

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA, CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN  
RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA TICOFRUT  
S.A. EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2021**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**ANDREA FABIOLA VÍQUEZ SOLÍS**

**Tutor**

**ELVETIA UMAÑA CHACÓN**

**SEDE ARANJUEZ**

**ABRIL, 2021**

## Contenido

DECLARACION JURADA	I
CARTA APROBACIÓN TUTOR	II
CARTA SOLICITUD DE DEFENSA	III
CÉDULA DE IDENTIDAD	IV
CARTA FILÓLOGO	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
Índice de tablas	5
Índice de gráficos	6
Índice de figuras	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	9
PROBLEMA	9
Planteamiento del Problema	9
Objetivos de la investigación	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Justificación	12
Antecedentes	17
Proyecciones	20
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
TicoFrut S.A.	22
Historia TicoFrut S.A.	22
Planta y medio ambiente	23
Misión	23
Visión	23
Valores	23
Competencia	24

Organigramas TicoFrut S.A.	24
Análisis Situacional TicoFrut S.A.	26
FODA	29
Recursos Humanos	29
Administración de personal	32
Importancia y necesidades del departamento de Recursos Humanos	32
Tipos de talento	33
Objetivos de la gestión del talento	33
Competencias	35
Habilidades	36
Capacitación	39
Definición	39
Tendencias actuales de capacitación	40
Capacitación Virtual VS Capacitación presencial	46
Objetivos de la capacitación	50
Características de la capacitación	50
Proceso de Capacitación	51
Detección de las Necesidades de Capacitación	53
Sistema organizacional: Nivel de Análisis de Toda la Organización.	53
Sistema de capacitación: nivel de análisis de los Recursos Humanos.	53
Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas.	53
Medios para detectar las necesidades de capacitación	54
Programación de la capacitación	55
Ejecución de la Capacitación	58
Evaluación de los resultados de la capacitación	59
La capacitación como estrategia para el desarrollo organizacional	60
Diseño de puestos	63
Concepto de puesto	63
Concepto de diseño de puesto	64
Inducción	68
Productividad	69
Liderazgo	70

Satisfacción Laboral	71
Logro	72
Motivación	72
Desempeño	75
Evaluación del desempeño	76
Beneficios de la evaluación del desempeño	78
Devolución	80
Riesgos al no aplicar el correcto proceso de capacitación	81
Definición de riesgos	81
Costos de no capacitar al personal nuevo de la empresa	83
La retención de personal	85
Aspectos para considerar por la emergencia nacional, producto del COVID-19	86
Comunicación	87
Comunicación interna	88
Canales de comunicación interna	88
CAPÍTULO III	90
MARCO METODOLÓGICO	90
Enfoque	90
Método	93
Fuentes y sujetos de Información	95
Muestra	97
Criterios de Inclusión y Exclusión	100
VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS	100
Instrumentos	102
Entrevista	102
Cuestionario	103
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	104
Recolección de datos	104
Análisis de datos	105
CAPÍTULO IV	107
ANÁLISIS DE DATOS	107
Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos de TicoFrut S.A.	107

Entrevista aplicada al Gerente de Recursos Humanos de TicoFrut S.A.	119
CAPÍTULO V	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	130
CAPÍTULO VI	133
PROPUESTA	133
Introducción	133
Objetivo General	134
Objetivos específicos	134
FODA TicoFrut S.A. departamento de capacitación	137
Etapas de la propuesta	137
Matriz de planificación	141
Presupuesto y cronograma	145
Evaluación de la capacitación	147
Referencias	152
Anexos	161

## Índice de tablas

Tabla 1. FODA TicoFrut S.A.	29
Tabla 2. Tendencias de Costa Rica 2020	43
Tabla 3. Capacitación virtual VS Capacitación presencial.	49
Tabla 4. Listado de entrevistados.	99
Tabla 5. Variables de análisis de investigación	100
Tabla 6. Fase de la recolección y análisis de datos	106
Tabla 7. Frecuencia de capacitaciones administrativas	107
Tabla 8. Calificación de Capacitaciones Administrativas	109
Tabla 9. Inducciones a los nuevos empleados	110
Tabla 10. Evaluación de las capacitaciones	111
Tabla 11. Capacitaciones para medir el desempeño	112
Tabla 12. Colaboradores en la planificación de la capacitación.	114
Tabla 13. Capacitación en las metas organizacionales.	115
Tabla 14. Capacitación administrativa con tendencias actuales.	116
Tabla 15. FODA departamento de capacitación TicoFrut S.A.	137
Tabla 16. Plan de capacitación de la propuesta	140
Tabla 17. Matriz de planificación de la propuesta.	141
Tabla 18. Presupuesto y cronograma de la capacitación.	145
Tabla 19. Presupuesto consolidado.	146
Tabla 20. Evaluación de la capacitación.	147
Tabla 21. Perfiles de puesto.	151

