacan, con una presencia importante, las capacitaciones

relacionadas con servicio al cliente y calidad del servicio y con seguridad y salud ocupacional, ambas con 58,3 %. En un nivel intermedio aparecen los temas vinculados con técnicas del puesto y sistemas y tecnologías, con 41,7 % cada uno, mientras que procesos y políticas internas alcanza 33,3 %. Esta distribución permite observar que sí existe una intención de abordar contenidos variados; sin embargo, también revela que la capacitación técnica específica, aunque presente, no constituye todavía el eje principal del proceso formativo. En otras palabras, la empresa parece haber dado prioridad a contenidos más generales o transversales, especialmente aquellos relacionados con inducción, servicio y cumplimiento operativo, antes que a una profundización sistemática en competencias estrictamente técnicas asociadas con las funciones particulares del puesto.

En cuanto a la modalidad predominante, se evidencia un claro predominio de la capacitación presencial, con 83,3 %, mientras que la modalidad mixta alcanza 16,7 %. No se registran respuestas en las opciones virtual ni en el puesto con práctica guiada. Desde una perspectiva analítica, este dato permite inferir que la formación en Naret S.A. se ha desarrollado, en su mayoría, mediante esquemas tradicionales de interacción directa, lo cual puede aportar cercanía, posibilidad de consulta inmediata y cierta facilidad logística cuando los temas requieren explicación general. Sin embargo, la ausencia de modalidades virtuales o de práctica guiada en el puesto también pone en evidencia un margen importante de mejora. En un contexto donde varias de las brechas percibidas por el personal se relacionan con herramientas digitales, sistemas, procedimientos y aplicación técnica en situaciones reales de trabajo, el hecho de que no se aprovechen modalidades más flexibles o cercanas a la práctica cotidiana puede limitar el impacto de la capacitación. De esta manera, el predominio de la modalidad presencial refleja una base formativa existente, pero también muestra que la empresa todavía tiene la oportunidad de diversificar sus estrategias y adoptar combinaciones metodológicas más acordes con las exigencias actuales del aprendizaje organizacional.

Respecto a los responsables de impartir la capacitación, los resultados muestran que Recursos Humanos participa en 100 % de los casos, seguido por proveedor externo o consultor con 75 %, jefatura o supervisión con 50 % y, en menor medida, compañero(a) con experiencia con 16,7 %. Este comportamiento refleja que el proceso formativo se encuentra altamente centralizado en el área de Recursos Humanos, la cual aparece como el principal actor coordinador o facilitador de la capacitación dentro de la empresa. A su vez, la participación importante de proveedores

externos sugiere que algunos contenidos se han apoyado en especialistas o en servicios contratados fuera de la organización, mientras que la intervención de jefaturas muestra una integración parcial de la línea de mando en el desarrollo del aprendizaje. Sin embargo, la participación relativamente baja de compañeros con experiencia puede indicar que todavía no se aprovecha del todo el conocimiento interno acumulado en la organización, especialmente aquel que podría transferirse mediante acompañamiento, tutoría o aprendizaje situado en el puesto. Desde una perspectiva estratégica, este resultado sugiere que la capacitación en Naret S.A. aún puede fortalecerse si se logra una mayor articulación entre Recursos Humanos, jefaturas inmediatas y personal con experiencia, de forma que el aprendizaje no dependa únicamente de actividades formales, sino también de mecanismos de refuerzo aplicados a la realidad diaria del trabajo.

En relación con la duración, los resultados muestran que la opción más frecuente es entre 6 y 10 horas, con 41,7 %, seguida por entre 1 y 2 horas y entre 3 y 5 horas, ambas con 25 %, mientras que menos de 1 hora representa 8,3 % y no se registran capacitaciones de más de 10 horas. Esta distribución sugiere que, aunque existen actividades relativamente breves, una parte importante de la formación se ha desarrollado en jornadas de duración media, suficientes para abordar ciertos contenidos con algo más de profundidad. Sin embargo, al analizar este resultado junto con los tipos de capacitación predominantes y con la percepción posterior sobre práctica, seguimiento y transferencia, puede interpretarse que la duración por sí sola no garantiza mayor efectividad. Es decir, una capacitación de entre seis y diez horas no necesariamente se traduce en mejor aprendizaje si el contenido no está suficientemente alineado con el puesto o si carece de ejercicios prácticos y seguimiento posterior. En conclusión, este bloque en su conjunto permite concluir que Naret S.A. sí ha realizado acciones formativas recientes, pero con una estructura todavía más centrada en inducción, presencialidad y coordinación desde Recursos Humanos que en una capacitación técnica continua, diferenciada y estratégicamente adaptada a las necesidades reales de cada cargo. Este hallazgo resulta clave para la investigación, ya que marca el punto de partida para comprender por qué, a pesar de existir capacitación, persisten necesidades formativas y brechas técnicas en distintas áreas del personal.

Tabla 3.

Pregunta n.º 4.5 Percepción de los colaboradores sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas.

Enunciado	1	2	3	4	5
La capacitación estuvo alineada con mis funciones reales.	0 (0,0%)	2 (16,7%)	1 (8,3%)	6 (50,0%)	3 (25,0%)
Los contenidos fueron claros y bien explicados.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (16,7%)	5 (41,7%)	5 (41,7%)
Se incluyó práctica o ejemplos aplicables al trabajo.	1 (8,3%)	6 (50,0%)	0 (0,0%)	3 (25,0%)	2 (16,7%)
La duración fue adecuada.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (25,0%)	5 (41,7%)	4 (33,3%)
Recibí materiales o recursos útiles.	0 (0,0%)	2 (16,7%)	6 (50,0%)	1 (8,3%)	3 (25,0%)

Nota: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Naret S.A. marzo 2026.

Interpretación de resultados: En términos generales, los resultados reflejan una percepción parcialmente favorable sobre la pertinencia y el diseño de la capacitación, aunque con diferencias importantes entre los distintos aspectos evaluados. La opción “La capacitación estuvo alineada con mis funciones reales” muestra una tendencia positiva, ya que la mayoría de las respuestas se concentra en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo. Esto sugiere que, desde la percepción del personal, la capacitación sí guarda relación con las actividades que realizan dentro de la empresa, lo cual representa un aspecto favorable, ya que la alineación con el puesto constituye una condición básica para que la formación resulte útil y significativa. Algo similar ocurre con el enunciado “Los contenidos fueron claros y bien explicados”, en el cual también predominan las valoraciones positivas, mostrando que el personal reconoce claridad en la exposición de la información. Esta combinación de resultados permite interpretar que la empresa ha logrado transmitir los contenidos de forma comprensible y relativamente conectada con la realidad laboral, lo que favorece la comprensión inicial del aprendizaje.

Sin embargo, cuando el análisis se traslada hacia aspectos más vinculados con la aplicabilidad del proceso formativo, aparecen debilidades relevantes. El enunciado “Se incluyó práctica o ejemplos aplicables al trabajo” concentra una proporción importante de respuestas en desacuerdo, lo cual indica que el componente práctico de la capacitación no ha sido suficientemente fuerte. Este hallazgo es particularmente importante, porque la formación en competencias técnicas difícilmente puede consolidarse únicamente mediante explicación teórica. Las competencias asociadas al uso de sistemas, manejo de procedimientos, resolución de incidencias o aplicación correcta de lineamientos suelen requerir ejemplos concretos, casos reales, ejercicios guiados o simulaciones que permitan al colaborador trasladar el contenido a situaciones propias del puesto. Por esto, el hecho de que esta opción reciba una valoración más baja sugiere que las capacitaciones, aunque fueran claras y relativamente pertinentes, todavía no se desarrollan con el nivel de práctica que el personal necesita para transformar el conocimiento en dominio técnico real.

En cuanto a la duración, los resultados muestran una percepción mayoritariamente favorable en el enunciado “La duración fue adecuada para el contenido”, lo que permite determinar que, en términos generales, el tiempo asignado a las capacitaciones no es visto como excesivo ni insuficiente por la mayoría de las personas participantes. Este dato es importante, ya que indica que el problema no parece centrarse tanto en la extensión de las jornadas formativas, sino más bien en la manera en que ese tiempo se aprovecha. Es decir, aunque la duración sea considerada apropiada, persisten debilidades en la incorporación de práctica y en la entrega de recursos útiles, lo cual sugiere que el diseño metodológico de la capacitación puede mejorarse sin que necesariamente se requiera aumentar muchas más horas. Por otra parte, el enunciado “Recibí materiales o recursos útiles” muestra una valoración más moderada, con una concentración significativa en posiciones intermedias y algunas respuestas menos favorables. Esto revela que la capacitación no siempre deja insumos, como manuales, guías o recursos que permitan reforzar lo aprendido después de la sesión. Desde una perspectiva organizacional, esta carencia resulta importante, ya que contar con materiales de apoyo no solo facilita la recordación del contenido, sino que también contribuye a la autonomía del colaborador al momento de consultar procedimientos o resolver dudas en el trabajo cotidiano.

En conclusión, esta pregunta permite interpretar que la capacitación en Naret S.A. posee una base aceptable en términos de claridad y relación con el puesto, pero todavía presenta

limitaciones metodológicas relevantes. No se trata de un proceso completamente desvinculado de la realidad laboral, pero sí de una formación que, según la percepción del personal, podría mejorar notablemente si incorporara más práctica, más ejemplos aplicables y más materiales de apoyo. Este resultado es coherente con el objetivo general de la investigación, ya que muestra que el fortalecimiento de competencias técnicas no depende únicamente de ofrecer capacitación, sino de que esta sea diseñada con criterios de utilidad concreta, reforzamiento y adaptación al contexto real de trabajo. Por esto, el análisis sugiere que uno de los principales retos para la empresa no es solo mantener o ampliar la capacitación, sino elevar su calidad pedagógica y operativa, de forma que los contenidos impartidos logren traducirse en un aprendizaje más profundo y transferible al puesto.

Tabla 4.

Pregunta n.º 4.6 Evaluación y seguimiento.

Enunciado	1	2	3	4	5
Se verificó mi aprendizaje.	1 (8,3%)	6 (50,0%)	4 (33,3%)	0 (0,0%)	1 (8,3%)
Recibí retroalimentación durante o al finalizar la capacitación.	1 (8,3%)	6 (50,0%)	0 (0,0%)	4 (33,3%)	1 (8,3%)
Hubo seguimiento posterior para reforzar lo aprendido.	0 (0,0%)	3 (25,0%)	6 (50,0%)	2 (16,7%)	1 (8,3%)
Se atendieron dudas después de la capacitación.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (8,3%)	1 (8,3%)	10 (83,3%)

Nota: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Naret S.A. marzo 2026.

Interpretación de resultados: En la **Tabla 13** se refleja una percepción menos favorable que la observada en la pregunta anterior, lo cual pone en evidencia una debilidad importante en el proceso de capacitación. En el enunciado “Se verificó mi aprendizaje”, predominan las respuestas ubicadas en desacuerdo y en una posición intermedia, lo cual sugiere que muchas de las personas participantes no identifican una evaluación formal posterior a la capacitación. Esto significa que, aunque se impartan contenidos, no siempre existe una comprobación clara de si estos fueron

comprendidos o dominados por el personal. Desde el punto de vista organizacional, esta situación representa una limitación significativa, ya que dificulta determinar el alcance real del aprendizaje y, por ende, la efectividad de la capacitación como herramienta de fortalecimiento de competencias técnicas. Si no se verifica lo aprendido, la empresa pierde la posibilidad de saber si el colaborador realmente adquirió conocimientos útiles o si requiere apoyo adicional para aplicar correctamente el contenido en su puesto.

Una situación similar se aprecia en el enunciado “Recibí retroalimentación durante o al finalizar la capacitación”, donde también predominan valoraciones desfavorables o moderadas. Esto indica que el proceso formativo no siempre incluye devolución individual o colectiva sobre el desempeño, la comprensión o los errores del participante. La retroalimentación es un componente central del aprendizaje, especialmente en contextos laborales, porque permite aclarar expectativas, corregir fallos, reforzar aciertos y orientar la aplicación práctica del conocimiento. Cuando esta no se produce de manera sistemática, el aprendizaje puede quedar incompleto o ser interpretado de forma parcial por parte del colaborador. En otras palabras, la capacitación puede haber existido, pero no necesariamente con el acompañamiento suficiente para consolidar lo aprendido. Este resultado adquiere todavía mayor relevancia cuando se considera que varias de las brechas identificadas en el cuestionario se relacionan con herramientas digitales, organización, procedimientos y comunicación, áreas en las que la retroalimentación suele ser clave para mejorar el desempeño.

En el enunciado “Hubo seguimiento posterior para reforzar lo aprendido”, la mayor parte de las respuestas se concentra en una posición intermedia, con presencia menor de valoraciones altas. Esto sugiere que el seguimiento posterior existe de forma limitada, ocasional o poco visible para parte del personal. Desde una lectura más amplia, este resultado indica que la capacitación en Naret S.A. todavía parece estar más como una acción puntual que como un proceso continuo de reforzamiento. La ausencia o debilidad del seguimiento puede afectar directamente la transferencia del aprendizaje, ya que el colaborador necesita, en muchos casos, acompañamiento posterior para resolver dificultades al momento de aplicar lo aprendido en su entorno real de trabajo. Sin este componente, el riesgo es que la capacitación se perciba como útil en el momento, pero no se sostenga lo suficiente como para generar cambios estables en la práctica laboral.

El único aspecto que presenta una valoración claramente favorable es “Se atendieron dudas después de la capacitación”, donde predomina de forma muy marcada el nivel más alto de acuerdo.

Este hallazgo representa un punto positivo dentro de la dimensión evaluada, ya que sugiere que, aunque no siempre haya evaluación formal ni seguimiento estructurado, sí existe una disposición organizacional para resolver inquietudes posteriores. Esto puede interpretarse como una fortaleza relacional o de accesibilidad por parte de quienes imparten o coordinan la capacitación. Sin embargo, aunque este elemento es valioso, no sustituye la necesidad de contar con mecanismos más sistemáticos de evaluación y seguimiento. Atender dudas ayuda a complementar el aprendizaje, pero no equivale a verificar resultados ni a acompañar de manera estratégica la aplicación del conocimiento.

En términos generales, el análisis de esta pregunta permite afirmar que la evaluación y el seguimiento constituyen una de las áreas más débiles del proceso de capacitación en la empresa. Este resultado aporta una conclusión importante para la tesis porque la capacitación en Naret S.A. parece desarrollarse con cierta presencia y claridad de contenidos, pero todavía carece de una estructura de evaluación, retroalimentación y reforzamiento que permita medir y potenciar su verdadero impacto en el fortalecimiento de competencias técnicas.

Tabla 5.

Pregunta n.º 4.7 Transferencia al puesto.

Enunciado	1	2	3	4	5
He aplicado lo aprendido en mi trabajo diario.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (16,7%)	3 (25,0%)	7 (58,3%)
Lo aprendido me ayuda a resolver problemas.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	6 (50,0%)	6 (50,0%)
Me siento más seguro(a) para realizar mis tareas.	0 (0,0%)	1 (8,0%)	0 (0,0%)	4 (33,3%)	7 (58,3%)
Dispongo de tiempo/recursos/apoyo para aplicar lo aprendido.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (16,7%)	5 (41,7%)	5 (41,7%)

Nota: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Naret S.A. marzo 2026.

Interpretación de resultados: Los resultados de la **Tabla 14** presentan una percepción claramente favorable. En el enunciado “He aplicado lo aprendido en mi trabajo diario”, predominan ampliamente las respuestas ubicadas entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que indica que, cuando las personas colaboradoras reciben capacitación, logran reconocer una utilidad concreta de esta en sus tareas cotidianas. Este hallazgo es importante porque demuestra que la formación no se queda únicamente en un plano teórico o informativo, sino que sí alcanza, al menos desde la percepción del personal, un nivel de aplicación práctica. En otras palabras, el contenido recibido puede ser trasladado al trabajo real y servir como apoyo en el desarrollo de las funciones. Esto representa una señal positiva para la empresa, ya que confirma que la capacitación tiene potencial para influir de manera directa en la operación diaria, siempre y cuando llegue efectivamente a quienes la necesitan.

La valoración positiva se mantiene e incluso se fortalece en el enunciado “Lo aprendido me ayuda a resolver problemas o incidencias”, donde la totalidad de las respuestas se ubica en los niveles altos de acuerdo. Este resultado constituye uno de los hallazgos más sólidos de toda la sección, ya que evidencia que la capacitación sí es percibida como una herramienta útil para enfrentar situaciones concretas del trabajo. En una organización como Naret S.A., donde las funciones pueden implicar manejo de procedimientos, atención de casos, control documental, uso de sistemas y respuesta a situaciones operativas, el hecho de que la capacitación contribuya a resolver incidencias tiene un peso especialmente significativo. Esto sugiere que, aunque existan debilidades en el diseño práctico o en el seguimiento posterior, el contenido impartido logra, en muchos casos, proporcionar recursos valiosos para mejorar la capacidad de respuesta del personal ante las demandas del puesto. Estos resultados fortalecen el factor central de la tesis, al mostrar que la capacitación sí puede incidir positivamente en el fortalecimiento de competencias técnicas cuando logra conectarse con las necesidades reales del trabajo.

En la opción “Me siento más seguro(a) para realizar mis tareas”, también predomina una valoración muy positiva, con una clara concentración en totalmente de acuerdo. Este resultado es importante en el análisis, porque la transferencia del aprendizaje no solo se refleja en la ejecución de acciones concretas, sino también en la confianza con la que el colaborador enfrenta su trabajo. Sentirse más seguro técnicamente implica contar con mayor claridad sobre cómo actuar, reducir la incertidumbre frente a procesos o herramientas y aumentar la percepción de control sobre las funciones que se desempeñan. Desde la gestión del talento humano, este tipo de resultado es

especialmente valioso, ya que un colaborador que se siente más competente y seguro suele trabajar con mayor fluidez, menor temor al error y mayor disposición para asumir responsabilidades. Así, la capacitación no solo aparece como una fuente de conocimiento, sino también como un elemento que fortalece la autoconfianza laboral del personal.

Finalmente, en el enunciado “Dispongo de tiempo, recursos o apoyo para aplicar lo aprendido”, aunque continúan predominando las respuestas favorables, se observa una distribución un poco más equilibrada, con presencia de valoraciones intermedias. Esto sugiere que, si bien en general el entorno permite cierta aplicación del aprendizaje, no siempre existen condiciones completamente óptimas para ello. Dicho de otro modo, la transferencia al puesto es positiva, pero puede verse condicionada por factores organizacionales como el tiempo disponible, la carga laboral, el acceso a recursos o el acompañamiento recibido. Este resultado presenta de manera directa con las barreras que aparecen más adelante en el cuestionario, donde el personal identifica precisamente la falta de tiempo, recursos y apoyo como obstáculos para capacitarse o aplicar lo aprendido. Por lo tanto, esta pregunta permite concluir que la capacitación sí logra transferirse al puesto en una medida importante y que su efecto práctico es reconocido por las personas participantes. Sin embargo, también deja ver que para sostener y ampliar esa transferencia se requiere fortalecer las condiciones organizacionales que la hacen posible. Así, este resultado constituye una evidencia relevante de que la capacitación puede traducirse en mejoras reales en el desempeño, pero que su impacto depende también del contexto en que el colaborador intenta aplicar lo aprendido.