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Macroentorno TicoFrut S.A.	26
Gráfico 2. Microentorno TicoFrut S.A.	28
Gráfico 3. Tendencia 70% 20% 10%.	42
Gráfico 4. Técnicas de evaluación del desempeño.	77
Gráfico 5. Frecuencia de capacitaciones administrativas	108
Gráfico 6. Calificación de Capacitaciones Administrativas	109
Gráfico 7. Inducción a los nuevos empleados	110
Gráfico 8. Evaluación de las capacitaciones	112
Gráfico 9. Capacitaciones para medir el desempeño.	113
Gráfico 10. Colaboradores en la planificación de capacitación.	114
Gráfico 11. Capacitación en las metas organizacionales.	115
Gráfico 12. Capacitación administrativa con tendencias actuales.	117

## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Gerencial.	24
Figura 2. Organigrama división agrícola.	25
Figura 3. Organigrama división financiero y administrativo.	25
Figura 4. Organigrama capital humano.	26
Figura 5. Técnicas del área de RH.	31
Figura 6. Proceso de capacitación.	52
Figura 7. Necesidades de capacitación TicoFrut S.A.	55
Figura 8. Puntos Principales de un programa de capacitación.	56
Figura 9. El costo de no capacitar.	84
Figura 10. Medios y canales para la comunicación interna.	89
Figura 11. Etapa 1 de la propuesta de capacitación.	138
Figura 12. Recursos etapa 1 de la propuesta de capacitación.	139
Figura 13. Invitación de capacitación.	149
Figura 14. Video de motivación.	149

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realiza en la compañía TicoFrut S.A. la cual es una empresa costarricense, procesadora de naranja y piña, fundada en 1988 y ubicada en Aguas Zarcas, San Carlos, Alajuela, zona destacada por la creciente producción agroindustrial de jugos y otros. La empresa cuenta con 450 empleados entre los cuales se incluyen los colaboradores de la planta y los administrativos.

Tiene como objetivo analizar los procesos de capacitación del personal administrativo que se llevó a cabo en la empresa TicoFrut S.A. para conocer cómo es el proceso de capacitación de la empresa y qué tanta importancia le da a la técnica, así como qué tan actualizada se encuentra la compañía, esto durante el primer cuatrimestre del 2021, para posteriormente, realizar una propuesta con base en los resultados obtenidos.

Para obtener la información requerida, se elaboró un cuestionario de diez preguntas que se aplicó a ocho colaboradores del área de Recursos Humanos y también una entrevista al gerente de Recursos Humanos con el fin de obtener información de cómo se realiza la capacitación, así como otros detalles importantes, por ejemplo, la frecuencia con la que la realizan. El enfoque de la investigación es cuantitativo con diseño no experimental por cuanto se observa algo ya existente y no es provocado por esta investigación.

Con el diagnóstico realizado, se concluye que la empresa TicoFrut S.A. no tiene un plan de capacitación administrativo tan robusto como el realizado a los de la planta. Y el gerente de Recursos Humanos considera que sí se deben tomar en cuenta ciertas necesidades que la empresa enfrenta en esa área. TicoFrut S.A. si está al tanto de las tendencias actuales y han querido incursionarse a las capacitaciones gamificadas, por ejemplo, pero todavía queda mucho camino por recorrer.

Como una de las recomendaciones se le ofrece a la empresa realizar reuniones periódicas dentro de cada una de las áreas administrativas para así realizar propuestas en tendencias actuales de mejoras dentro del departamento, de la mano con los mismos empleados y los de Recursos Humanos para poder lograr el control de cada uno de sus indicadores y mejorar en aspectos de reducción de tiempo en sus funciones.

## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

Se expondrán, para comenzar, las generalidades de la tesis, esto quiere decir que se explicará el problema que se pretende resolver, los objetivos que se cumplirán en el desarrollo, los motivos por los que la tesis es hecha. Se investigarán las tesis tanto nacionales como internacionales con temas relacionados a esta para poder comprender mejor el estudio. También, se encuentran las proyecciones que se esperan con esta tesis.

### **PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El factor humano es clave en la gestión y estrategia empresarial en el mediano y largo plazo para mejorar la disciplina laboral, la productividad del trabajo, los estímulos salariales y la adecuada distribución de los ingresos y con ello elevar la calidad de los servicios en estrecha relación con las políticas vigentes y la familia de Normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

En el desarrollo de la contratación de personal en las diferentes organizaciones, si se incluye el proceso de capacitación y se realiza de manera correcta, se obtendría un personal apto e idóneo para la operación, dada la necesidad de contar con un capital humano adecuado hace que se pueda obtener una organización competitiva y así alcanzar un punto de calidad y eficiencia que es lo más importante. Por ello las áreas de Recursos Humanos de las empresas adquieren cada vez mayor importancia y es uno de los puntos más importantes para tener éxito.

En este sentido Chiavenato (2011) menciona:

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos

de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. (p.324)

Como se indica anteriormente, la capacitación viene en conjunto con un aprendizaje y también, para que sea idónea, el empleado debe dar de su parte y proporcionar todo el esfuerzo y dedicación de cada uno, así como, utilizar las habilidades con las que cada colaborador cuenta. Esto vendría en complemento con las actividades y procesos que tenga la empresa planeadas para terminar con éxito.

Cada vez que se contrata empleados para una empresa, deben recibir formación. El alcance de la capacitación varía según el empleado, el puesto y la organización. El éxito depende del nivel de desempeño y de cómo los perciben. La falta de formación de los funcionarios es un problema para cualquier compañía o institución porque tiene un efecto adverso tanto a nivel interno como externo.

La tecnología cambia constantemente y centrarse en actualizar su proceso con las últimas ideas ayudará a atraer el interés de más personas en la formación de la compañía. Por tanto, es muy interesante e importante utilizar un proceso claro con tendencias tecnológicas, no solo para aplicar la teoría a la formación en la práctica, también es importante para el éxito en el aprendizaje personal.

Para Jamaica (2015).

La globalización ha generado una necesidad fundamental de innovación y de herramientas para la competitividad de las organizaciones y esto se logra gracias al aporte intelectual de todos y cada uno de los miembros que laboran en ellas.

Sin embargo, estos procesos se fundamentan principalmente en el conocimiento que se puede tener del entorno nacional o internacional de los productos o servicios que se ofrecen. En este caso es de vital importancia estar al día en los avances que ofrece la tecnología, nuevas investigaciones, nuevos procesos, nuevas formas de maximizar los rendimientos organizacionales minimizando los costos y otros factores que permiten que las organizaciones sean autosustentables y exitosas en el tiempo actual y futuro. (p.3)

Tomando en cuenta que la empresa TicoFrut S.A. es una compañía de producción de piña y naranja, los empleados administrativos deben cumplir con una capacitación adecuada y bien estructurada puesto que esta parte es la base del éxito de la empresa y la que maneja los procesos internos para que las ventas de su producción se manejen con regularidad y los gastos o entregas del producto no se vean afectados mayoritariamente.

En este caso la empresa solo cuenta con tres personas para la inducción general y ya luego cada departamento se encarga de capacitar. Por lo cual, sería de suma importancia analizar el proceso de capacitación administrativa de la mano de la tecnología, ya que, no hay personas fijas de capacitación en la empresa.

Por esta razón, esta investigación se realizará con el fin de brindar un análisis primero a su proceso de capacitación para seguidamente hacer un diagnóstico de este y poder diseñar una propuesta de capacitación a los empleados con base en las nuevas tendencias de los procesos de capacitación.