Preguntas n.º5.1 y 5.2 Razón principal por la que no recibió capacitación y necesidad percibida de formación.

La integración de estas dos preguntas es porque ambas están dirigidas al grupo de personas que indico no haber participado en actividades de capacitación durante los últimos doce meses. La primera identifica las razones que explican esa ausencia de formación, la segunda examina la necesidad percibida de capacitación por parte de esas mismas personas. Esta integración resulta metodológicamente pertinente, ya que permite comprender no solo por qué una parte del personal no ha sido capacitada, sino también cómo valora esa carencia en relación con su desempeño, con los procesos del puesto y con la calidad del servicio.

En la primera parte del análisis, los resultados muestran que la razón más señalada para no haber recibido capacitación fue “No se ofreció capacitación”, con 90 % de las respuestas. A esta le siguen “Falta de tiempo o carga laboral”, con 40 %; “No fui convocado(a)”, con 20 %; y, en menor medida, “No lo consideré necesario”, con 10 %. Esta distribución permite una lectura muy clara, la cual es que la principal explicación de la ausencia de capacitación no radica en la falta de interés del personal, sino en factores asociados a la oferta organizacional y a las condiciones institucionales para participar. El hecho de que nueve de cada diez personas de este grupo indiquen que simplemente no se les ofreció capacitación muestra una debilidad importante en la cobertura del proceso formativo dentro de la empresa. No se trata, por tanto, de una resistencia generalizada del colaborador frente al aprendizaje, sino de una percepción de que la capacitación no ha llegado de manera suficiente o sistemática a todos los puestos.

La presencia de la falta de tiempo o carga laboral como segunda razón más mencionada también aporta un hallazgo significativo. Esto sugiere que, incluso cuando pudiera existir la intención o la oportunidad de capacitarse, las exigencias del trabajo diario pueden convertirse en un obstáculo importante. En otras palabras, la capacitación no solo depende de ser ofrecida, sino también de contar con condiciones reales para ser aprovechada. La aparición de “No fui convocado(a)” refuerza además la idea de que existen fallas en la cobertura o en los mecanismos de inclusión del personal dentro de las actividades formativas. En cambio la opción “No lo consideré necesario” presenta una incidencia mucho menor, lo que confirma que el problema central no es la desvalorización de la capacitación por parte del colaborador, sino su disponibilidad efectiva y las condiciones para participar en ella. Desde la perspectiva de la investigación, este resultado es especialmente relevante, porque muestra que la ausencia de capacitación en una parte del personal no responde principalmente a decisiones individuales, sino a limitaciones organizacionales que deben ser atendidas.

Esta interpretación se fortalece aún más al analizar la segunda parte del bloque, correspondiente a la necesidad percibida. En el enunciado “Considero que necesito capacitación para mejorar mi desempeño”, predominan con claridad las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que evidencia que las personas que no han sido capacitadas reconocen la formación como una herramienta necesaria para rendir mejor en su trabajo. De manera semejante, en “En mi puesto existen tareas o procesos que requieren refuerzo técnico” también se observa una concentración importante en los niveles altos de acuerdo, lo cual muestra que estas personas

identifican vacíos concretos o áreas del puesto donde consideran necesario recibir apoyo formativo. Finalmente, el enunciado “La falta de capacitación puede afectar la calidad del servicio” presenta una tendencia todavía más fuerte hacia la valoración positiva, lo que indica que el personal no percibe la capacitación únicamente como un beneficio individual, sino también como un factor directamente relacionado con la calidad de los resultados que la empresa ofrece.

Por lo tanto, este bloque evidencia una brecha importante entre la necesidad sentida de capacitación y la cobertura real del proceso formativo dentro de la empresa. Las personas que no han recibido capacitación no solo reconocen que la requieren, sino que además consideran que su ausencia puede afectar el desempeño y la calidad del servicio. Esto convierte a este hallazgo en uno de los más significativos para la tesis, porque muestra que la capacitación no es percibida como algo accesorio o secundario, sino como una necesidad concreta y relevante para el trabajo. A nivel interpretativo, el resultado permite afirmar que existe una demanda interna clara por mayor formación técnica y que esa demanda no está siendo cubierta de manera uniforme. Por la cual, la empresa enfrenta el reto no solo de mantener acciones formativas para quienes ya han participado, sino de ampliar la cobertura, mejorar la convocatoria y generar condiciones que permitan que el proceso de capacitación alcance a un mayor número de colaboradores.

Pregunta n.º 6.1 Nivel actual de dominio de las competencias técnicas.

Interpretación de resultados: En términos generales, los resultados muestran una tendencia favorable en la autovaloración del nivel actual de las competencias técnicas. En la mayoría de los enunciados evaluados predominan las respuestas ubicadas en los niveles alto y muy alto, lo que sugiere que las personas colaboradoras consideran que poseen una base funcional importante para desarrollar sus labores. Este hallazgo resulta significativo, ya que permite identificar que el personal no percibe un escenario de incapacidad generalizada ni de debilidad extrema en el dominio de sus funciones. Por el contrario, existe una percepción relativamente positiva sobre las capacidades actuales, lo cual puede estar asociado tanto a la experiencia acumulada en el puesto como al aprendizaje práctico adquirido en el trabajo diario. Sin embargo, esta valoración favorable no debe interpretarse como ausencia de necesidades formativas. De hecho, una lectura más cuidadosa evidencia que, aunque predominan niveles altos, en varias competencias también aparece con fuerza la opción medio, lo que indica que el dominio técnico no es uniforme ni plenamente consolidado en toda la población.

Entre las competencias que reflejan una percepción más sólida destacan la planificación y organización del trabajo, el registro y control de información con precisión, la elaboración de documentos e informes, la coordinación interáreas y la aplicación de buenas prácticas de calidad del servicio. Estas áreas parecen representar fortalezas relativas dentro del personal, posiblemente porque forman parte habitual de la dinámica operativa y administrativa de la empresa. La familiaridad con tareas repetitivas, procedimientos ya interiorizados y responsabilidades que se ejecutan con cierta frecuencia puede explicar por qué varias de estas competencias tienden a recibir valoraciones más altas. En ese sentido, el resultado sugiere que el personal se siente más seguro en aquellas funciones que forman parte constante de su práctica laboral y que, por tanto, han sido consolidadas mediante la experiencia. Esto es coherente con el perfil general de la muestra, integrada en buena medida por personas con antigüedad y experiencia intermedia dentro de la organización, lo cual favorece la apropiación progresiva de competencias vinculadas con la operación habitual del puesto.

No obstante, el análisis también permite observar que existen áreas donde el dominio actual parece menos consolidado. Entre ellas destacan el manejo de herramientas digitales y sistemas utilizados en el trabajo, el conocimiento y aplicación de procedimientos internos, la gestión de incidencias y resolución de problemas, e incluso, en algunos casos, la atención y comunicación efectiva con usuarios o clientes internos y externos. Aunque estas competencias no necesariamente obtienen valoraciones bajas de manera predominante, sí muestran una distribución más variada entre niveles medios, altos y muy altos, lo que indica un margen de mejora más evidente. Esto resulta especialmente relevante si se considera que estas mismas áreas aparecen más adelante en las respuestas abiertas como parte de las principales brechas percibidas por el personal. Es decir, la autopercepción del nivel actual ya anticipa que existen ciertas competencias donde el colaborador siente que posee base suficiente para trabajar, pero no todavía un dominio pleno o completamente fortalecido. Desde la lógica de la tesis, este hallazgo es muy importante, porque confirma que la empresa no enfrenta un déficit absoluto de capacidades, sino más bien una necesidad de profundización, actualización y consolidación en áreas técnicas específicas.

A nivel interpretativo, esta pregunta permite llegar a una conclusión central, la cual es que el personal de Naret S.A. percibe que cuenta con competencias técnicas funcionales para desempeñar sus tareas, pero al mismo tiempo reconoce que no todas se encuentran desarrolladas con el mismo nivel de solidez. Esto significa que la capacitación no necesariamente es como un

mecanismo para construir desde cero conocimientos inexistentes, sino como una estrategia para fortalecer, actualizar y perfeccionar capacidades ya presentes, pero aún desiguales en su nivel de dominio. Estos resultados son especialmente útiles para la propuesta de capacitación, ya que sugiere que la empresa podría obtener mejores resultados si orienta sus esfuerzos formativos hacia aquellas competencias donde el personal se ubica en un nivel intermedio y donde una intervención específica podría producir mejoras concretas en el desempeño. En consecuencia, el análisis del nivel actual no solo cumple una función diagnóstica, sino que también aporta una visión realista sobre el punto de partida del personal frente al fortalecimiento de sus competencias técnicas.

Pregunta n.º 6.2 Nivel requerido por el puesto.

El fin de esta pregunta en el cuestionario es para conocer la percepción de las personas participantes respecto al nivel de dominio que consideran necesario en cada competencia técnica para desempeñar adecuadamente su puesto. Esta pregunta complementa directamente la anterior, ya que permite comparar lo que el colaborador considera poseer actualmente con lo que estima que realmente le exige su función laboral. Desde una perspectiva metodológica, esta comparación es esencial para identificar brechas, pues una competencia no se vuelve prioritaria para capacitar solamente por el hecho de tener un nivel medio, sino porque el nivel requerido por el puesto se ubica por encima del nivel actual percibido. Por esta razón, el análisis de esta pregunta adquiere un valor estratégico dentro de la investigación, ya que permite aproximarse a la diferencia entre las capacidades disponibles y las capacidades esperadas según las exigencias reales del trabajo. A diferencia de la valoración del nivel actual, en esta pregunta se observa una concentración mucho más marcada en los niveles alto y, sobre todo, muy alto.

Este comportamiento evidencia que las personas colaboradoras perciben que sus puestos demandan un estándar técnico elevado en prácticamente todas las competencias incluidas en la matriz. No se trata solamente de que el trabajo requiera conocimientos básicos o moderados, sino de una percepción general de que la correcta ejecución del puesto exige un dominio fuerte y consistente de herramientas, procesos, comunicación, calidad del servicio y organización del trabajo. El resultado es especialmente relevante porque muestra que las personas encuestadas comprenden su trabajo como una función que demanda precisión, actualización y competencias técnicas bien desarrolladas. En otras palabras, el puesto no es visto como una tarea que puede sostenerse únicamente con conocimientos generales o con experiencia, sino como un espacio

laboral donde se necesita un nivel alto de preparación para responder adecuadamente a las exigencias diarias.

Las competencias que parecen concentrar mayor exigencia son el manejo de herramientas digitales y sistemas del trabajo, el conocimiento y aplicación de procedimientos internos, el registro y control de información, la elaboración de documentos e informes, la coordinación interáreas y la aplicación de buenas prácticas de calidad del servicio. También se percibe una fuerte exigencia en competencias como la atención y comunicación efectiva, la gestión de incidencias y resolución de problemas, el cumplimiento de normativa y políticas internas y la planificación y organización del trabajo. Esta amplitud en la exigencia confirma que, dentro de Naret S.A., las funciones del personal no se reducen a una sola dimensión operativa, sino que combinan tareas administrativas, técnicas, comunicacionales y de servicio.

Por esto, el puesto requiere un perfil integral, donde el colaborador no solo domine herramientas o procedimientos, sino que también pueda responder de manera ordenada, oportuna y efectiva a distintas demandas del entorno laboral. Este resultado ayuda a comprender por qué la capacitación en la empresa no puede limitarse a un área en específico, sino que debe construirse desde un enfoque integral que responda a la complejidad real de las funciones desempeñadas.

Al comparar este resultado con la pregunta anterior, se vuelve evidente que el nivel requerido por el puesto tiende a ubicarse por encima del nivel actual auto percibido en varias competencias. Esta diferencia se refiere, en términos prácticos, una señal clara de brecha. Aunque el personal se percibe con dominio funcional en muchas áreas, también reconoce que las exigencias del cargo son mayores y que, para cumplirlas plenamente, sería necesario fortalecer algunas competencias específicas. Desde el punto de vista interpretativo, es crucial para la tesis, ya que confirma que la necesidad de capacitación no se basa solamente en percepciones subjetivas de inseguridad o en deseos generales de aprendizaje, sino en una comparación lógica entre lo que el trabajo exige y lo que el colaborador considera dominar actualmente. Por lo tanto, el resultado no solo da sustento a la existencia de brechas técnicas, sino que también descubre la necesidad de desarrollar estrategias formativas orientadas a reducir esa distancia.

En conclusión, esta pregunta permite afirmar que las personas colaboradoras perciben sus puestos como técnicamente exigentes y el fortalecimiento de competencias no es opcional, sino necesario para responder de manera adecuada a las responsabilidades del trabajo. Este fortalece de manera directa el planteamiento central de la investigación, porque demuestra que el entorno

laboral de Naret S.A. demanda niveles altos de desempeño técnico y que el personal reconoce esa exigencia. Por esto, la capacitación aparece como una herramienta estratégica no solo para mejorar lo que ya se hace bien, sino para cerrar la distancia entre el nivel actual y el nivel requerido. Desde esta perspectiva, la empresa no enfrenta únicamente un reto de formación complementaria, sino un desafío de alineación entre las demandas del puesto y la preparación efectiva del personal para responder a ellas con consistencia y calidad.

Pregunta n.º6.3 Competencia con mayor brecha percibida.

Esta pregunta permitió a las personas participantes señalar, de forma abierta, cual consideran que es la competencia en la que presentan mayor brecha y explicar brevemente la razón. Este tipo de pregunta tiene un valor metodológico especial, porque complementa la medición cuantitativa con matices cualitativos que ayudan a comprender no solo qué competencias parecen más débiles, sino también por qué los colaboradores las reconocen como brechas relevantes en su trabajo.

Las respuestas evidencian que las brechas percibidas por el personal se concentran principalmente en varias áreas recurrentes. En primer lugar, destacan las relacionadas con herramientas digitales y uso técnico de sistemas, con menciones como “Fórmulas en Excel y algunos procedimientos del sistema”, “Uso avanzado de Excel”, “Herramientas digitales”, “Tecnología” y “Uso de herramientas digitales y toda la parte técnica”. Este conjunto de respuestas permite afirmar que una de las principales brechas percibidas por el personal se encuentra en el dominio tecnológico aplicado al puesto. No se trata únicamente de saber utilizar herramientas básicas, sino de manejar con mayor profundidad recursos concretos que mejoren la eficiencia, la precisión y la capacidad de respuesta dentro del trabajo. Este hallazgo resulta coherente con otras partes del cuestionario, donde precisamente las herramientas digitales y los sistemas del puesto aparecen como uno de los temas prioritarios de capacitación.

Una segunda área muy visible corresponde a la comunicación, especialmente la comunicación asertiva. Entre las respuestas aparecen expresiones como “La comunicación debo de mejorarla porque me ayudará a tener un mejor rendimiento en mi trabajo”, “Comunicación asertiva, ya que la puedo perder en situaciones de mucha presión”, “Mejor mi comunicación”, “Una mejor comunicación asertiva por el tema de los condóminos” y “comunicación porque se requiere mucha”. La frecuencia con la que aparece esta temática indica que la brecha no se percibe

únicamente en términos técnicos instrumentales, sino también en la capacidad de interactuar de manera efectiva dentro del entorno laboral. Esto es especialmente importante en una empresa donde parte del trabajo involucra trato con usuarios, coordinación con otras áreas, manejo de situaciones de presión y atención a clientes o condóminos. Por tanto, la comunicación aparece como una competencia transversal que influye directamente en el desempeño técnico, en la gestión de conflictos y en la calidad del servicio.

Una tercera línea de respuestas se vincula con la organización, gestión del tiempo y eficacia, mediante expresiones como “Organización porque necesito acomodar mejor mi tiempo”, “Gestión del tiempo”, “Ser eficaz”, “Mejorar mis tiempos de respuesta, la habilidad de organización” y “Sobre gestión, porque necesito mejor en tiempos y toma de decisiones”. Estas respuestas permiten observar que una parte del personal identifica su principal brecha no tanto en el conocimiento de una herramienta o procedimiento específico, sino en la capacidad de organizar el trabajo con mayor eficiencia. Este hallazgo resulta relevante porque muestra que las competencias técnicas no se limitan a saber hacer algo, sino también a la manera en que ese conocimiento se organiza, se prioriza y se aplica en el tiempo disponible. En el contexto de una empresa de servicios, esta brecha puede influir directamente en la oportunidad de respuesta, en la reducción de reprocesos y en la calidad final del trabajo entregado.

Además de estas áreas principales, también aparecen menciones vinculadas con conocimiento normativo o legal, manejo de emociones, comprensión de lectura e idiomas, particularmente inglés. Aunque estas respuestas son menos frecuentes, enriquecen el diagnóstico porque muestran que las brechas percibidas no se ubican únicamente en el terreno técnico-operativo tradicional, sino también en competencias complementarias que pueden incidir en el desempeño del puesto. El caso del inglés y de los idiomas, por ejemplo, sugiere que algunos colaboradores asocian su desarrollo profesional con una mayor capacidad de comunicación o proyección laboral; mientras que el conocimiento normativo refleja la importancia de comprender con mayor profundidad aspectos legales o procedimentales relevantes para la función que desempeñan. Incluso la mención al manejo de emociones refuerza la idea de que el trabajo cotidiano demanda no solo habilidades técnicas, sino también recursos personales para responder adecuadamente a la presión y a las exigencias del entorno.

En conjunto, esta pregunta permite concluir que las brechas percibidas por el personal son diversas, pero guardan una lógica clara: se concentran en herramientas digitales, comunicación,

organización del trabajo y otras competencias complementarias que inciden directamente en la calidad del desempeño. Esto confirma que la capacitación futura no debería centrarse exclusivamente en un solo eje temático, sino construirse de manera más integral, priorizando tanto competencias técnicas duras como competencias de apoyo que facilitan su aplicación efectiva. Desde la perspectiva de la tesis, este resultado es especialmente valioso porque humaniza el diagnóstico: no solo muestra una diferencia entre niveles actuales y requeridos, sino que deja escuchar con mayor claridad la voz del personal respecto a dónde siente que necesita mejorar y por qué. En consecuencia, las respuestas abiertas constituyen una base muy útil para orientar una propuesta de capacitación más cercana a la realidad, más específica en contenidos y más pertinente para las funciones que realmente se desempeñan dentro de la empresa.

Tabla 6.

Pregunta n.º 7.1 Desempeño laboral actual.

Enunciado	1	2	3	4	5
He mejorado mi eficiencia/productividad.	0 (0,0%)	2 (9,1%)	3 (13,6%)	10 (45,5%)	7 (31,8%)
Cometo menos errores en mis tareas.	1 (4,5%)	1 (4,5%)	6 (27,3%)	9 (40,9%)	5 (22,7%)
Resuelvo tareas o casos en menos tiempo.	0 (0,0%)	1 (4,5%)	7 (31,8%)	9 (40,9%)	5 (22,7%)
Requiero menos reprocesos o correcciones.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	5 (22,7%)	11 (41,7%)	6 (27,3%)
Me siento más competente técnicamente.	0 (0,0%)	1 (4,5%)	5 (22,7%)	8 (36,4%)	8 (36,4%)
Mi desempeño ha mejorado en comparación con meses anteriores.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (13,6%)	9 (40,9%)	10 (45,5%)

Nota: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Naret S.A. marzo 2026.

Interpretación de resultados: **La Tabla 15** presenta la percepción de las personas encuestadas sobre su desempeño laboral actual, valorando aspectos como eficiencia, errores, rapidez en la resolución de tareas, reducción de reprocesos, competencia técnica y mejora del desempeño en comparación con meses anteriores.

Los resultados muestran una tendencia predominantemente positiva en la valoración del desempeño laboral actual. En la opción de “He mejorado mi eficiencia o productividad en el puesto”, la mayoría de las respuestas se concentra en los niveles altos de acuerdo, lo que indica que buena parte del personal percibe avances en la manera en que ejecuta su trabajo. Esta percepción favorable resulta importante porque muestra que, más allá de las brechas identificadas, las personas colaboradoras no observan su desempeño como deficiente, sino como un proceso que ha venido mejorando con el tiempo. Esta sensación de avance puede estar asociada a la experiencia acumulada, al aprendizaje práctico adquirido en el puesto y, en algunos casos, a la utilidad de las capacitaciones recibidas. Desde una perspectiva organizacional, esta percepción positiva sobre la productividad es valiosa, ya que sugiere un personal que reconoce progreso y que, por tanto, podría mostrar buena disposición hacia nuevas estrategias de fortalecimiento técnico.

En la opción de “Cometo menos errores en mis tareas”, la tendencia continúa siendo positiva, aunque algo más moderada. Aparecen respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo, pero también cierta presencia de posiciones intermedias. Esto sugiere que, aunque el personal percibe mejora en su capacidad general de trabajo, la reducción de errores no se siente con la misma intensidad en todos los casos. Este hallazgo es importante porque muestra que la percepción de mejor desempeño no necesariamente implica que todas las dimensiones del rendimiento se hayan fortalecido por igual. Cometer menos errores depende muchas veces de factores específicos, como el dominio de herramientas, la claridad de los procedimientos, el manejo del tiempo y la presión laboral. Lo cual la presencia de respuestas más moderadas en este ítem puede interpretarse como una señal de que todavía existen áreas donde el trabajo requiere mayor estandarización, práctica o apoyo técnico para disminuir fallos y asegurar mayor precisión en la ejecución.

Algo similar ocurre con los enunciados “Resuelvo tareas o casos en menos tiempo” y “Requiero menos reprocesos o correcciones”, donde también predominan las valoraciones favorables, aunque sin llegar a un porcentaje tan marcado. Estos resultados reflejan una percepción de mejora en la agilidad y en el control del trabajo, pero al mismo tiempo dejan que todavía existan condiciones que limitan un rendimiento plenamente óptimo. Resolver más rápido y con menos

reprocesos depende en gran medida de contar con competencias técnicas sólidas, conocimiento claro de procedimientos, acceso a herramientas y organización adecuada del tiempo. Estas respuestas dialogan de manera directa con las brechas identificadas en preguntas anteriores, particularmente aquellas relacionadas con herramientas digitales, gestión del tiempo y conocimiento normativo o procedimental.

En otras palabras, el desempeño mejora, pero todavía no alcanza el nivel de eficiencia plena que sería posible si las competencias requeridas estuvieran más fortalecidas de forma homogénea en todo el personal. Los enunciados “Me siento más competente técnicamente para mis funciones” y “Mi desempeño ha mejorado en comparación con meses anteriores” refuerzan la lectura positiva del bloque. En ambos casos predomina una percepción favorable, especialmente en lo relacionado con la mejora respecto a períodos previos. Esto permite interpretar que el personal no solo valora su desempeño actual de forma relativamente positiva, sino que además percibe una evolución en su forma de trabajar.

En general, la pregunta permite concluir que el desempeño laboral actual es percibido de manera predominantemente favorable por parte del personal, aunque con márgenes claros de fortalecimiento en aspectos como la reducción de errores, la rapidez de respuesta y la disminución de reprocesos. Esto sugiere que el fortalecimiento de competencias técnicas puede seguir aportando de forma significativa al rendimiento del personal y a la consolidación de un desempeño más eficiente y seguro.

Tabla 7.

Pregunta n.º7.2 Calidad del servicio.

Enunciado	1	2	3	4	5
Atiendo solicitudes con mayor claridad y orden.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (31,8%)	15 (68,2%)
Doy seguimiento más oportuno a los casos.	0 (0,0%)	1 (4,5%)	1 (4,5%)	6 (27,3%)	14 (63,6%)
La calidad del resultado final de mi trabajo es mejor	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (13,6%)	4 (18,2%)	15 (68,2%)

Ha disminuido la cantidad de quejas/incidencias relacionadas con mi trabajo.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (4,5%)	6 (27,3%)	15 (68,2%)
Considero que el servicio ofrecido por mi área ha mejorado.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (31,8%)	15 (68,2%)

Nota: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Naret S.A. marzo 2026.

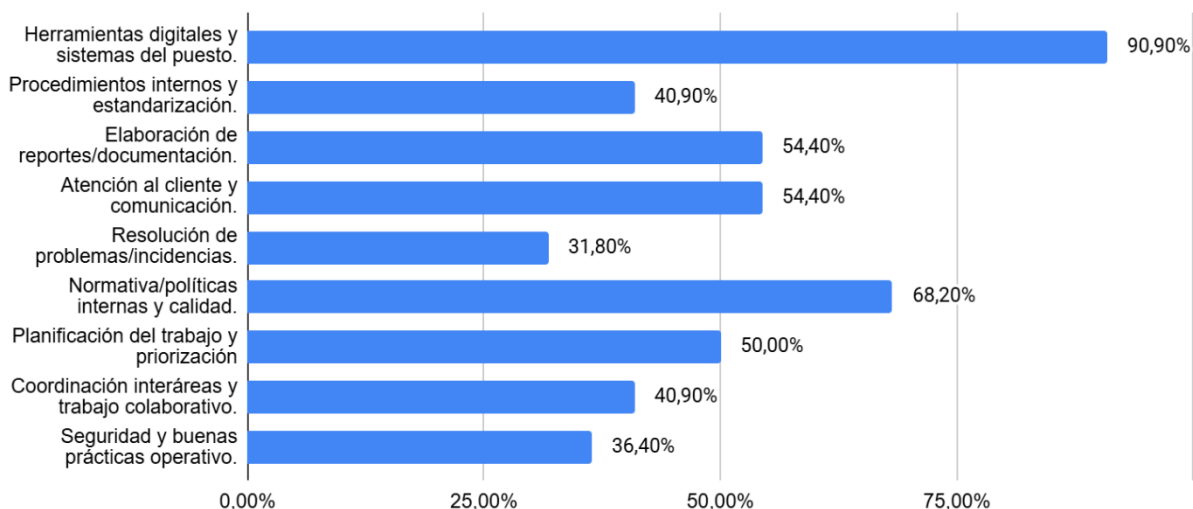
Interpretación de resultados: **En la tabla 16**, se muestra la tendencia positiva bastante marcada. En el ítem “Atiendo solicitudes con mayor claridad y orden”, la totalidad de las respuestas se ubica en de acuerdo y totalmente de acuerdo, con una clara concentración en la valoración más alta. De forma similar, en “Doy seguimiento más oportuno a los casos” predominan ampliamente las respuestas positivas, aunque aparece una proporción mínima en niveles bajos o neutros.

En “La calidad del resultado final de mi trabajo es mejor”, las valoraciones también se inclinan de manera contundente hacia los niveles altos de acuerdo, lo que evidencia una percepción favorable sobre la calidad del trabajo realizado. Esta misma tendencia se mantiene en “Ha disminuido la cantidad de quejas o incidencias relacionadas con mi trabajo”, donde la mayoría considera que sí se ha presentado una mejora.

Finalmente, en “Considero que el servicio ofrecido por mi área ha mejorado” vuelve a observarse una concentración claramente positiva. En conjunto, estos resultados permiten interpretar que las personas colaboradoras perciben una mejora significativa en la calidad del servicio que brindan, especialmente en orden, seguimiento y resultado final del trabajo. Esto sugiere que, desde la perspectiva del personal, el fortalecimiento de competencias y la experiencia acumulada en el puesto se reflejan no solo en el desempeño individual, sino también en una mejora del servicio ofrecido por las distintas áreas de la empresa.

Figura 8.

Pregunta n.º8.1 Temas prioritarios de capacitación



Interpretación de resultados: **En la figura 7** presenta los temas que los encuestados consideran prioritarios para futuras acciones de capacitación dentro de la empresa. Esta pregunta tiene una importancia central dentro del estudio, ya que permite identificar, desde la percepción directa del personal, cuáles son las áreas de formación que requieren mayor atención para fortalecer las competencias técnicas y apoyar una mejora sostenida del desempeño laboral y de la calidad del servicio. Los resultados muestran que el tema señalado con mayor frecuencia fue herramientas digitales y sistemas del puesto, con 20 respuestas (90,9 %), lo que lo convierte en la principal prioridad formativa del personal. Este hallazgo no resulta aislado ni casual, sino que guarda coherencia con varias de las respuestas recogidas a lo largo del cuestionario. En preguntas anteriores, las herramientas digitales, el uso avanzado de Excel, los procedimientos del sistema y la tecnología aparecieron de forma reiterada como parte de las brechas percibidas por los colaboradores.

Por el cual, el hecho de que esta categoría se ubique en el primer lugar confirma que el dominio tecnológico constituye una necesidad sentida y ampliamente compartida dentro de la empresa. Desde una perspectiva analítica, esto permite afirmar que la transformación digital y el uso adecuado de sistemas internos representan actualmente uno de los principales frentes de fortalecimiento técnico en Naret S.A. El personal no solo reconoce que estas herramientas forman

parte esencial de su trabajo, sino que además percibe que requiere mayor preparación para utilizarlas con más seguridad, profundidad y eficiencia.

En segundo lugar se ubica normativa, políticas internas y calidad, con 15 respuestas (68,2 %). Este resultado refleja que el personal no percibe sus necesidades formativas únicamente desde el plano instrumental o tecnológico, sino también desde la comprensión de lineamientos, procedimientos y criterios de calidad que orientan el trabajo dentro de la organización. Esta categoría posee una relevancia estratégica, ya que el conocimiento normativo y el apego a políticas internas constituyen bases fundamentales para asegurar consistencia en los procesos, reducir errores y fortalecer la calidad del servicio. Además, este hallazgo resulta coherente con algunas de las respuestas abiertas registradas en la pregunta sobre mayor brecha percibida, donde se menciona expresamente el conocimiento normativo o legal como un área a fortalecer. En ese sentido, puede interpretarse que el personal reconoce la necesidad de una capacitación que no solo enseñe a ejecutar tareas, sino que también permita comprender con mayor claridad el marco de referencia dentro del cual esas tareas deben realizarse.

Posteriormente aparecen elaboración de reportes y documentación y atención al cliente y comunicación, ambas con 12 respuestas (54,5 %), así como planificación del trabajo y priorización, con 11 respuestas (50 %). Estos resultados son particularmente reveladores porque muestran que las necesidades de capacitación del personal abarcan tanto competencias técnicas duras como competencias funcionales de apoyo que inciden directamente en la calidad del desempeño. La elaboración de reportes y documentación, por ejemplo, remite a la precisión, claridad y formalidad con la que se registra o comunica información dentro de la empresa. La atención al cliente y la comunicación, por su parte, confirman que el componente relacional sigue siendo fundamental en la operación diaria, especialmente en contextos donde el trato con usuarios, condóminos, clientes internos o proveedores forma parte del trabajo.

De igual manera, la planificación y priorización del trabajo refleja que el personal no solo demanda conocimientos técnicos sobre herramientas o sistemas, sino también apoyo para organizar mejor sus tiempos, responder con mayor eficacia y reducir retrasos o reprocesos. En este punto se observa nuevamente una conexión clara con las brechas cualitativas identificadas anteriormente, donde aparecen con frecuencia referencias a la organización, la gestión del tiempo, la comunicación y la necesidad de mejorar tiempos de respuesta.

En un nivel intermedio se ubican procedimientos internos y estandarización y coordinación interáreas y trabajo colaborativo, ambas con 9 respuestas (40,9 %), mientras que seguridad y buenas prácticas operativas alcanza 8 respuestas (36,4 %) y resolución de problemas o incidencias registra 7 respuestas (31,8 %). Aunque estas categorías presentan porcentajes menores en comparación con las anteriores, siguen siendo relevantes, ya que muestran la necesidad de una formación más ordenada y articulada alrededor de los procesos internos de la empresa.

La estandarización de procedimientos y la coordinación entre áreas resultan esenciales en organizaciones donde el trabajo depende del flujo adecuado de información, del cumplimiento de tareas compartidas y de una ejecución coherente entre distintas funciones. Del mismo modo, la resolución de problemas e incidencias constituye una competencia importante para responder con agilidad a situaciones imprevistas, mientras que la seguridad y las buenas prácticas operativas fortalecen el cumplimiento y la calidad del servicio. En síntesis, esta pregunta permite concluir que el personal de Naret S.A. prioriza una capacitación práctica, útil y directamente vinculada con las exigencias reales del puesto, donde destacan el componente digital, la claridad normativa, la documentación, la comunicación y la organización del trabajo como ejes centrales para futuras estrategias formativas.

Preguntas n.º8.2 y 8.3 Modalidad preferida y frecuencia ideal de capacitación.

Las preguntas se analizaron de forma conjunta porque ambas preguntas se orientan a conocer las preferencias del personal en cuanto a la forma y periodicidad con que debería desarrollarse la capacitación dentro de la empresa.

En cuanto a la modalidad preferida, predomina claramente la opción mixta con 15 respuestas (68,2%). Seguidamente, aparecen la modalidad virtual con 4 respuestas (18,2 %), y la capacitación en el puesto con práctica guiada, con 3 respuestas (13,6 %), mientras que la opción presencial registra 2 respuestas (9,1 %). Esta distribución permite ver varios puntos de vista relevantes. En primer lugar, evidencia que el personal no se inclina de manera mayoritaria por esquemas puramente presenciales, a pesar de que esa ha sido la modalidad predominante en buena parte de las capacitaciones recibidas. Esto sugiere que existe una apertura clara hacia formas de aprendizaje más flexibles, combinadas y adaptables a la dinámica laboral. La preferencia por la modalidad mixta indica que los colaboradores valoran tanto el contacto directo como la posibilidad de acceder a recursos o sesiones que puedan desarrollarse con mayor flexibilidad. Desde una

perspectiva interpretativa, esta elección puede entenderse como una búsqueda de equilibrio entre cercanía pedagógica y adaptabilidad operativa. El personal parece reconocer que una estrategia combinada podría facilitar la participación, optimizar el tiempo y ofrecer mejores oportunidades para asimilar contenidos diversos.

La presencia de la modalidad virtual como segunda preferencia, aunque en un nivel mucho menor, también resulta significativa. Esto evidencia que una parte del personal está dispuesta a recibir capacitación mediante medios digitales, lo cual guarda coherencia con la propia orientación temática del cuestionario, donde las herramientas digitales aparecen como prioridad formativa. Sin embargo, el hecho de que la modalidad virtual no supere a la mixta sugiere que el aprendizaje completamente a distancia no sería, por sí solo, la opción más adecuada para la mayoría del personal. De igual forma, aunque la capacitación en el puesto con práctica guiada no ocupa el primer lugar, su presencia confirma que existe interés por metodologías más cercanas a la realidad diaria del trabajo. Esto es especialmente importante, ya que varias respuestas abiertas del cuestionario insisten precisamente en que las capacitaciones deberían ser más prácticas, menos centradas en lectura y más vinculadas con las funciones reales del cargo.

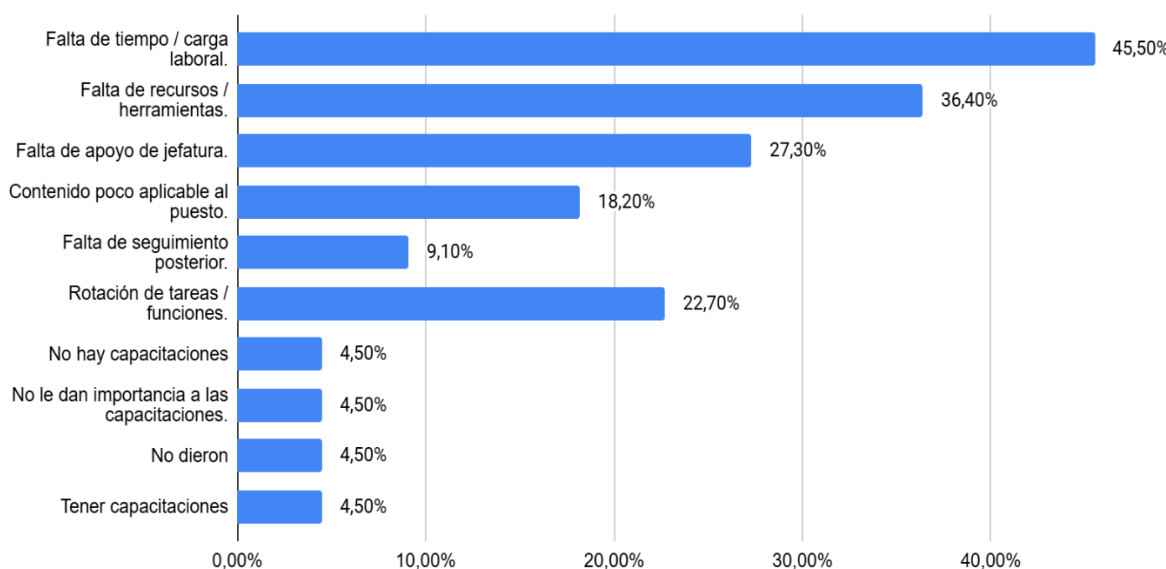
Respecto a la frecuencia ideal, la opción más elegida fue la mensual, con 45,5 %, seguida muy de cerca por la trimestral, con 40,9 %, y finalmente por según necesidad, con 13,6 %. No se registran preferencias por frecuencias semanales ni quincenales. Este comportamiento resulta bastante revelador, porque muestra que el personal sí desea capacitación constante, pero no de una manera excesivamente intensiva. La ausencia total de respuestas en las frecuencias más cortas indica que las personas colaboradoras no perciben realista ni funcional una formación demasiado frecuente dentro de la carga laboral cotidiana. Por el contrario, la preferencia mayoritaria por la modalidad mensual y, en segundo término, por la trimestral, refleja una visión equilibrada, se valora la capacitación periódica, pero dentro de un ritmo que permita recibirla, asimilarla y luego aplicarla en el trabajo. Este hallazgo es importante porque muestra que el personal no solo quiere más capacitación, sino una capacitación organizada en tiempos razonables y sostenibles.

En conjunto, ambas preguntas permiten concluir que las personas colaboradoras prefieren una estrategia de capacitación mixta, flexible y periódica, con una frecuencia principalmente mensual o trimestral. Este resultado aporta una guía concreta para la propuesta final de la investigación, ya que indica que el diseño formativo más aceptable para el personal. El análisis sugiere que una propuesta bien recibida dentro de Naret S.A. sería aquella que combine

modalidades, incorpore recursos más flexibles, permita cierta práctica y se desarrolle con una periodicidad ordenada que no compita de manera desproporcionada con las exigencias del trabajo diario. Desde el punto de vista del capítulo de resultados, este hallazgo es valioso porque transforma las percepciones del personal en lineamientos concretos para la planificación futura de la capacitación.

Figura 9.