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que, se describirá el proceso de capacitación de la empresa y dentro de las delimitaciones se considera que esta tesis se abarque en el primer cuatrimestre del 2021 en la empresa TicoFrut S.A. ubicada en San Carlos, Costa Rica. Tomando en cuenta solamente a los ocho empleados del departamento de Recursos Humanos y al gerente de Recursos Humanos. Se requiere analizar el proceso de capacitación de la empresa, por lo tanto, los temas a abarcar serían información general de Recursos Humanos, como todo lo que rodea una capacitación y el éxito para la misma.

Se realizará una investigación de la teoría y tendencias actuales con el objeto de comprender este fenómeno y colaborar con una posible propuesta a la misma. Por todo lo anterior, para poder dar respuesta a este cuestionamiento se establece la siguiente pregunta: ¿Cuál es el proceso de capacitación del personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Analizar los procesos de capacitación del personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los procesos de capacitación del personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021.
- Determinar las tendencias actuales de capacitación que las empresas utilizan para manejar el proceso de capacitación de los empleados administrativos.
- Diseñar una propuesta de capacitación para el personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021.

## **Justificación**

La capacitación intenta proporcionar a la persona los elementos básicos necesarios para el desempeño de sus funciones y prepararlo plenamente. Según Franklin et al. (2011): Además, del proceso de selección de personal y de la evaluación correspondiente, es importante que la organización se ocupe de brindar capacitación a todos sus empleados (tanto a los recién incorporados como a los más antiguos) (...). (p.89)

Por lo tanto, la capacitación es conveniente para las empresas que deseen contratar personal nuevo y reducir en lo posible la curva de aprendizaje, lo cual ayuda en la productividad de la compañía. Este proceso debe incursionarse dentro de la organización como una herramienta esencial y no debe ser tomada a la ligera, colaboradores que cuentan con sus tareas claras y la mejor forma de realizarlas, evitan la fuga de Recursos generadas por un mal o bajo desempeño de un nuevo empleado.

Adicionalmente la capacitación es también importante para brindar estabilidad en el recurso humano, mantener a los empleados estables a través de un buen proceso desde un inicio

genera entusiasmo en los empleados y no promueve la pronta renuncia. Por ejemplo, conforme pasa el tiempo existen varias técnicas que el encargado de esta puede utilizar, ya que, hoy el solo brindar diapositivas con teoría o información de la empresa no es suficiente y no atrae el interés del personal entonces, debe ser un proceso bastante dinámico, de ahí viene el incorporar constantemente las tendencias actuales.

Como una breve descripción de la empresa TicoFrut S.A. fue organizada como sociedad anónima, el 10 de octubre de 1986. La principal actividad de la compañía es operar una planta industrial para procesar frutas y obtener jugos concentrados y sin concentrar, esencias, aromas, pulpas y otros subproductos para la exportación. La planta está situada en San Carlos en la República de Costa Rica.

De acuerdo con Chiavenato et al. (2011) un elemento de importancia de la capacitación es que:

Supone una relación de instrucción y aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de una tarea o actividad dadas. El aprendizaje es lo instruido que el individuo incorpora a su conducta. Por tanto, aprender es modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó. No siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz). Se debe hacer hincapié en el aprendizaje y no solo en la enseñanza. (p.334)

De esta manera se puede reconocer que la capacitación, además, de brindarle conocimiento teórico del puesto, a un empleado de nuevo ingreso, es de suma importancia para reconocer que dentro de la capacitación se abarca también la definición de aprendizaje en donde depende del empleado en relación con su conducta, que tanto provecho desee sacarle en su tiempo de capacitación para así ser más eficiente.

Con base en lo anterior, el impacto de esta investigación se dirige a beneficiar a la empresa TicoFrut S.A. en elaborar un diagnóstico a su proceso de capacitación administrativa, asimismo a los capacitadores de la empresa TicoFrut ofrecer una propuesta actualizada, por ejemplo, encontrar habilidades que se deban capacitar que se encuentren rezagadas y sean importantes para la elaboración de sus funciones y también resaltar la teoría de los riesgos que puede traer el no realizar capacitaciones correctas para cada puesto.

Asimismo, a través de esta investigación se puede esperar que, a partir de las conclusiones extraídas, se pueda eliminar el desconocimiento sobre la importancia del uso correcto por parte de la empresa de la fase de formación en el proceso de contratación para asegurar que pueda ser un proceso exitoso y que los empleados contratados sean los adecuados una vez que se incorporen a la empresa.