Pregunta n.º 8.4 Barreras para capacitarse o aplicar lo aprendido.



Interpretación de resultados: De acuerdo con los resultados indican que la barrera más señalada es la falta de tiempo o carga laboral, con 10 respuestas (45,5%). Este resultado tiene una importancia central, ya que muestra que casi la mitad de la población encuestada percibe que una de las principales dificultades para capacitarse o aplicar lo aprendido no radica en la falta de interés, sino en la presión propia del trabajo cotidiano. En términos interpretativos, esto sugiere que la dinámica laboral de la empresa pueda dejar poco margen para procesos formativos constantes o para la apropiación pausada de nuevos conocimientos. Interpretación de resultados: Los resultados indican que la barrera más señalada es la falta de tiempo o carga laboral, con 10 respuestas (45,5 %). Este hallazgo tiene una importancia central, ya que muestra que casi la mitad de la población encuestada percibe que una de las principales dificultades para capacitarse o aplicar lo aprendido no radica en la falta de interés, sino en la presión propia del trabajo cotidiano.

En términos interpretativos, esto sugiere que la dinámica laboral de la empresa puede dejar poco margen para procesos formativos constantes o para la apropiación pausada de nuevos conocimientos. Cuando el personal siente que no dispone del tiempo suficiente, la capacitación corre el riesgo de percibirse como una actividad adicional que compite con las obligaciones inmediatas del puesto, en lugar de vivirse como una herramienta integrada al desarrollo laboral. Este resultado dialoga de manera directa con otros hallazgos del cuestionario, especialmente con la preferencia por frecuencias mensuales o trimestrales y con la necesidad de modalidades más flexibles, lo cual confirma que el tiempo es un factor organizacional determinante en la viabilidad del proceso formativo.

La segunda barrera más señalada es la falta de recursos o herramientas, con 8 respuestas (36,4 %). Este dato resulta muy relevante, porque evidencia que una parte importante del personal no percibe que las condiciones materiales o instrumentales sean siempre suficientes para aprender o aplicar adecuadamente lo aprendido. En una organización donde el uso de herramientas digitales y sistemas del puesto fue identificado como la principal prioridad de capacitación, la falta de recursos adquiere todavía mayor peso interpretativo.

No se trata únicamente de recibir formación sobre sistemas, procesos o herramientas, sino de contar efectivamente con los medios necesarios para utilizarlos, practicarlos y reforzarlos en el entorno real de trabajo. De esta forma, el hallazgo pone de manifiesto que la capacitación no puede analizarse de manera aislada del contexto operativo: enseñar algo sin garantizar acceso suficiente a recursos o herramientas puede limitar seriamente la transferencia del aprendizaje y reducir el impacto formativo esperado.

Otra barrera significativa es la falta de apoyo de jefatura, con 6 respuestas (27,3 %). Este resultado introduce una dimensión especialmente importante dentro del análisis, porque muestra que el aprendizaje no depende solo del colaborador o del área de Recursos Humanos, sino también del respaldo que las jefaturas ofrecen para participar en la capacitación y aplicar posteriormente lo aprendido. Cuando el personal percibe poco apoyo desde su línea de supervisión, puede interpretar que la formación no constituye una prioridad real para el área o que no existe un ambiente óptimo para transformar el aprendizaje en mejora concreta del desempeño. Desde una perspectiva organizacional, este resultado es clave, porque implica que la efectividad de las estrategias de capacitación depende también de una cultura interna que valore, facilite y respalde activamente el

desarrollo del personal. En ese sentido, la capacitación necesita involucrar no solo a quienes la diseñan, sino también a quienes dirigen y acompañan el trabajo diario de los colaboradores.

También se identifican como obstáculos la rotación de tareas o funciones, con 5 respuestas (22,7 %), el contenido poco aplicable al puesto, con 4 respuestas (18,2 %), y en menor medida la falta de seguimiento posterior, con 2 respuestas (9,1 %). Estas respuestas enriquecen el análisis porque muestran que las barreras no son exclusivamente de tiempo o recursos, sino también de pertinencia y continuidad. La rotación de funciones puede dificultar que el colaborador consolide un aprendizaje específico si las tareas cambian con frecuencia o si el contenido recibido no se aplica de manera estable. Del mismo modo, cuando se percibe que el contenido no es suficientemente aplicable al puesto, la capacitación puede perder sentido práctico y generar menor compromiso por parte del personal. La falta de seguimiento posterior, aunque aparece con menor frecuencia, también resulta consistente con resultados anteriores donde se evidenció debilidad en la evaluación y el acompañamiento después de la capacitación.

En síntesis, esta pregunta permite concluir que las principales barreras para capacitarse o aplicar lo aprendido en Naret S.A. son, sobre todo, organizacionales: tiempo limitado, falta de recursos, apoyo insuficiente y necesidad de mayor pertinencia metodológica.

Pregunta n.º8.5 Recomendaciones para mejorar en el proceso de capacitación de la empresa.

Esta pregunta permitió recopilar de manera abierta las recomendaciones del personal sobre qué debería mejorar en el proceso de capacitación de la empresa para fortalecer las competencias técnicas y la calidad del servicio. Al tratarse de una pregunta de respuesta abierta, su análisis se presenta en forma textual, identificando las ideas más recurrentes y el sentido general de las sugerencias planteadas. Metodológicamente, esta pregunta tiene un valor muy importante dentro de la investigación, porque no se limita a medir percepciones sobre lo ya vivido, sino que recoge propuestas concretas desde la experiencia de quienes participan en el trabajo diario de la organización.

Las respuestas evidencian, en primer lugar, una fuerte necesidad de que la capacitación se estructure de manera más específica según los puestos, las áreas y las debilidades reales detectadas en el personal. Expresiones como “estructurar según puestos”, “hacer capacitaciones por áreas para enfocar por cada área” y “búsqueda de áreas débiles y fortalecimiento de ellas” muestran que

los colaboradores no desean una formación genérica ni uniforme para todos, sino una estrategia más ajustada a las funciones concretas que cada uno desempeña. Este hallazgo resulta sumamente coherente con el resto del cuestionario, donde precisamente se observó una población diversa en términos de cargos, necesidades formativas diferentes y brechas técnicas específicas. En ese sentido, el personal confirma con sus propias sugerencias una idea clave para la tesis: la capacitación sea más efectiva si se planifica con base en las necesidades reales del puesto y no únicamente desde una lógica general o institucional. Esto convierte a la segmentación por áreas y funciones en uno de los lineamientos más sólidos para la propuesta final.

En segundo lugar, aparece con mucha fuerza la idea de una capacitación más constante, más frecuente y mejor organizada en el tiempo. Frases como “dar más seguido capacitaciones”, “mayor frecuencia”, “hacer más seguido”, “creación de un plan de capacitaciones” y “que se hagan capacitaciones cuando cambian procedimientos” ponen de manifiesto que el personal no percibe suficiente continuidad en el proceso formativo actual. Este resultado complementa lo observado en preguntas anteriores, donde una parte importante de la población indicó no haber recibido capacitación durante los últimos doce meses o señaló la ausencia de oferta como la razón principal. Desde una perspectiva analítica, estas respuestas muestran que el problema no se reduce a la calidad de algunas capacitaciones aisladas, sino también a la necesidad de contar con una planificación más sistemática, capaz de sostener el aprendizaje en el tiempo y responder oportunamente a cambios en sistemas, procedimientos o exigencias laborales. La capacitación, por tanto, no es vista por el personal como un evento ocasional, sino como un proceso que debería acompañar de forma más permanente la dinámica de trabajo.

Un tercer eje claramente identificado en las respuestas es la necesidad de una capacitación más práctica, menos centrada en lectura y más vinculada con funciones reales del puesto. Entre las expresiones más representativas aparecen “hacerlas más prácticas”, “capacitar temas relevantes hacia funciones reales”, “menos lectura y más práctico” y “que se utilicen más herramientas digitales de aprendizaje”. Este hallazgo confirma y profundiza lo ya detectado en la pregunta sobre pertinencia y diseño de la capacitación, donde el componente práctico aparecía como una de las mayores debilidades percibidas. El personal no rechaza la formación, sino que parece demandar una metodología más aplicada, más concreta y cercana a los desafíos cotidianos del trabajo. Esto es particularmente importante en el contexto de una investigación sobre competencias técnicas, ya que dichas competencias difícilmente se fortalecen únicamente con teoría o exposición general de

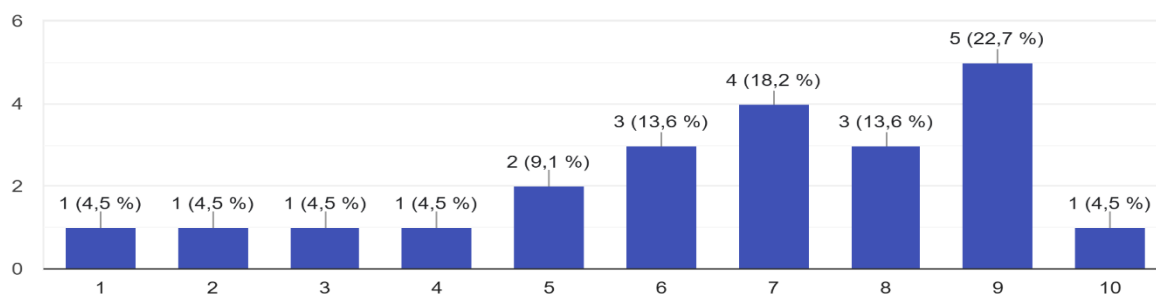
contenidos. Requieren práctica, ejemplos, simulación, aplicación inmediata y, en muchos casos, acompañamiento en el puesto. Por ello, las respuestas abiertas muestran con bastante claridad que el personal no solo identifica qué necesita aprender, sino también cómo considera que debería enseñarse para que el aprendizaje realmente sea útil.

Finalmente, también destaca una necesidad de mayor acompañamiento, mejor inducción, evaluación posterior y mayor valoración organizacional de la capacitación. Respuestas como “un mejor acompañamiento”, “una mejor inducción”, “que haya evaluaciones de desempeño para conocer los resultados de cada uno”, “evaluación de capacitación después de las capacitaciones” y “darles una importancia más grande a las capacitaciones” revelan que el personal no espera solamente cursos o contenidos, sino un proceso más completo que incluya seguimiento, valoración y presencia institucional más fuerte. Este hallazgo resulta muy significativo, porque confirma que la capacitación no debe ser entendida únicamente como transmisión de información, sino como una estrategia organizacional integral que requiere preparación, acompañamiento y evaluación. En general, esta pregunta permite concluir que las recomendaciones del personal convergen en una misma dirección: una capacitación más planificada, más específica por puesto, más frecuente, más práctica, mejor acompañada y más valorada dentro de la empresa. Por lo tanto, las respuestas abiertas constituyen una fuente de insumos sumamente rica para el diseño de la propuesta final, ya que expresan con claridad las condiciones que el propio personal considera necesarias para que la capacitación sea realmente útil y efectiva.

Figura 10.

Pregunta n.º 8.6 Nivel de satisfacción con las capacitaciones recibidas.

En una escala de 1 a 10, ¿Qué tan satisfecho(a) está con las capacitaciones recibidas en la empresa.
22 respuestas



Interpretación de resultados: La **Figura 9** presenta el nivel de satisfacción de las personas participantes respecto a las capacitaciones recibidas en la empresa, medido en una escala de 1 a 10. Esta pregunta permite obtener una valoración general de la experiencia formativa desde una perspectiva más global e integradora. Se muestra una distribución variada, aunque con una tendencia más visible hacia valoraciones intermedias y altas. Los resultados muestran una distribución variada, aunque con una tendencia más visible hacia valoraciones intermedias y altas. La calificación más frecuente fue 9, con 5 respuestas (22,7 %), seguida de 7, con 4 respuestas (18,2 %), y de 6 y 8, ambas con 3 respuestas (13,6 %). La calificación 5 fue elegida por 2 personas (9,1 %), mientras que las puntuaciones 1, 2, 3, 4 y 10 registraron 1 respuesta cada una (4,5 %). Además, el promedio general de satisfacción fue de 6,59, lo que indica una valoración moderadamente positiva, aunque todavía distante de un nivel de satisfacción plenamente alto. Este resultado permite una lectura bastante interesante porque la capacitación no es percibida de manera predominantemente negativa, pero tampoco se vive como una experiencia tan satisfactoria y sólida como para ubicarse de forma generalizada en los niveles máximos de valoración. En otras palabras, existe una aceptación razonable de las capacitaciones recibidas, pero también una percepción implícita de que todavía hay aspectos importantes por mejorar.

Desde un análisis más detallado, el hecho de que la moda se ubique en 9 podría sugerir que una parte del personal sí ha tenido experiencias formativas positivas y útiles. Sin embargo, la dispersión de las respuestas y el promedio de 6,59 muestran que esa satisfacción no es igual para todos. La existencia de valoraciones bajas e intermedias indica que la calidad de la experiencia formativa no ha sido percibida de la misma manera por todos los colaboradores. Esto resulta coherente con los hallazgos anteriores del cuestionario, donde se observaron fortalezas en la claridad de los contenidos y en la utilidad percibida para el trabajo, pero también debilidades importantes en aspectos como la falta de práctica, la escasez de materiales, la insuficiencia del seguimiento posterior y la cobertura desigual de la capacitación. En este sentido, la satisfacción moderada no debe interpretarse como una contradicción, sino como el reflejo de un proceso formativo que sí tiene elementos valiosos, pero que aún no alcanza un nivel de consistencia suficientemente alto para generar una percepción plenamente satisfactoria en todo el personal.

Además, este resultado permite afirmar que el personal no rechaza la capacitación ni la desvaloriza como herramienta organizacional. Por el contrario, si la experiencia fuera percibida como irrelevante o inútil, serían puntuaciones más bajas y una tendencia general hacia la

insatisfacción. Lo que parece observarse aquí es más bien una disposición favorable hacia la capacitación acompañada de una evaluación crítica sobre su calidad actual. Es decir, las personas colaboradoras reconocen que la formación tiene valor, pero también consideran que puede y debe mejorar para responder de forma más efectiva a sus necesidades reales. Esta pregunta es especialmente importante para la tesis, porque refuerza la idea de que la empresa cuenta con una base positiva sobre la cual construir mejores estrategias formativas. El reto no parece ser convencer al personal de la importancia de capacitarse, sino ofrecer una capacitación más pertinente, práctica, frecuente y bien acompañada, de modo que la satisfacción pueda elevarse de forma más consistente.

En conclusión, la pregunta sobre satisfacción permite cerrar este bloque con una conclusión clara, las capacitaciones recibidas en Naret S.A. son valoradas de forma moderadamente positiva, pero todavía presentan oportunidades importantes de mejora. El promedio obtenido y la dispersión de respuestas muestran que el proceso formativo posee fortalezas, aunque aún no alcanza un nivel óptimo de calidad y aceptación generalizada. Desde la perspectiva del estudio, este resultado es especialmente útil porque simplifica el sentido de muchos de los resultados previos, que existe capacitación, se reconoce su utilidad, se identifican beneficios en el desempeño y en el servicio, pero también persisten debilidades en cobertura, seguimiento, metodología práctica y condiciones organizacionales para su mejor aprovechamiento. La valiosa satisfacción observada no debe leerse como un cierre positivo, sino como una señal de que la empresa dispone de un punto de partida valioso, aunque todavía requiere fortalecer sus estrategias de capacitación para lograr un impacto más amplio, más consistente y satisfactorio para su personal.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La presente investigación permitió concluir que, en la empresa Naret S.A., las estrategias de capacitación sí tienen una incidencia relevante en el fortalecimiento de las competencias técnicas del personal, así como en la percepción de mejora del desempeño laboral y de la calidad del servicio. Sin embargo, dicho efecto no se presenta de forma completamente homogénea ni bajo un sistema de capacitación plenamente estructurado. A partir de la integración de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores y de la entrevista realizada a la encargada del Departamento de Recursos Humanos, se determinó que la empresa sí desarrolla acciones

formativas y que estas son valoradas como útiles por una parte importante del personal, especialmente cuando logran relacionarse con las funciones reales del puesto y cuando el colaborador percibe que puede aplicar lo aprendido en su trabajo diario. Aunque, también se identificó que hay debilidades de cobertura, seguimiento, práctica, formalización del proceso y alineación estratégica, lo que impide que la capacitación alcance su efecto más amplio, constante y sostenido dentro de la organización. Esta conclusión general responde al propósito centro del estudio, que consistía en valorar si las estrategias implementadas durante el periodo analizado realmente contribuyen al fortalecimiento de las competencias técnicas o si todavía existen vacíos que limitan los resultados esperados.

En relación con el **primer objetivo específico**, orientado a medir la magnitud de las estrategias de capacitación implementadas en el desarrollo de las competencias técnicas, valorando su aporte a la mejora del desempeño laboral y la calidad del servicio, se concluye que la capacitación genera resultados positivos dentro de la empresa, aunque dichos resultados aún no se encuentran respaldados por una estructura integral de evaluación y seguimiento. El análisis cuantitativo mostró que las personas colaboradoras que habían recibido capacitación perciben, en términos generales, que los contenidos fueron claros, que lo aprendido puede aplicarse al trabajo diario y que la formación les ayuda a resolver problemas, realizar tareas con mayor seguridad y mejorar distintos aspectos de su desempeño. Del mismo modo, los resultados vinculados con desempeño laboral y calidad del servicio reflejaron una tendencia favorable en variables como productividad, reducción de reprocesos, seguimiento de casos, claridad en la atención y percepción de mejora del resultado final del trabajo. Desde la perspectiva cualitativa, la encargada de Recursos Humanos también reconoció que la capacitación puede traducirse en mayor orden, claridad y seguridad para ejecutar funciones, lo cual confirma la existencia de una relación positiva entre formación, desempeño y calidad del servicio.

Sin embargo, el estudio también permite concluir que la cobertura de la capacitación en Naret S.A. todavía presenta un alcance parcial. Aunque las personas colaboradoras valoran positivamente la utilidad de las capacitaciones y reconocen su aplicación práctica, la empresa no cuenta todavía con un sistema suficientemente formal de evaluación del aprendizaje, retroalimentación estructurada ni seguimiento posterior continuo. La entrevista con la encargada de Recursos Humanos reveló que el acompañamiento suele darse de manera práctica y puntual, principalmente cuando surgen necesidades concretas en ciertos puestos o áreas, pero no

necesariamente mediante mecanismos estandarizados que permitan comprobar resultados de manera sistemática. Esta situación limita la posibilidad de medir con mayor precisión el verdadero efecto de la capacitación sobre el desarrollo técnico del personal y sobre los indicadores del desempeño. La investigación permite afirmar que la capacitación en la empresa sí genera beneficios visibles, pero todavía opera más como una práctica funcional y reactiva que como un proceso estratégico plenamente consolidado. En consecuencia, los avances observados son reales, pero aún carecen de una estructura de seguimiento, comparación de resultados y mejora sostenida en el tiempo.

Con respecto al **segundo objetivo específico**, orientado a identificar las brechas en las competencias técnicas de los colaboradores para determinar áreas prioritarias de capacitación dirigidas al incremento de la eficiencia en la gestión administrativa y de servicios, se concluye que las principales brechas se concentran en competencias técnicas vinculadas con herramientas digitales y sistemas del puesto, conocimiento y aplicación de procedimientos internos, organización del trabajo, gestión del tiempo, resolución de incidencias y comunicación efectiva. El cuestionario mostró que, aunque el personal se auto valora con niveles funcionales de dominio en varias competencias, el nivel requerido por el puesto es percibido como más alto, especialmente en áreas relacionadas con el uso de tecnología, la precisión en el manejo de información, la coordinación de procesos y la calidad del servicio. La pregunta abierta sobre mayor brecha percibida reforzó este hallazgo, ya que muchas respuestas señalaron directamente dificultades en el uso de Excel, herramientas digitales, tecnología, comunicación asertiva, organización del tiempo y dominio de ciertos conocimientos normativos. A esto se suma lo expresado en la entrevista, donde la encargada de Recursos Humanos relacionó las brechas con la rotación de personal, la falta de seguimiento, la adaptación al puesto y la incorporación de cambios tecnológicos sin suficiente acompañamiento formativo.

A partir de estos resultados, se concluye que la empresa no enfrenta un escenario de ausencia total de competencias, sino más bien una realidad donde el personal posee bases funcionales para desempeñar sus labores, pero no siempre alcanza el nivel de dominio que las exigencias del puesto demandan. Esta diferencia entre nivel actual y nivel requerido constituye precisamente la brecha que justifica la necesidad de fortalecer la capacitación. En otras palabras, las competencias técnicas existen en un grado aceptable, pero no de manera homogénea ni suficientemente fortalecida en todos los casos. Esto es particularmente relevante en una empresa

como Naret S.A., donde las funciones combinan gestión administrativa, atención de clientes, manejo documental, sistemas internos, coordinación interáreas y respuesta a situaciones operativas. Bajo estas condiciones, cualquier diferencia entre el dominio actual y el requerido puede impactar la eficiencia, generar reprocesos, disminuir la rapidez de respuesta o afectar la calidad del servicio. Por tanto, la investigación confirma que el diagnóstico de brechas no solo es válido, sino necesario, y que las áreas prioritarias de intervención se concentran en el fortalecimiento tecnológico, la comunicación funcional, la estandarización de procesos y la organización del trabajo.

En cuanto al **tercer objetivo específico**, dirigido a proponer estrategias de capacitación orientadas al fortalecimiento de las competencias técnicas y las habilidades de los colaboradores en la atención al cliente y en el manejo de procesos administrativos, se concluye que la empresa requiere una estrategia formativa más estructurada, segmentada por áreas o puestos, metodológicamente más práctica y con mayor continuidad. Los resultados del cuestionario muestran que los temas prioritarios de capacitación se concentran en herramientas digitales y sistemas del puesto, normativa y políticas internas, elaboración de reportes y documentación, atención al cliente y comunicación, así como organización del trabajo y priorización. De manera complementaria, las respuestas abiertas recomendaron con claridad que la capacitación sea más frecuente, más específica por funciones, menos centrada en lectura, más práctica y con mejor acompañamiento. También surgió la necesidad de un plan formal de capacitaciones, la consulta al personal sobre sus necesidades y la incorporación de evaluaciones posteriores. Por su parte, la entrevista con la encargada de Recursos Humanos aportó criterios muy valiosos para esta propuesta, como la conveniencia de un plan anual basado en brechas reales, una inducción más estructurada para puestos críticos, el uso de mentores internos y la incorporación de modalidades digitales o microlearning.

En ese sentido, la investigación permite concluir que la estrategia de capacitación más pertinente para Naret S.A. no sería una suma de actividades aisladas, sino un sistema planificado que parta del diagnóstico de necesidades defina prioridades por puesto o proceso, diversifique las modalidades de formación y establezca mecanismos claros de seguimiento y evaluación. Las preferencias del personal por una modalidad mixta y una frecuencia principalmente mensual o trimestral muestran que existe disposición a capacitarse, siempre que la formación sea compatible con la dinámica laboral y responda a contenidos relevantes para el trabajo real. Por lo tanto, la

identificación de barreras como la falta de tiempo, la carga laboral, la escasez de recursos y el apoyo insuficiente de jefaturas confirma que una estrategia efectiva no debe centrarse solo en el contenido, sino también en las condiciones organizacionales que hacen posible la participación y la transferencia del aprendizaje. Por esto, la propuesta de capacitación derivada del estudio debe crear como una respuesta integral, diagnóstica, práctica, continua, flexible y alineada con las exigencias operativas de la empresa. Esta conclusión es coherente con el propio enfoque del estudio, que plantea la capacitación como una estrategia orientada al cierre de brechas y a la mejora del desempeño, y no simplemente como una actividad formativa ocasional.

Sumando a la investigación también permite concluir que uno de los principales desafíos de Naret S.A. no radica únicamente en definir qué capacitar, sino en fortalecer institucionalmente la gestión de la capacitación. La entrevista evidenció que actualmente no existe un departamento o posición dedicada exclusivamente a esta función, lo cual ayuda a explicar varias de las debilidades identificadas a lo largo del análisis, como la dependencia de necesidades puntuales, la falta de continuidad, la evaluación poco estructurada y la limitada sistematización del proceso. Esto significa que la empresa sí reconoce el valor de la capacitación y realiza esfuerzos para atender ciertas necesidades, pero aún no la gestiona con el nivel de formalización, seguimiento y especialización que requeriría un sistema estratégico de desarrollo del talento humano. Por lo tanto, cualquier propuesta de mejora no solo debe incorporar temas, modalidades y cronogramas, sino también considerar la necesidad de una mayor articulación entre Recursos Humanos, jefaturas y responsables operativos, de forma que la capacitación deje de ser una tarea complementaria y se convierta en un proceso más estable dentro de la organización.

En conclusión, los resultados del estudio permiten responder de manera afirmativa, aunque equilibrada, a la pregunta central de investigación. Las estrategias de capacitación implementadas en Naret S.A. sí han contribuido al fortalecimiento de las competencias técnicas del personal y muestran una relación positiva con la mejora percibida del desempeño laboral y de la calidad del servicio; sin embargo, la incidencia percibida todavía se encuentra limitada por debilidades en cobertura, formalización, metodología práctica, seguimiento y estructura organizacional. Las brechas identificadas en herramientas digitales, procedimientos internos, organización del trabajo y comunicación demuestran que la empresa necesita avanzar hacia una capacitación más pertinente y planificada. Al mismo tiempo, la valoración moderadamente positiva que el personal hace de la formación recibida, así como sus recomendaciones concretas de mejora, muestran que existe una

base favorable sobre la cual construir estrategias más efectivas. Por tanto, la investigación no concluye que la capacitación sea inexistente o ineficaz, sino que confirma su importancia, sus efectos positivos y, sobre todo, la necesidad de fortalecerla como un proceso estratégico para el desarrollo técnico del personal, la eficiencia de la gestión administrativa y la mejora sostenida de la calidad del servicio en Naret S.A.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a la empresa Naret S.A., con el propósito de fortalecer sus estrategias de capacitación, reducir las brechas en competencias técnicas identificadas y favorecer una mejora más sostenida del desempeño laboral y de la calidad del servicio. Estas recomendaciones se plantean en base con los objetivos específicos del estudio y con las conclusiones derivadas del análisis de resultados, de manera que establezcan acciones viables, pertinentes y alineadas con la realidad organizacional de la empresa.

En relación con el **primer objetivo específico** orientado a medir el impacto de las estrategias de capacitación implementadas en el desarrollo de las competencias técnicas, se recomienda a la empresa formalizar un sistema de evaluación y seguimiento de la capacitación que permita examinar la evolución del desempeño en el entorno laboral diario. Para esto, conviene que cada capacitación no finalice únicamente con la impartición del contenido, sino que incorpore mecanismos básicos de comprobación del aprendizaje, tales como ejercicios de aplicación, listas de cotejo, casos prácticos, autoevaluaciones breves o demostraciones en el puesto. También, se recomienda establecer un seguimiento posterior, a corto y mediano plazo, que permita observar si el colaborador logró aplicar lo aprendido y si dicha aplicación generó mejoras en su desempeño. Esta recomendación resulta prioritaria porque la investigación evidenció que la empresa sí obtiene efectos positivos de la capacitación, pero todavía presenta debilidades importantes en evaluación formal, retroalimentación y continuidad del proceso.

También, dentro de este mismo objetivo, se recomienda fortalecer el componente metodológico de las actividades formativas, procurando que las capacitaciones incorporen más práctica, ejemplos aplicables al puesto, materiales de apoyo y espacios de resolución de dudas orientados a situaciones reales del trabajo. Los resultados del cuestionario muestran que el personal valora la claridad de los contenidos y reconoce la utilidad de la capacitación, pero también señala carencias en la inclusión de práctica y en la disponibilidad de recursos útiles para reforzar lo

aprendido. Se considera conveniente que futuras capacitaciones integren ejercicios guiados, simulaciones, análisis de casos y materiales de consulta que faciliten la transferencia al puesto. Esta medida permitiría que la capacitación no solo sea comprendida, sino también interiorizada y aplicada con mayor seguridad en el entorno laboral.

Adicionalmente, se recomienda definir indicadores internos de mejora asociados al desempeño y a la calidad del servicio, con el fin de que la empresa pueda comparar, de manera más objetiva, la situación antes y después de las acciones formativas. Entre estos indicadores podrían considerarse la disminución de reprocesos administrativos, la reducción de errores recurrentes, la mejora en tiempos de respuesta, el seguimiento más oportuno de casos, la disminución de incidencias vinculadas al servicio y la percepción de mayor orden en la atención brindada. Aunque la investigación utilizó principalmente percepciones de colaboradores y de la encargada de Recursos Humanos, los hallazgos permiten sostener que la capacitación manifiesta una incidencia favorable en el desempeño y servicio; por el cual, avanzar hacia indicadores más concretos fortalecería la capacidad de la empresa para demostrar resultados y tomar decisiones con mayor base técnica.

Con respecto al **segundo objetivo específico** orientado a identificar las brechas en competencias técnicas, se recomienda crear un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) con carácter periódico, preferiblemente anual o semestral, que permita detectar de manera sistemática las áreas donde el personal presenta mayores diferencias entre el nivel actual y el nivel requerido por el puesto. Este diagnóstico debería integrar distintas fuentes de información, como la retroalimentación de jefaturas, las incidencias operativas, las solicitudes directas del personal, la observación de dificultades recurrentes y los cambios tecnológicos o normativos que afecten la ejecución del trabajo. La investigación demostró que la empresa sí identifica necesidades de capacitación a partir de señales operativas, pero todavía no bajo un esquema suficientemente formal y continuo. Convertir este diagnóstico en un proceso institucional ayudaría a priorizar con mayor claridad las acciones formativas y a reducir la improvisación.

De igual manera, se recomienda priorizar las acciones de capacitación en las competencias que el estudio identificó como más críticas, especialmente aquellas vinculadas con herramientas digitales y sistemas del puesto, conocimiento y aplicación de procedimientos internos, comunicación asertiva, organización del trabajo y gestión del tiempo. Estas áreas aparecieron de forma consistente tanto en la autopercepción del personal como en las respuestas abiertas sobre

mayor brecha percibida y en la entrevista con la encargada de Recursos Humanos, lo que confirma que constituyen necesidades reales y no solo supuestas. En consecuencia, la empresa debería considerar estas competencias como ejes prioritarios de su fortalecimiento técnico, diseñando acciones específicas por nivel de necesidad y por tipo de puesto. De esta forma, la capacitación respondería de manera más directa a los vacíos detectados y tendría mayores probabilidades de impactar en la eficiencia de la gestión administrativa y de servicios.

Además, se recomienda segmentar la capacitación según áreas, funciones y niveles de responsabilidad, evitando aplicar estrategias completamente uniformes a una población que, según los resultados del estudio, desempeña cargos diversos y enfrenta exigencias distintas. La investigación mostró que la muestra estuvo integrada por puestos como administradores de condominio, gestoras de cobros, gerencias, asistentes administrativos y otros cargos con funciones diferentes, lo cual refuerza la necesidad de que la capacitación considere la realidad particular de cada rol. En este sentido, una estrategia formativa diferenciada por área o puesto permitiría aumentar la pertinencia del contenido, mejorar el aprovechamiento del tiempo y responder de forma más precisa a las brechas reales de cada grupo.

Seguidamente con el **tercer objetivo específico** orientado a proponer estrategias de capacitación para fortalecer competencias técnicas y habilidades vinculadas a la atención al cliente y al manejo de procesos administrativos, se recomienda diseñar e implementar un plan anual de capacitación que organice de manera formal los contenidos, las modalidades, la frecuencia, los responsables y los mecanismos de evaluación. Este plan debería estructurarse a partir de las brechas identificadas en el diagnóstico y de los temas prioritarios señalados por el personal, incorporando cronogramas realistas y compatibles con la operación diaria. La investigación concluyó que la empresa sí realiza acciones formativas, pero aún con una lógica más reactiva que preventiva; por lo tanto, contar con un plan anual ayudaría a transformar la capacitación en un proceso más continuo, estratégico y alineado con las necesidades reales del negocio.

De forma complementaria, se recomienda que dicho plan integre una modalidad mixta de capacitación, combinando sesiones presenciales con recursos digitales, materiales virtuales y espacios de práctica guiada. Esta recomendación responde tanto a las preferencias del personal como a las condiciones identificadas en la investigación, donde se observó que la modalidad presencial ha predominado, pero que la población valora positivamente esquemas más flexibles y compatibles con la carga laboral. La incorporación de formatos como microlearning, recursos

digitales de consulta, videos breves o materiales interactivos podría facilitar la repetición, el refuerzo y la actualización continua, especialmente en temas tecnológicos y procedimentales. A la vez, mantener componentes presenciales o acompañamiento en el puesto permitiría conservar el valor de la práctica y la cercanía pedagógica.

También se recomienda fortalecer los procesos de inducción y reinducción, especialmente en puestos críticos o en áreas con mayor rotación de personal. Los resultados evidenciaron que la inducción constituye uno de los tipos de capacitación más frecuentes en la empresa, lo cual indica que ya existe una base sobre la cual se puede trabajar. Sin embargo, sería conveniente que este proceso no se limite a una presentación general, sino que incorpore contenidos técnicos esenciales del puesto, acompañamiento inicial, materiales de consulta y validación posterior del aprendizaje. Esto permitiría que la incorporación del personal sea más consistente, reduciría errores derivados de la adaptación al cargo y ayudaría a disminuir algunas de las brechas que hoy se asocian con rotación, cambios tecnológicos y falta de seguimiento.

Adicionalmente, se recomienda asignar responsables claros para la gestión de la capacitación, ya sea mediante una persona referente dentro de Recursos Humanos, una comisión interna o una distribución formal de funciones entre Recursos Humanos y jefaturas. Esta recomendación resulta especialmente importante porque la entrevista evidenció que actualmente no existe un departamento ni un puesto dedicado exclusivamente a capacitación, lo cual dificulta la planificación, el seguimiento y la continuidad del proceso. Definir responsables concretos permitiría darle mayor estructura al sistema formativo, mejorar la coordinación entre áreas y evitar que la capacitación dependa únicamente de necesidades emergentes o de esfuerzos aislados. En una etapa posterior, incluso podría valorarse la conveniencia de consolidar una función más especializada dentro de la empresa, de acuerdo con sus posibilidades y crecimiento organizacional.

Finalmente, se recomienda idear la capacitación como una política interna de mejora continua y no solo como una respuesta puntual a problemas inmediatos. La investigación permitió concluir que Naret S.A. dispone de una base positiva, ya que el personal reconoce la utilidad de la formación y percibe su relación con el desempeño y la calidad del servicio. Sin embargo, también mostró que persisten debilidades en cobertura, seguimiento, metodología y estructura. Por lo tanto, la empresa obtendría mejores resultados si integra la capacitación como parte de su gestión estratégica del talento humano, con visión preventiva, enfoque por competencias y seguimiento continuo. Asumir la capacitación desde esta perspectiva permitiría no solo responder a brechas

actuales, sino también anticiparse a cambios tecnológicos, normativos y operativos, fortaleciendo la capacidad de adaptación de la organización y la calidad del servicio que brinda.

Capítulo VI. Propuesta

Propuesta de programa integral de capacitación para el fortalecimiento de las competencias técnicas del personal de Naret S.A.

Descripción de la propuesta

La presente propuesta consiste en el diseño de un Programa Integral de Capacitación para el Fortalecimiento de las Competencias Técnicas del personal de Naret S.A., orientado a atender las principales brechas identificadas en la investigación y a consolidar un proceso formativo más estructurado, continuo y alineado con las necesidades reales de la empresa. La propuesta surge como respuesta a los hallazgos obtenidos en el análisis de resultados, los cuales evidenciaron que, aunque en la organización sí se desarrollan acciones de capacitación y estas generan efectos positivos en el desempeño y en la calidad del servicio, todavía persisten debilidades importantes relacionadas con la cobertura, la práctica, la evaluación, el seguimiento y la formalización del proceso. Seguidamente, la investigación permitió identificar que las principales brechas se concentran en herramientas digitales y sistemas del puesto, procedimientos internos, organización del trabajo, gestión del tiempo y comunicación efectiva, lo que hace necesaria una intervención más planificada y focalizada.

La propuesta se considera como un programa de carácter aplicado y preventivo, no como una serie de capacitaciones aisladas. Su finalidad es establecer una ruta organizada de formación que permita diagnosticar necesidades, priorizar contenidos, desarrollar acciones formativas pertinentes, acompañar la transferencia al puesto y evaluar resultados de manera progresiva. En este sentido, responde directamente a la lógica de la investigación, ya que toma como base tanto las conclusiones como las recomendaciones formuladas en el estudio, especialmente aquellas relacionadas con la necesidad de formalizar un diagnóstico periódico de necesidades de capacitación, segmentar la formación por áreas o puestos, diseñar un plan anual, incorporar modalidades más flexibles y fortalecer la evaluación del impacto.

Además, esta propuesta reconoce la realidad organizacional de Naret S.A., donde la capacitación actualmente no se encuentra respaldada por una estructura exclusiva de gestión, sino

que depende de Recursos Humanos y de otras funciones compartidas. Por esto, el programa no se formula como un modelo ideal desvinculado del contexto, sino como una alternativa realista y progresiva que puede implementarse con los recursos disponibles, fortaleciendo la coordinación entre Recursos Humanos, jefaturas y personal con experiencia. De esta manera, la propuesta busca no solo atender brechas actuales, sino también dejar instalada una base metodológica para que la capacitación evolucione hacia un proceso más estratégico dentro de la empresa.

Justificación de la propuesta

La formulación de esta propuesta se justifica en la necesidad de transformar la capacitación en Naret S.A. en un proceso más sistemático, pertinente y sostenible. Los resultados de la investigación mostraron que la empresa cuenta con un personal dispuesto a aprender y que reconoce la utilidad de la capacitación para mejorar su desempeño; sin embargo, también se evidenció que la formación no ha llegado de manera uniforme a todo el personal, que el componente práctico aún es insuficiente en algunos casos y que los mecanismos de evaluación y seguimiento posteriores presentan debilidades. Esta situación genera una brecha entre el valor que la capacitación podría tener como herramienta estratégica y la forma en que actualmente se gestiona dentro de la organización.

También se justifica porque las competencias técnicas requeridas por los puestos se perciben en un nivel más alto que el dominio actual auto percibido por parte del personal, lo cual confirma la existencia de brechas que afectan la eficiencia en la gestión administrativa y de servicios. En ese sentido, hace falta reconocer la necesidad de capacitación; se requiere una propuesta concreta que permita intervenir de forma organizada en aquellas áreas donde la empresa necesita fortalecer su capacidad operativa. La propuesta responde precisamente a esa necesidad, ya que organiza la capacitación en módulos prioritarios, criterios de implementación, mecanismos de seguimiento e indicadores esperados, permitiendo que la empresa avance hacia un esquema de formación más coherente con sus objetivos y con las exigencias reales del trabajo.

Desde un punto de vista metodológico, la propuesta también se justifica porque sigue una lógica reconocida de desarrollo de capacitación. La etapa de análisis parte del diagnóstico de necesidades; el diseño organiza objetivos, módulos y modalidades; el desarrollo prepara contenidos y recursos; la implementación ordena la ejecución; y la evaluación permite valorar resultados y hacer ajustes. Esta secuencia responde al modelo ADDIE, el cual plantea que cada etapa debe producir entregables y retroalimentación para la siguiente. A su vez, la evaluación

planteada en la propuesta no se limita a satisfacción, sino que incorpora niveles de reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, lo cual es coherente con el enfoque de Kirkpatrick.

Objetivo general

Diseñar un programa integral de capacitación para el fortalecimiento de las competencias técnicas del personal de Naret S.A., para la contribución en la mejora del desempeño laboral y la calidad del servicio.

Objetivos específicos

Identificar las necesidades de capacitación del personal, mediante un diagnóstico de brechas por puesto y área.

Estructurar modelos de capacitación orientados al fortalecimiento de las competencias técnicas prioritarias detectadas en la investigación.

Aplicar acciones de acompañamiento y seguimiento que favorezcan la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

Evaluar el impacto del programa de capacitación en el desempeño laboral y la calidad del servicio.

Alcance

La propuesta está dirigida, en una primera etapa, al personal administrativo y de servicios de Naret S.A. que participa en procesos vinculados con administración de condominios, gestión de cobros, atención al cliente, asistencia administrativa y coordinación operativa. Se plantea con un alcance inicial de doce meses, bajo una lógica de plan anual, con posibilidad de ajuste y continuidad en períodos posteriores. Su aplicación prioriza las áreas donde la investigación detectó mayor concentración de necesidades formativas y donde la capacitación tiene más posibilidad de traducirse en mejoras visibles del desempeño y del servicio.

Aunque el programa se diseña para un alcance inicial limitado, también tiene potencial de ampliarse a otras áreas de la empresa conforme se consolide el proceso. En este sentido, la propuesta no se limita a resolver una necesidad circunstancial, sino que pretende servir como base para una política interna de capacitación más estable y mejor articulada con la gestión del talento humano.

Población beneficiaria

La población beneficiaria directa está conformada por los colaboradores de Naret S.A. incluidos en el estudio, particularmente aquellos puestos donde se identificaron mayores necesidades en herramientas digitales, procedimientos internos, organización del trabajo, atención al cliente y comunicación. Entre los principales puestos representados en el diagnóstico se encuentran administradores de condominio, gestoras de cobros, asistentes administrativos y cargos de coordinación o supervisión, lo cual confirma que la propuesta debe beneficiar tanto funciones administrativas como procesos de servicio y seguimiento operativo.

Como población beneficiaria indirecta se consideran las jefaturas, el área de Recursos Humanos, la empresa en su conjunto y los usuarios o clientes que reciben el servicio de Naret S.A., ya que el fortalecimiento de competencias técnicas puede reflejarse en una gestión más ordenada, una respuesta más oportuna, menos reprocesos y una mejor calidad del servicio.

Recursos requeridos

Para la implementación de la propuesta se requieren recursos humanos, materiales, tecnológicos y organizativos.

1. Recursos humanos: se necesita la participación coordinada de Recursos Humanos, jefaturas inmediatas, personal con experiencia que pueda asumir funciones de mentoría interna y, cuando sea necesario, facilitadores externos en temas especializados.
2. Recursos materiales y tecnológicos: se requiere acceso a equipo de cómputo, proyector, conexión a internet, materiales de apoyo digital o impreso, formularios de seguimiento, recursos para microlearning y espacios físicos o virtuales para desarrollar las sesiones.
3. Recursos organizativos: se requiere la asignación de tiempos específicos para capacitación, definición de responsables, respaldo de la gerencia y articulación con las jefaturas para permitir la participación del personal sin afectar de forma crítica la operación diaria. Esto es especialmente importante porque el diagnóstico mostró que la carga laboral y el tiempo disponible son barreras relevantes para capacitarse o aplicar lo aprendido.

Enfoque metodológico

La propuesta se desarrolla bajo una lógica de capacitación por competencias y mejora continua. Para su estructura se adopta el modelo ADDIE, ya que permite organizar el programa en cinco fases: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. Este modelo es útil porque

parte de una necesidad validada, ordena el proceso de construcción de la capacitación y permite introducir ajustes conforme se reciben resultados y retroalimentación.

En cuanto a la evaluación, se utiliza la lógica de Kirkpatrick para valorar cuatro niveles: reacción del participante frente a la capacitación, aprendizaje logrado, comportamiento o aplicación al puesto y resultados observables en variables vinculadas con desempeño y calidad del servicio. Esta decisión fortalece la propuesta porque evita que la evaluación se limite a satisfacción inmediata y permite construir evidencia útil para futuras decisiones de mejora.

Ejes estratégicos

La propuesta se estructura a partir de cinco ejes estratégicos que responden directamente a los hallazgos de la investigación y a las necesidades detectadas en el personal de Naret S.A. Estos ejes permiten organizar el programa de forma integral y asegurar que la capacitación no se limite a impartir contenidos, sino que también atienda la detección de necesidades, la aplicación al puesto, el seguimiento y la mejora continua.

Eje 1. Diagnóstico periódico de necesidades de capacitación

Este eje constituye la base de toda la propuesta. Su finalidad es establecer un proceso formal para identificar, registrar y priorizar las brechas de competencias técnicas presentes en la empresa. Para esto, se plantea la aplicación periódica de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), el cual debe integrar varias fuentes: observación de jefaturas, incidencias operativas, cambios en procedimientos, solicitudes del personal, resultados de desempeño y necesidades de actualización técnica.

La importancia de este eje radica en que permite pasar de una capacitación reactiva, basada únicamente en necesidades emergentes, a una capacitación preventiva y mejor planificada. Además, facilita la identificación de prioridades por área, puesto y nivel de responsabilidad, permitiendo utilizar mejor los recursos disponibles.

Eje 2. Fortalecimiento de competencias técnicas prioritarias

Este eje responde al núcleo del estudio y se orienta al desarrollo de las competencias técnicas que la investigación identificó como prioritarias. La propuesta se enfoca especialmente en:

- Herramientas digitales y sistemas del puesto,

- Procedimientos internos y estandarización,
- Organización del trabajo y gestión del tiempo,
- Comunicación efectiva y atención al cliente.

La intención de este eje es mejorar la capacidad del personal para ejecutar sus funciones con mayor dominio técnico, seguridad, orden y consistencia, favoreciendo así el desempeño laboral y la calidad del servicio.

Eje 3. Capacitación práctica y contextualizada

Este eje busca superar una de las principales debilidades detectadas en la investigación: la insuficiente incorporación de práctica y ejemplos aplicables al puesto. Por ello, la propuesta prioriza metodologías activas, ejercicios basados en situaciones reales, análisis de casos, demostraciones guiadas y recursos de apoyo que permitan conectar el contenido con la realidad cotidiana del trabajo.

La capacitación deja de concebirse únicamente como transmisión de información y se orienta más hacia la resolución de problemas concretos, la ejecución correcta de procesos y la mejora de tareas reales del puesto.

Eje 4. Seguimiento y transferencia al puesto

Este eje se orienta a asegurar que la capacitación no termine al concluir una sesión. Incluye acciones de acompañamiento, mentoría, refuerzo posterior, materiales de consulta y participación de jefaturas inmediatas para facilitar la aplicación del aprendizaje dentro del puesto de trabajo.

El propósito es que el conocimiento adquirido se traduzca en cambios observables en la práctica laboral, evitando que la capacitación se quede en una experiencia aislada sin continuidad operativa.

Eje 5. Evaluación y mejora continua del programa

Este eje permite valorar la efectividad del programa y realizar ajustes de manera progresiva. Se propone evaluar la capacitación en distintos niveles: satisfacción, aprendizaje, aplicación al puesto y resultados observables en desempeño y calidad del servicio. A partir de estos datos, la empresa puede reforzar los módulos más útiles, ajustar aquellos que requieran cambios y priorizar nuevas acciones de formación según las necesidades emergentes.

Módulos del programa integral de capacitación

Con base en los hallazgos del estudio, la propuesta se organiza en cuatro módulos de capacitación. Cada uno responde a una necesidad prioritaria detectada en la investigación y busca fortalecer competencias técnicas directamente relacionadas con el desempeño del personal.

Módulo 1. Herramientas digitales y sistemas del puesto

Objetivo del módulo: Fortalecer el dominio del personal en el uso de herramientas digitales y sistemas internos, con el fin de mejorar la precisión, la agilidad y la seguridad en la ejecución de tareas administrativas y operativas.

Justificación del módulo: La investigación identificó que una de las mayores brechas percibidas por el personal se relaciona con herramientas digitales, Excel, sistemas internos y uso técnico de la tecnología. Además, este fue el tema prioritario de capacitación con mayor frecuencia en el cuestionario.

Contenidos sugeridos:

- Uso básico e intermedio de Excel aplicado al puesto
- Manejo eficiente de hojas de control y seguimiento
- Uso correcto de sistemas internos de registro y consulta
- Buenas prácticas en gestión digital de información
- Prevención de errores frecuentes en el manejo de datos
- Uso de herramientas digitales para organización y seguimiento

Metodología: Demostraciones guiadas, ejercicios prácticos en computadora, resolución de casos, práctica supervisada con archivos o procesos similares a los del trabajo real.

Duración sugerida: 8 horas distribuidas en 2 sesiones de 4 horas o en 4 sesiones de 2 horas.

Población meta: Administradores de condominio, gestoras de cobros, asistentes administrativos, personal de apoyo y demás puestos que utilicen sistemas o herramientas digitales en sus funciones.

Módulo 2. Procedimientos internos, estandarización y calidad del servicio

Objetivo del módulo: Fortalecer el conocimiento y la aplicación de procedimientos internos, normativa y lineamientos de calidad, con el fin de reducir variaciones en la ejecución del trabajo y mejorar la consistencia del servicio brindado.

Justificación del módulo: Los resultados reflejaron necesidades importantes en procedimientos internos, normativa, políticas y calidad. También se identificó que la falta de estandarización y de seguimiento dificulta la correcta aplicación del aprendizaje.

Contenidos sugeridos:

- Procedimientos internos clave por área
- Normativa y políticas internas aplicables al puesto
- Criterios de calidad en la ejecución del trabajo
- Estandarización de procesos frecuentes
- Registro adecuado de información y documentación
- Importancia de la consistencia operativa en la calidad del servicio

Metodología: Estudio de casos, revisión guiada de procedimientos, análisis de errores comunes, ejercicios de aplicación, construcción de listas de verificación.

Duración sugerida: 6 horas distribuidas en 3 sesiones de 2 horas.

Población meta: Todo el personal administrativo y de servicios que participe en procesos donde la consistencia, el cumplimiento y la calidad del trabajo resulten críticos.

Módulo 3. Organización del trabajo y gestión del tiempo

Objetivo del módulo: Desarrollar habilidades de organización, priorización y gestión del tiempo que permitan al personal responder de forma más eficiente a sus tareas, reducir reprocesos y mejorar la oportunidad del servicio.

Justificación del módulo: La investigación evidenció que varias personas perciben brechas en organización, tiempos de respuesta, eficacia y priorización del trabajo. Además, la carga laboral fue identificada como una de las principales barreras para capacitarse y aplicar lo aprendido.

Contenidos sugeridos:

- Organización del trabajo diario
- Priorización de tareas según urgencia e importancia

- Manejo de tiempos y control de pendientes
- Técnicas para reducir reprocesos y retrasos
- Organización de actividades simultáneas
- Seguimiento ordenado de casos y compromisos

Metodología: Taller práctico, análisis de casos reales, ejercicios de priorización, elaboración de planes semanales de trabajo, uso de plantillas de organización.

Duración sugerida: 6 horas distribuidas en 2 sesiones de 3 horas.

Población meta: Personal que administra múltiples tareas, casos o procesos simultáneos, especialmente administradores, asistentes y personal de gestión de cobros.

Módulo 4. Comunicación efectiva y atención al cliente

Objetivo del módulo: Fortalecer la comunicación asertiva, la claridad en la atención y la capacidad de respuesta del personal en interacciones con clientes, usuarios y otras áreas de trabajo.

Justificación del módulo: La comunicación apareció con frecuencia como una de las principales brechas percibidas por el personal, especialmente en contextos de presión, atención a condóminos y coordinación de procesos. Asimismo, la calidad del servicio constituye uno de los ejes centrales de la investigación.

Contenidos sugeridos:

- Fundamentos de comunicación asertiva
- Claridad y orden en la atención de solicitudes
- Manejo de situaciones difíciles o bajo presión
- Seguimiento oportuno y comunicación de avances
- Escucha activa y trato profesional
- Coordinación efectiva con clientes internos y externos

Metodología: Role play, análisis de situaciones reales, práctica de respuestas, simulación de casos, retroalimentación grupal.

Duración sugerida: 6 horas distribuidas en 3 sesiones de 2 horas.

Población meta: Puestos con interacción directa con clientes, condóminos, proveedores, jefaturas o usuarios internos.

Plan general de implementación

La implementación de la propuesta se desarrolla en cinco fases, bajo una lógica progresiva y organizada.

Fase 1. Diagnóstico y priorización

En esta fase se aplica el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para identificar brechas prioritarias por área, puesto y proceso. Se recopila información mediante:

- Revisión de incidencias recurrentes.
- Observación de jefaturas.
- Consulta al personal.
- Revisión de cambios tecnológicos o procedimentales.
- Análisis de necesidades detectadas en el trabajo cotidiano.

Al finalizar esta fase, se elabora una matriz de prioridades de capacitación que permita definir qué módulos deben desarrollarse primero y con qué población.

Fase 2. Diseño del programa

En esta etapa se preparan los contenidos, materiales, recursos didácticos y cronograma anual del programa. También se definen:

- Responsables de cada módulo,
- Modalidad de desarrollo,
- Criterios de participación,
- Instrumentos de evaluación,
- Mecanismos de seguimiento.

Esta fase debe asegurar que el programa quede completamente organizado antes de iniciar su ejecución.

Fase 3. Desarrollo de materiales y preparación logística

En esta fase se elabora o adapta:

- Presentaciones.
- Manuales breves.
- Guías prácticas.
- Listas de cotejo.

- Ejercicios.
- Instrumentos de evaluación.
- Recursos digitales de refuerzo.

Además, se coordinan horarios, espacios, equipos y convocatorias.

Fase 4. Ejecución del programa

En esta fase se imparte los módulos de capacitación según el cronograma establecido. Se recomienda que la ejecución siga una frecuencia mensual o bimestral, según la disponibilidad operativa, procurando no sobrecargar al personal y permitiendo espacios razonables para aplicar lo aprendido entre sesiones.

Fase 5. Seguimiento y evaluación

Luego de cada módulo, se debe aplicar una evaluación de satisfacción y una verificación básica del aprendizaje. Posteriormente, en coordinación con jefaturas, se da seguimiento a la aplicación en el puesto, identificando mejoras, dificultades y necesidades de refuerzo.

Criterios metodológicos de implementación

Para asegurar la efectividad del programa, se recomienda que la implementación siga estos criterios:

Pertinencia: Cada módulo debe responder a necesidades reales del puesto y a brechas detectadas en el diagnóstico.

Flexibilidad: La capacitación debe adaptarse a la disponibilidad del personal y a la dinámica operativa de la empresa.

Practicidad: El contenido debe orientarse a la resolución de situaciones reales de trabajo.

Seguimiento: Toda capacitación debe incluir acciones posteriores de acompañamiento o verificación.

Participación de jefaturas: Las jefaturas deben colaborar en la detección de necesidades, seguimiento y refuerzo del aprendizaje.

Mejora continua: El programa debe ajustarse periódicamente según los resultados observados y nuevas necesidades detectadas.

Cronograma general de ejecución de la propuesta

Se propone que el programa integral de capacitación tenga una duración inicial de doce meses, distribuidos en fases que permitan planificar, ejecutar, acompañar y evaluar el proceso sin afectar de forma significativa la operación diaria de la empresa. Esta duración resulta coherente con la necesidad de convertir la capacitación en un proceso continuo y no en una actividad aislada, además de responder a la recomendación de formalizar un plan anual con responsables, recursos y seguimiento.

Fase 1. Diagnóstico y planificación

Duración sugerida: Mes 1

Durante esta fase se realiza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se recopila información de jefaturas y personal, se revisa incidencias y se valida los grupos prioritarios para iniciar el programa. Al finalizar esta etapa, debe quedar construida una matriz de prioridades por área, puesto y competencia, así como el cronograma operativo del año.

Fase 2. Diseño y preparación de materiales

Duración sugerida: Mes 2

En esta fase se diseñan los contenidos definitivos de cada módulo, los materiales de apoyo, las guías prácticas, las listas de cotejo, los instrumentos de evaluación y los recursos digitales de refuerzo. También se definen los facilitadores, la modalidad de cada sesión y la logística de implementación.

Fase 3. Ejecución de módulos formativos

Duración sugerida: Meses 3 al 10

Durante esta fase se desarrolla los cuatro módulos del programa. Se recomienda distribuirlos a lo largo del año de forma escalonada, de modo que exista tiempo suficiente entre uno y otro para reforzar la aplicación al puesto y evitar sobrecarga en el personal. La ejecución podría organizarse así:

Mes 3 y 4: Módulo 1. Herramientas digitales y sistemas del puesto

Mes 5 y 6: Módulo 2. Procedimientos internos, estandarización y calidad del servicio

Mes 7 y 8: Módulo 3. Organización del trabajo y gestión del tiempo

Mes 9 y 10: Módulo 4. Comunicación efectiva y atención al cliente

Fase 4. Seguimiento y refuerzo

Duración sugerida: Meses 4 al 11

Esta fase se desarrolla de manera paralela a la ejecución de los módulos. Incluye observación de la aplicación al puesto, reuniones breves con jefaturas, refuerzo a quienes requieran apoyo adicional, uso de materiales de consulta y seguimiento de dificultades de transferencia.

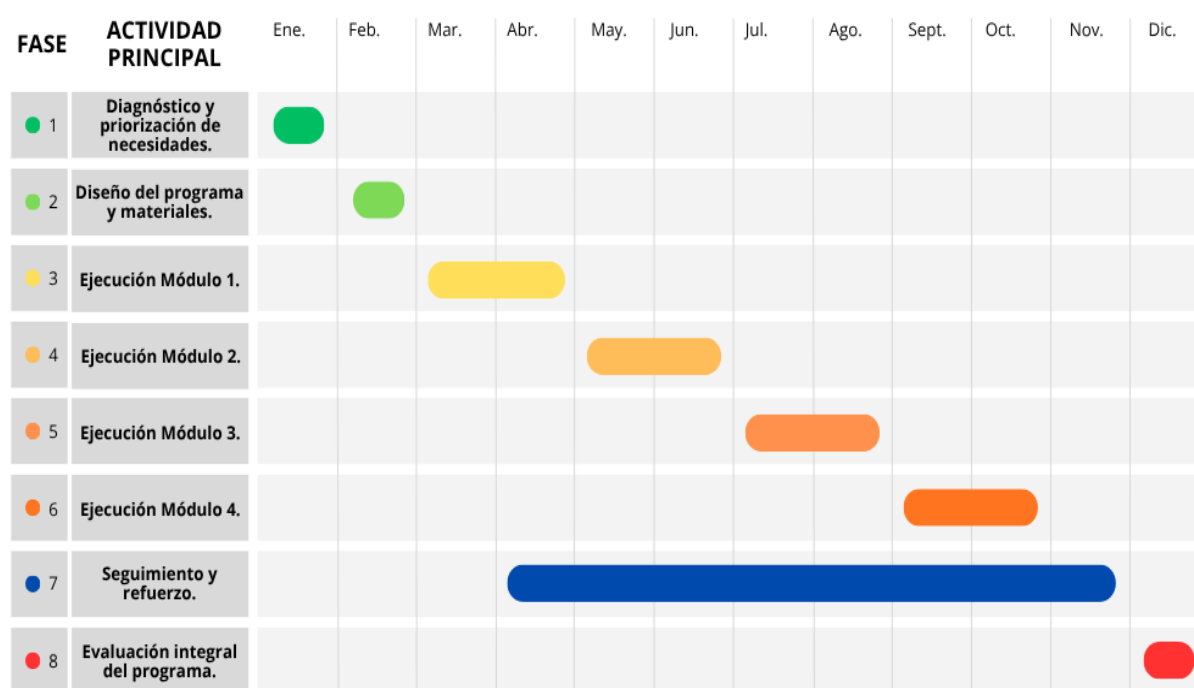
Fase 5. Evaluación integral del programa

Duración sugerida: Mes 12

Al finalizar el ciclo anual, se realiza una evaluación global del programa, integrando satisfacción, aprendizaje, aplicación al puesto y resultados observables en desempeño y calidad del servicio. Esta fase debe concluir con un informe de resultados y ajustes sugeridos para el siguiente período.

Tabla 8.

Cronograma de aplicación



Elaboración propia con datos de la presente investigación (2026).

Tabla 9.*Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta.*

Rubro	Detalle	Cantidad	Costo unitario (C\$)	Costo total (C\$)
Diagnóstico y priorización	Formularios, impresión básica y reuniones de coordinación.	1	30.000	30.000
Diseño de materiales	Guía, presentaciones, listas de cotejo y recursos digitales.	1	50.000	50.000
Módulo 1. Herramientas digitales y sistemas del puesto.	Facilitador externo especializado.	8 horas	20.000	160.000
Módulo 2. Procedimientos internos, estandarización y calidad del servicio.	Desarrollo con apoyo interno de jefaturas y Recursos Humanos.	1	0	0
Módulo 3. Organización del trabajo y gestión del tiempo.	Desarrollo con apoyo interno y mentoría.	1	0	0
Módulo 4. Comunicación efectiva y atención al cliente.	Facilitador externo especializado.	6	20.000	120.000
Materiales de apoyo e impresiones.	Manuales breves, hojas de trabajo y certificados.	1	40.000	40.000
Logística básica.	Refrigerios y apoyo operativo para sesiones presenciales.	4 jornadas	20.000	80.000
Seguimiento y evaluación.	Formularios, consolidación de resultados e informe final.	1	35.000	35.000
Subtotal				515.000
Imprevistos (10%)				51.500
Total estimado				566.500

Elaboración propia con datos de la presente investigación (2026).

Para la ejecución del programa integral de capacitación se estima un presupuesto anual de C\$566.500. Este monto contempla principalmente la contratación puntual de facilitadores externos

en temas especializados, la elaboración de materiales de apoyo, la logística básica de las sesiones presenciales y las actividades de seguimiento y evaluación. Se aclara que parte importante de la propuesta sería asumida con recursos internos de la empresa, lo que reduce el costo global del programa y favorece su viabilidad.

Tabla 10.*Resumen de módulos del programa integral de capacitación.*

Módulo	Objetivo	Población meta	Responsable	Duración	Recursos	Costo	Indicador
Módulo 1. Herramientas digitales y sistemas del puesto	Fortalecer el dominio del personal en el uso de herramientas digitales y sistemas internos, con el fin de mejorar la precisión, la agilidad y la seguridad en la ejecución de tareas administrativas y operativas.	Administradores de condominio, gestoras de cobros, asistentes administrativos, personal de apoyo y demás puestos que utilicen sistemas o herramientas digitales en sus funciones.	Facilitador externo especializado, con coordinación de Recursos Humanos.	8 horas distribuidas en 2 sesiones de 4 horas o 4 sesiones de 2 horas.	Computadoras, acceso a sistemas internos, archivos de práctica, hojas de seguimiento, guía digital de apoyo.	₡160.000	Porcentaje de participantes que ejecutan correctamente ejercicios prácticos en herramientas digitales y sistemas del puesto.
Módulo 2. Procedimientos internos, estandarización y calidad del servicio	Fortalecer el conocimiento y la aplicación de procedimientos internos, normativa y lineamientos de calidad, con el fin de reducir variaciones en la ejecución del	Todo el personal administrativo y de servicios que participe en procesos donde la consistencia, el cumplimiento y la calidad del trabajo resulten críticos.	Jefaturas de área y Recursos Humanos.	6 horas distribuidas en 3 sesiones de 2 horas.	Manuales de procedimientos, listas de verificación, casos prácticos, normativa interna y materiales de apoyo.	₡0	Porcentaje de cumplimiento de procedimientos y reducción de errores asociados a su ejecución.

	trabajo y mejorar la consistencia del servicio brindado.						
Módulo 3. Organización del trabajo y gestión del tiempo	Desarrollar habilidades de organización, priorización y gestión del tiempo que permitan al personal responder de forma más eficiente a sus tareas, reducir reprocesos y mejorar la oportunidad del servicio.	Personal que administra múltiples tareas, casos o procesos simultáneos, especialmente administradores, asistentes y personal de gestión de cobros.	Personal interno de apoyo y mentoría, con acompañamiento de Recursos Humanos.	6 horas distribuidas en 2 sesiones de 3 horas.	Plantillas de organización, matrices de priorización, ejercicios de planificación, casos reales y materiales impresos o digitales.	€0	Disminución de reprocesos, atrasos y dificultades de organización en tareas priorizadas.
Módulo 4. Comunicación efectiva y atención al cliente	Fortalecer la comunicación asertiva, la claridad en la atención y la capacidad de respuesta del personal en interacciones.	Puestos con interacción directa con clientes, condóminos, proveedores, jefaturas o usuarios internos.	Facilitador externo especializado, con coordinación de Recursos Humanos.	6 horas distribuidas en 3 sesiones de 2 horas.	Guías de role play, casos simulados, hojas de retroalimentación, material de apoyo para atención y comunicación.	€120.000	Mejora en la claridad de la atención, la comunicación asertiva y el seguimiento oportuno de casos.

Estrategia de evaluación y seguimiento

La evaluación del programa debe concebirse como un proceso continuo que acompañe todo el desarrollo de la propuesta. En coherencia con los hallazgos de la investigación, esta evaluación debe superar la práctica de limitarse a verificar asistencia o recoger impresiones generales al final de una sesión. La propuesta plantea una evaluación en cuatro niveles: satisfacción, aprendizaje, aplicación al puesto y resultados observables. Esto resulta especialmente pertinente porque en la tesis se concluyó que la empresa sí obtiene beneficios de la capacitación, pero aún presenta debilidades en seguimiento, retroalimentación y medición de los cambios generados.

Evaluación de satisfacción

Se realiza al finalizar cada módulo mediante un instrumento breve donde el participante valore aspectos como claridad de contenidos, utilidad percibida, metodología, aplicabilidad al puesto y organización de la actividad. Esta evaluación permite identificar ajustes inmediatos para mejorar futuras sesiones.

Evaluación de aprendizaje

Se lleva a cabo mediante ejercicios prácticos, resolución de casos, listas de cotejo, pequeños cuestionarios o productos concretos elaborados durante la capacitación. El objetivo es verificar si el participante comprendió y puede ejecutar lo trabajado en el módulo.

Evaluación de transferencia al puesto

Se desarrolla con apoyo de las jefaturas y del seguimiento posterior. Puede incluir observación del desempeño, revisión de tareas, aplicación de listas de verificación y breves espacios de retroalimentación para determinar si lo aprendido se está utilizando efectivamente en el trabajo diario.

Evaluación de resultados

Se enfoca en cambios observables en variables asociadas con desempeño y calidad del servicio, tales como reducción de reprocesos, menor cantidad de errores recurrentes, mejora en tiempos de respuesta, mayor claridad en la atención de solicitudes, mejor seguimiento de casos y disminución de incidencias vinculadas al trabajo. Esta parte es especialmente importante porque permite demostrar si la capacitación genera resultados reales en la empresa. El trabajo modelo que revisaste también resalta la importancia de complementar listas de cotejo, rúbricas y cuestionarios con datos de la operación diaria para valorar resultados en el mediano plazo.

Herramientas de evaluación y seguimiento

Para asegurar que la propuesta sea viable y medible, se recomienda utilizar herramientas sencillas pero consistentes, tales como:

- Lista de asistencia por sesión.
- Cuestionario breve de satisfacción.
- Lista de cotejo de participación y desempeño práctico.
- Rúbrica simple para productos o ejercicios.
- Autoevaluación del participante.
- Formato de observación de jefatura.
- Hoja de seguimiento posterior al módulo.
- Registro comparativo de incidencias o errores frecuentes.

Estas herramientas son coherentes con la lógica del trabajo de referencia, donde las listas de cotejo, rúbricas, cuestionarios y autoevaluaciones se integran para valorar no solo adquisición de conocimientos, sino también desempeño y cambios en la práctica laboral.

Indicadores del programa

En respuesta a los hallazgos de la investigación, la propuesta incorpora indicadores concretos que permiten valorar no solo la ejecución de las actividades formativas, sino también el aprendizaje alcanzado, la transferencia al puesto, la cobertura por área, el acompañamiento de jefaturas y los cambios observables en el desempeño.

Tabla 11.*Indicadores de evaluación y seguimiento del programa de capacitación.*

Indicador	Criterio de medición	Frecuencia	Responsable	Meta
Cobertura de capacitación por área.	Porcentaje de colaboradores capacitados en cada área priorizada.	Trimestral	Recursos Humanos.	$\geq 80 \%$
Logro de aprendizaje por módulo.	Porcentaje de participantes con resultado satisfactorio en ejercicios prácticos, listas de cotejo o cuestionarios.	Al finalizar cada módulo.	Facilitador y RH.	$\geq 85 \%$
Transferencia al puesto.	Porcentaje de participantes con retroalimentación y seguimiento formal posterior a la capacitación.	30 días después de cada módulo.	Jefatura inmediata y RH.	$\geq 75 \%$
Seguimiento documentado por jefaturas.	Porcentaje de participantes con retroalimentación y seguimiento formal posterior a la capacitación.	Mensual o posterior a cada módulo.	Jefatura inmediata.	$\geq 90 \%$
Reducción de errores y reprocesos.	Variación en la frecuencia de errores, incidencias o reprocesos asociados con tareas vinculadas a la capacitación.	Trimestral.	Jefatura inmediata y RH.	Reducción $\geq 15 \%$
Mejora en tiempos de respuesta.	Disminución del tiempo promedio de atención, respuesta o resolución en procesos asociados con la capacitación.	Trimestral.	Jefatura del área.	Mejora $\geq 10 \%$

Elaboración propia con datos de la presente investigación (2026).

Estos indicadores permiten que la propuesta responda de forma directa a las debilidades detectadas en la investigación. De la misma forma, facilitan una revisión periódica por parte de

Recursos Humanos y de las jefaturas, con base en evidencias observables y no únicamente en la asistencia a las actividades formativas.

Resultados esperados

La implementación de la presente propuesta se orienta a generar resultados en distintos niveles de la organización. En el corto plazo, se espera que el personal cuente con mayores oportunidades de capacitación en temas alineados con sus funciones reales, lo que debería traducirse en una mejor comprensión de herramientas digitales, procedimientos internos, organización del trabajo y comunicación efectiva.

En el mediano plazo, se espera un fortalecimiento observable de competencias técnicas en áreas prioritarias, especialmente en el uso de sistemas del puesto, aplicación de procedimientos, seguimiento ordenado de tareas y atención más clara y oportuna a clientes o usuarios. Esto podría reflejarse en menor cantidad de errores, reducción de reprocesos, mayor seguridad en la ejecución del trabajo y mejor coordinación entre áreas.

En el plano organizacional, se espera que la propuesta contribuya a consolidar la capacitación como una práctica más formal, continua y articulada dentro de Naret S.A., favoreciendo una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional. Tal como lo plantea el trabajo modelo, una propuesta bien planificada puede convertirse en un primer paso estructurado hacia la profesionalización de procesos, la mejora del desempeño y el fortalecimiento de la competitividad de la empresa.

Sostenibilidad de la propuesta

Para asegurar la sostenibilidad del programa, no basta con ejecutar un ciclo inicial de capacitación. Es necesario que la empresa genere condiciones internas que permitan dar continuidad al proceso y actualizarlo conforme evolucionen los puestos, los sistemas y las demandas del servicio. En este sentido, la sostenibilidad de la propuesta depende de cinco condiciones principales.

La primera es la formalización institucional del programa, de modo que la capacitación pase a formar parte de la planificación interna y no dependa únicamente de necesidades emergentes. La segunda es la asignación de responsables claros, ya sea dentro de Recursos Humanos o mediante una articulación formal con jefaturas y personal de apoyo con experiencia. La tercera es la actualización periódica del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para

asegurar que el programa continúe respondiendo a brechas reales y no pierda pertinencia con el tiempo. La cuarta es la integración del seguimiento al trabajo cotidiano, para que la transferencia del aprendizaje se convierta en parte de la gestión del desempeño. Y la quinta es la evaluación anual del programa, con el fin de introducir mejoras, ajustar módulos y decidir nuevas prioridades formativas.

En este sentido, la propuesta no debe entenderse como un producto final cerrado, sino como un modelo inicial de intervención que puede consolidarse y ampliarse progresivamente. Esa visión es consistente con uno de los principales hallazgos de tu tesis: Naret S.A. cuenta con una base organizacional favorable y con un personal dispuesto a mejorar, pero necesita consolidar la capacitación como política institucional más permanente y estratégica.

Consideraciones finales de la propuesta

La propuesta presentada responde de manera directa a los hallazgos de la investigación y se formula como una alternativa viable para fortalecer las competencias técnicas del personal de Naret S.A. Su valor principal radica en que no parte de supuestos generales, sino de un diagnóstico real construido a partir de las percepciones del personal y de la encargada de Recursos Humanos. Por ello, los módulos definidos, la metodología propuesta, la evaluación planteada y los resultados esperados guardan coherencia con las brechas detectadas y con las necesidades expresadas en el estudio. La lógica general del programa también coincide con la evidencia revisada en los antecedentes de tu trabajo, donde se refuerza que la capacitación funciona mejor cuando sigue un proceso completo: diagnóstico, diseño de contenidos, programación anual, asignación de recursos, implementación y evaluación posterior.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (3.^a reimp.). Ediciones Granica
<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Desarrollo%20del%20talento%20humano%20basado%20en%20competencias.pdf?utm>
- Aguilar Tinta, J. E. (2024). Implementación de un plan de capacitación para mejorar las competencias de los colaboradores de la empresa V y T Contratistas S.A.C., Lima 2024 [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/37750>
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía. Tomo I: Nuevos conceptos y enfoques* (1.^a ed.). Ediciones Granica.
<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Desarrollo%20del%20talento%20humano%20basado%20en%20competencias.pdf?utm>
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis* (1.^a ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7.^a ed.). Editorial Episteme.
- Berrocal, F., Alonso, M. A., & Ramírez-Vielma, R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. GAPP.
https://www.researchgate.net/publication/353003831_La_elaboracion_de_modelos_de_competencias_tecnicas_y_su_aplicacion_en_la_deteccion_de_necesidades_formativas

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.^a ed.). Pearson.
- Bustos Mamani, C. A., & Mamani Pilco, A. J. (2024). *Capacitación del personal y la productividad en la Empresa Servicios Generales R&NG E.I.R.L., Moquegua 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio Institucional UJCM. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/3066>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2.^a ed.). La Muralla.
- Barrantes González, A., Castillo Martínez, M., & Rojas Padilla, L. (2021). Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., para el periodo 2020-2021 [Trabajo final de graduación (Licenciatura en Gestión en Recursos Humanos), Universidad Nacional]. Repositorio Institucional UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/items/b84fdf7e-f53b-4f4c-8958-687d32cfea16>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Bravo, Pineda, Y. G., & Vásquez Morocho, J. E. (2012). Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa ESFEL S.A. Esmaltes Ferro Eljuri [Tesis de grado]. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7130>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.
- Billorou, N., Pacheco, M., & Vargas, F. (Eds.). (2011). Guía para la evaluación de impacto de la formación. Organización Internacional del Trabajo, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor). https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/guiaevaluacion_imp.pdf
- Bustamante U., M. A., Zerda-Barreno, E., Obando, F., & Tello-Sánchez, M. G. (2019). Fundamentos de la calidad de servicio, el modelo SERVQUAL. *Revista Empresarial*, 13(2), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7361518.pdf>

- Chumpitaz Campos, L. (2005). La capacitación en las organizaciones a través del e-learning. *Educación*, 14(26). <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1834>
- Chacón Félix, K. A. (2022). *Capacitación y competencias laborales de los trabajadores administrativos del Hospital San Juan Bautista, Distrito de Huaral, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/6212>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed. revisada y aumentada). McGraw-Hill Interamericana Editores. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4114/1/Gestion-Del-Talento-Humano.pdf?utm>
- Contreras-Pacheco, O. E., Mosquera-Navarro, R., & Lésmez-Peralta, J. C. (2025). ROI en capacitación: ¿Herramienta estratégica o evaluación desaprovechada? Un análisis en el departamento de Santander, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 15(1), 161–176. <https://doi.org/10.19053/uptc.20278306.v15.n1.2025.19185162>
- Carpio Cordero, L. E., & Guallpa Urgiléz, T. E. (2022). Diagnóstico de necesidades y plan de capacitación para el personal operativo del Hospital del Río [Trabajo de titulación, Universidad del Azuay]. DSpace Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12336>
- ConnectAmericas. (s. f.). ¿Qué es la capacitación laboral y por qué es importante para una empresa? <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-capacitaci%C3%B3n-laboral-y-por-qu%C3%A9-es-importante-para-una-empresa>
[ConnectAmericas](https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-capacitaci%C3%B3n-laboral-y-por-qu%C3%A9-es-importante-para-una-empresa)
- Creswell, J. W. (2014). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto* (2.ª ed. en español). Paidós.
- CognosOnline. (s. f.). Capacitación laboral: definición, tipos y beneficios. Recuperado de <https://cognosonline.com/que-es-capacitacion-laboral/> CognosOnline

- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Cascante Salas, W. (2003). Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la universidad pública costarricense. *Actualidades Investigativas en Educación*, 3(1).
<https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/download/9005/17452>
- Campo Llinás, L. V., & Daza Pacheco, A. (2021). Programa de capacitación para mejorar las competencias de los transportadores de la empresa Vigitrans Colombia S.A.S [Trabajo de grado de especialización, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Institucional UTadeo.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/entities/publication/eb1d7cf9-06ea-4853-9ca0-15b13aeb35d>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dobles Oropeza, I. (2018). Investigación cualitativa, metodología, relaciones y ética: Estrategias biográficas-narrativas, discursivas y de campo (1.ª ed.). Editorial Universidad de Costa Rica.
https://editorial.ucr.ac.cr/catalogo/ciencias-sociales/item/download/25_afef44b3d08d8cc318c415e426e41443.html
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- De la Garza-Carranza, M. T., Calderón-Pérez, A., Reyes-Berlanga, M. L., & García-Torres, M. A. (2024). Calidad en el servicio mediante la metodología Servqual y satisfacción en pacientes hospitalizados. *Horizonte Sanitario*, 23(1).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592024000100073&script=sci_arttext
- Escuela de Organizaciones (EOI). (2013, 14 de mayo). Modelo de un plan de capacitación.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/> Inicio | EOI

- Educaweb. (s. f.). Competencias técnicas y transversales. Recuperado de <https://www.educaweb.com/orientacion-online/respuesta/son-competencias-profesionales-109/educaweb.com>
- Fonseca, A., Monterrosa, N., & López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1). doi:10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7393804.pdfdoi:10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Grupo Castilla. (2022, 29 de septiembre). Competencias profesionales: qué son, tipos y ejemplos. Recuperado de <https://www.grupocastilla.es/sabes-cuales-son-las-competencias-mas-valoradas-por-las-empresas/> Grupo Castilla
- Guido Chavarría, J. A., & Pineda Calvo, Y. I. (2020). *Análisis de las prácticas de mediación pedagógica que se implementan en los procesos de capacitación laboral y en el desarrollo de competencias en el talento humano de la empresa Manga Rica S.A.* [Trabajo final de graduación, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio Institucional UTN. <https://repositorio.utn.ac.cr/items/64d3cd93-2e4c-486d-9582-d266f56b8759>
- Gontero, S., & Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8080ed1c-9bf1-4d8f-a703-bdf6aaca07f3/content>
- Gontero, S., & Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones (Serie Macroeconomía del Desarrollo N.º 199). CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8080ed1c-9bf1-4d8f-a703-bdf6aaca07f3/content>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Quirón Ediciones.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Venezuela*: Ediciones Quirón.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Indeed. (2025). Listado de competencias técnicas (con descripción). Indeed. <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/competencias-tecnicas>
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). (s. f.). Guía para el diseño de un plan de formación. OIT/Cinterfor. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/guia_planformacion_intecap.pdf
- IBM. (s. f.). ¿Qué es la capacitación y el desarrollo? Recuperado de <https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/training-development> IBM
- Kenjo. (2023). Formación y desarrollo de empleados. Recuperado de <https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados> Kenjo
- Loáiciga Ulloa, A. F. (2022). Estrategias de capacitación y desarrollo para las empresas del sector servicios a partir de los retos organizacionales en el corto plazo [Trabajo de graduación de maestría, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio Institucional ULACIT. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/handle/20.500.14230/10483>
- Lemos Daza, L. J. (2021). Implementación del programa de capacitación en la empresa Nelson Rodríguez Ingeniería S.A.S. [Trabajo de grado de especialización, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional Universidad de América.

<https://repository.uamerica.edu.co/items/ab60d7e0-2cbb-46c9-81c2-eae4248821c2>

Mendoza Ibarra, J. F., & Myers-Gallardo, A. (2024). Entrevista semiestructurada: apuntes para América Latina. En C. F. Domínguez Ávila & Amaral Arévalo (Eds.), *Métodos y técnicas de investigación en contextos de alta vulnerabilidad político-social: Validez, confiabilidad, y pertinencia* (Vol. II, pp. 51–54). CLACSO. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/250610/1/Metodos-tecnicas-Vol-2.pdf>

Méndez Morales, E. (2004). El diagnóstico de necesidades de capacitación es un asunto local. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 12(1). https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-12592004000100003&script=sci_arttext

Mejías Acosta, A. A. (2005). Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de postgrado. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 9(34). https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-48212005000200004&script=sci_arttext

Martínez Aguilar, E. A., Rivera Salazar, D. S., Rodríguez Alvarado, R., & Schmidt Corea, M. (2023). *Propuesta de un plan de capacitaciones para los colaboradores de la Municipalidad de Tibás, durante el periodo 2022-2023* [Trabajo final de graduación, Universidad Nacional, Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/items/6aed1cb6-e097-4f8b-b4d6-5c18e469d3cc>

Mora-Bonilla, F. A. (2024). Diagnóstico de las habilidades informáticas básicas de las personas emprendedoras en actividades turísticas de la provincia de Cartago, cantón de Oreamuno, para establecer un programa de capacitaciones desde los fundamentos de la educación técnica no formal, durante los meses septiembre a diciembre de 2024 [Proyecto de graduación (Licenciatura en Educación Técnica), Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio Institucional del Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/15757>

- Moreno Domínguez, M. J., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, (10), 56–72. https://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. OIT/Cinterfor. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf
- Tejada Álvarez, L. V. (2023). Las competencias laborales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Sub-Gerencia de Estudios de la MPMN – 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio Institucional UJCM. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/2204>
- Torres, P., Paz, J., & Salazar, M. (2019). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Editorial de la Universidad Técnica de Machala.
- Organización Internacional del Trabajo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (OIT/Cinterfor). (2011). Guía para la evaluación de impacto de la formación (N. Billorou, M. C. Pacheco, & F. Vargas, Eds.). <https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/guia-para-la-evaluaci%C3%B3n-de-impacto-de-la-formaci%C3%B3n>
- Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1–42. https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002_EstudiosSociolingüísticaUVigo.pdf
- Pineda i Herrero, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educación*, (27), 119–133. <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/0211819Xn27p119.pdf>
- Pineda Herrero, P., Cirasco Calí, A., & Quesada Pallarés, C. (2014). ¿Cómo saber si la formación genera resultados? El modelo FET de evaluación de la transferencia. *Capital Humano*, (292), 74–80. <https://factorhuma.org/wp-content/uploads/2016/02/el-modelo-fet-de-evaluacion-de-la-transferencia.pdf>

- Ramos Azcuy, F. J., Hernández Guanche, A., & Núñez González, M. (2016). Instrumento para la evaluación del impacto de la formación en el desempeño. *Educación Médica Superior*, 30(4). https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000400017
- Romero Valverde, M. G. (2010). Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (58–59), 81–126. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/download/254/511/1267>
- Sesame HR. (2024). Capacitación. <https://www.sesamehr.es/diccionario/capacitacion/SesameHR>
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) & ChileValora. (2023). Guía de elaboración de planes formativos. OIT/Cinterfor. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Gu%C3%ADa%20de%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Planes%20Formativos.pdf
- Vargas Zúñiga, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral (Papeles de la Oficina Técnica, 13). Cinterfor/OIT. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/40preg_web.pdf
- Wilson Learning. (s.f.). Modelo de transferencia de aprendizaje. Wilson Learning. <https://www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/hr/learning-transfer?site=LATAM>
- Walcott, E. (2024). La capacitación técnica en áreas STEAM en la propuesta curricular del MEP de Costa Rica: Caso, análisis del Liceo Ingeniero Manuel Benavides Rodríguez [Trabajo de graduación de maestría, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio Institucional ULACIT. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/handle/20.500.14230/11277>
- Zamora Roda, Á. A., Siles Barboza, M., & Vargas Duarte, K. N. (2025). Modelo de competencias tecnológicas para las Asadas del cantón de Pococí: El caso de la Asociación Administradora del Acueducto Rural de La Unión de Guápiles (Periodo 2022–2023) [Trabajo final de

graduación, Universidad Nacional, Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional, Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/items/d78722a7-9e26-4293-9662-8731d1d555d6>

Apéndices

Apéndice 1. Entrevista

Script de entrevista sobre estrategias de capacitación y fortalecimiento de competencias técnicas en Naret S.A.

Fecha: _____

Hora: _____

Entrevistado: _____

Buenos días, estimada, muchas gracias por brindarme este espacio. Mi nombre es Esteban Segura Campos, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas (UIA). Actualmente me encuentro en proceso de desarrollo de tesis, investigando el tema: Estrategias de capacitación y su efecto en el fortalecimiento de las competencias técnicas de los colaboradores de Naret S.A., en San José, Costa Rica, durante el periodo enero-abril 2026.

El objetivo de esta entrevista es conocer, desde su experiencia como encargada de Recursos Humanos, cómo se planifica, ejecuta y evalúa el proceso de capacitación en Naret S.A., así como identificar brechas de competencias técnicas y aspectos que influyen en el desempeño laboral y la calidad del servicio.

La información que usted comparta será utilizada únicamente con fines académicos para la elaboración de una investigación universitaria.

La entrevista consta de preguntas abiertas relacionadas con la identificación de necesidades de capacitación, las estrategias aplicadas, el seguimiento y evaluación de la capacitación, y las oportunidades de mejora. Si en algún momento desea ampliar o aclarar alguna respuesta, puede hacerlo. Con su autorización, iniciaré con las preguntas.

Preguntas de la entrevista

1. ¿Cuál es su rol dentro del Departamento de Recursos Humanos y qué funciones desempeña en relación con la capacitación del personal?
2. ¿Cómo identifica la empresa las necesidades de capacitación y qué criterios se utilizan para priorizar las capacitaciones durante el período de estudio?

- ¿Se basan en evaluación de desempeño, retroalimentación de jefaturas, incidencias, solicitudes o normativas?
 - ¿Existen perfiles de puesto o competencias definidas?
3. ¿Qué tipos de capacitación se implementan en la empresa y cómo se desarrollan?
 - Cómo se capacita al personal en el uso de herramientas digitales y procedimientos internos?
 4. ¿Cómo evalúan la efectividad de las capacitaciones y qué tipo de seguimiento realizan posteriormente?
 5. Desde su experiencia, ¿qué facilita y qué dificulta que el personal aplique en su trabajo lo aprendido en las capacitaciones?
 6. ¿Qué relación observa entre la capacitación y el desempeño laboral o la calidad en la empresa?
 7. ¿Cuáles considera que son actualmente las principales brechas en competencias técnicas del personal, cuáles son sus causas y qué consecuencias generan en el trabajo?
 8. ¿Qué estrategias o mejoras recomendaría para fortalecer las competencias técnicas del personal y mejorar el servicio en Naret S.A.?
 9. ¿Hay algún aspecto importante sobre capacitación y competencias técnicas en Naret S.A. que no se haya abordado y considere relevante para esta investigación?

Apéndice 2. Cuestionario

Cuestionario sobre estrategias de capacitación y competencias técnicas en Naret S.A.

Este cuestionario forma parte de una investigación académica de tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. Su objetivo es analizar las estrategias de capacitación y el fortalecimiento de las competencias técnicas en Naret S.A.

SECCIÓN 1. Consentimiento Informado.

Pregunta 1.1 He leído la información anterior y acepto participar voluntariamente en este cuestionario.

-Sí, acepto participar.

-No, no acepto participar.

SECCIÓN 2. Datos generales (perfil).

Pregunta 2.1 Puesto o cargo actual:

- Respuesta corta.

Pregunta 2.2 Antigüedad en la empresa.

- Menos de 6 meses

- Entre 6 y 12 meses

- Entre 1 y 3 años

- Entre 3 y 5 años

- Más de 5 años

Pregunta 2.3 Experiencia en el puesto actual.

- Menos de 1 año

- Entre 1 y 3 años

- Entre 3 y 5 años

- Más de 5 años

Pregunta 2.4 Nivel académico:

- Secundaria completa

- Técnico medio

- Bachillerato universitario

- Licenciatura

- Otro (especifique):

SECCIÓN 3. Capacitación recibida.

Pregunta 3.1 En los últimos 12 meses, ¿ha participado en alguna actividad de capacitación o formación?

-Sí

-No

SECCIÓN 4. Características de la capacitación (si respondió “Sí” en 3.1)

Pregunta 4.1 Tipo(s) de capacitación recibida.

- Inducción / Reinducción.

- Técnicas del puesto (procedimientos y herramientas).

- Sistemas y tecnologías (software / plataformas internas).

- Procesos y políticas internas.

- Servicio al cliente / calidad del servicio.

-Seguridad y salud ocupacional.

- Otra:

Pregunta 4.2 Modalidad predominante

- Presencial

- Virtual

- Mixta

- En el puesto (práctica guiada)

Pregunta 4.3 ¿Quién impartió principalmente la capacitación?

- Recursos Humanos

- Jefatura / Supervisión

- Compañero(a) con experiencia

- Proveedor externo / consultor

- Otro:

Pregunta 4.4 Duración aproximada total de la capacitación.

- Menos de 1 hora

- Entre 1-2 horas

- Entre 3-5 horas

- Entre 6-10 horas

- Más de 10 horas

Escala para los ítems preguntas 4.5, 4.6 y 4.7:

(1 = Totalmente en desacuerdo / 2 = En desacuerdo / 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo / 4 = De acuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo)

Pregunta 4.5 Pertinencia y diseño de la capacitación (Marque una opción por fila)

Enunciado	1	2	3	4	5
La capacitación estuvo alineada con mis funciones reales.					
Los contenidos fueron claros y bien explicados.					
Se incluyó práctica o ejemplos aplicables al trabajo.					
La duración fue adecuada para el contenido.					

Recibí materiales o recursos útiles (manuales, guías, etc.).					
--	--	--	--	--	--

Pregunta 4.6 Evaluación y seguimiento (Marque una opción por fila)

Enunciado	1	2	3	4	5
Se verificó mi aprendizaje (prueba, práctica, demostración u otro).					
Recibí retroalimentación durante o al finalizar la capacitación.					
Hubo seguimiento posterior para reforzar lo aprendido.					
Se atendieron dudas después de la capacitación.					

Pregunta 4.7 Transferencia al puesto (Marque una opción por fila)

Enunciado	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

He aplicado lo aprendido en mi trabajo diario.					
Lo aprendido me ayuda a resolver problemas/incidencias.					
Me siento más seguro(a) para realizar mis tareas.					
Dispongo de tiempo/recursos/apoyo para aplicar lo aprendido.					

SECCIÓN 5. Si NO recibió capacitación (si respondió “No” en 3.1).

Pregunta 5.1 Principal razón por la que no recibió capacitación.

- No se ofreció capacitación
- Falta de tiempo / carga laboral
- No fui convocado(a)
- No lo consideré necesario
- Otro:

**Pregunta 5.2 Necesidad percibida (Marque una opción por fila) (1 =Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo)**

Enunciado	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

Considero que necesito capacitación para mejorar mi desempeño.					
En mi puesto existen tareas/procesos que requieren refuerzo técnico.					
La falta de capacitación puede afectar la calidad del servicio.					

SECCIÓN 6. Competencias técnicas.

Pregunta 6.1. Nivel actual (Marque una opción por fila)

(1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Medio 4 = Alto 5 = Muy alto)

Competencia técnica	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto
Manejo de herramientas digitales y sistemas utilizados en el trabajo.					
Conocimiento y aplicación de procedimientos internos.					

Registro y control de información con precisión (datos, formularios, reportes).					
Elaboración de documentos e informes (actas, reportes, evidencias).					
Atención y comunicación efectiva con usuarios/clientes internos o externos.					
Gestión de incidencias y resolución de problemas.					
Cumplimiento de normativa y políticas internas relacionadas con el trabajo.					
Planificación y organización del trabajo (prioridades y tiempos).					

Coordinación interáreas para completar procesos y brindar el servicio.					
Aplicación de buenas prácticas de calidad del servicio (exactitud, oportunidad, seguimiento).					

Pregunta 6.2. Nivel requerido (Marque una opción por fila)

Competencia técnica	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto
Manejo de herramientas digitales y sistemas utilizados en el trabajo.					
Conocimiento y aplicación de procedimientos internos.					
Registro y control de información con precisión (datos, formularios, reportes).					

Elaboración de documentos e informes (actas, reportes, evidencias).					
Atención y comunicación efectiva con usuarios/clientes internos o externos.					
Gestión de incidencias y resolución de problemas.					
Cumplimiento de normativa y políticas internas relacionadas con el trabajo.					
Planificación y organización del trabajo (prioridades y tiempos).					
Coordinación interáreas para completar procesos y brindar el servicio.					

Aplicación de buenas prácticas de calidad del servicio (exactitud, oportunidad, seguimiento).					
---	--	--	--	--	--

Pregunta 6.3 Considerando que una competencia se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar adecuadamente su puesto ¿en cuál competencia considera que tiene mayor brecha y por qué?

- Respuesta corta.

SECCIÓN 7. Desempeño laboral y calidad del servicio (para todas las personas participantes)

Escala para los ítems 7.1 y 7.2:

(1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo)

7.1 Desempeño laboral actual. (Marque una opción por fila)

Enunciado	1	2	3	4	5
He mejorado mi eficiencia/productividad en el puesto.					
Cometo menos errores en mis tareas.					
Resuelvo tareas o casos en menos tiempo.					
Requiero menos reprocesos o correcciones.					

Me siento más competente técnicamente para mis funciones.					
Mi desempeño ha mejorado en comparación con meses anteriores.					

7.2 Calidad del servicio (Marque una opción por fila)

Enunciado	1	2	3	4	5
Atiendo solicitudes con mayor claridad y orden.					
Doy seguimiento más oportuno a los casos.					
La calidad del resultado final de mi trabajo es mejor.					
Ha disminuido la cantidad de quejas/incidencias relacionadas con mi trabajo (si aplica).					
Considero que el servicio ofrecido por mi área ha mejorado.					

SECCIÓN 8. Necesidades para la propuesta de capacitación.

Pregunta 8.1 Temas prioritarios de capacitación.

- Herramientas digitales y sistemas del puesto
- Procedimientos internos y estandarización
- Elaboración de reportes/documentación
- Atención al cliente y comunicación
- Resolución de problemas/incidencias
- Normativa/políticas internas y calidad
- Planificación del trabajo y priorización
- Coordinación interáreas y trabajo colaborativo
- Seguridad y buenas prácticas operativas
- Otro: _____

Pregunta 8.2 Modalidad preferida.

- Presencial
- Virtual
- Mixta
- En el puesto (práctica guiada)

Pregunta 8.3 Frecuencia ideal.

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral

- Según necesidad

Pregunta 8.4 Barreras para capacitarse o aplicar lo aprendido.

- Falta de tiempo / carga laboral
- Falta de recursos/herramientas
- Falta de apoyo de jefatura
- Contenido poco aplicable al puesto
- Falta de seguimiento posterior
- Rotación de tareas/funciones
- Otra: _____

Pregunta 8.5 ¿Qué recomienda mejorar en el proceso capacitación de la empresa para fortalecer competencias técnicas y la calidad del servicio?

- Párrafo.

Pregunta 8.6 En una escala de 1 a 10, ¿qué tan satisfecha(o) está con las capacitaciones recibidas en la empresa.? (1 = Nada satisfecho - 10 = Totalmente satisfecho)

- Escala de Likert de 1 a 10.