Como objetivo propositivo se espera después de conocer su proceso, ofrecer soluciones o nuevas acciones para la empresa TicoFrut S.A. en su técnica de capacitación, ya que, se tiene un concepto de que capacitar personal puede traer solo gastos y en realidad generaría gran inversión. En la empresa, realizan capacitaciones anuales, pero no tienen formaciones específicas al personal administrativo. La investigación traería una idea de capacitación administrativa y los cambios que esta traería en eficiencia y productividad, así como los riesgos que una empresa puede tener el no realizar capacitaciones constantemente y los efectos negativos que trae.

Estos cursos de capacitación se han actualizado para cada colaborador, porque lo que deben aportar son las competencias que cada persona tiene, en este caso sus habilidades. Esta es una capacitación más inteligente y segura para la empresa porque se confían que los empleados tienen las habilidades adecuadas, sin considerar plenamente la experiencia. Esto también cuida los Recursos que las organizaciones destinan a este fin.

Como se menciona anteriormente desde el inicio del proceso de contratación como son las entrevistas, hoy se basan en el manejo de las competencias por parte de los empleados ofreciendo ejemplos vividos en empresas anteriores. Es así como el entrevistador detecta el desarrollo que el candidato tiene en cada una de las competencias planteadas durante la entrevista.

Chiavenato (2011) indica que “La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta. Su contenido implica la transmisión de información y el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos.” (p.344). Desde otra perspectiva, la capacitación no solo es para el personal nuevo que ingresa a la empresa, sino que también es importante tener una constante capacitación a los empleados ya contratados para obtener una actualización y realización correcta de las mismas, por lo tanto, ir desarrollando las habilidades, actitudes y conocimientos durante el tiempo es de prioridad.

Sobre esto Dessler (2011) también comenta que la capacitación:

Se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que, los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas y analicen datos. (p.185)

Por lo tanto, antes la capacitación era directamente solo en habilidades técnicas, pero actualmente ya eso se ha ido extendiendo y ampliando más en comparación a años anteriores por lo que no solo se enfocan en enseñar actividades robustas como ensamblar, sino que, también ahora se requiere que los empleados aprendan otras técnicas como el análisis de datos.

También, el líder de una organización tiene como responsabilidad ser el apoyo principal para los colaboradores, propiciándose con este, una gestión de talento humano donde se explote el potencial de los colaboradores y, además, se fortalezcan sus habilidades y destrezas.

Calle (s.f) plantea cuatro dimensiones del liderazgo, a saber:

1. La dimensión personal. Se refiere a qué características debe tener un individuo para ejercer un buen liderazgo. La evidencia señala elementos de carácter como la humildad, la autoestima, el equilibrio, la inteligencia emocional, la pasión, la visión, el entusiasmo, la reflexibilidad, el pensamiento estratégico, la capacidad para articular, la persistencia, la paciencia, la resiliencia, la fuerza, la flexibilidad, el compromiso, la compasión, el carisma, las habilidades comunicativas, las habilidades relacionales y la actitud inclusiva.
2. La dimensión relacional. Hace referencia a la relación del líder con los individuos de la organización. Los procesos de influencia se basan en gran medida en la comunicación. La literatura se ha centrado en dos estilos de comunicación: amistoso y dominante. El primero está asociado a una mayor satisfacción del personal mientras que el estilo dominante está más asociado, aunque no siempre al rendimiento.

3. La dimensión política. Las organizaciones del ámbito sanitario también poseen una dimensión política por su naturaleza. En este sentido, la gerencia decide como se relaciona con la comunidad y que impacto tienen en ella tanto a alto nivel – relación con las administraciones – como a bajo nivel - asociaciones de vecinos.
4. La dimensión técnica. Hace referencia a las habilidades del líder para desempeñar su rol, en este caso la gerencia de la organización, gestión del riesgo y el cambio, competencias administrativas, económicas y financieras, habilidades para negociar, conocimientos sobre la corporación. (pp. 31-32)

Como última función dentro del proceso administrativo se encuentran el control y la evaluación. Su propósito es asegurar que el desarrollo de los demás elementos del proceso administrativo se implemente de acuerdo con la planificación establecida y de acuerdo con los objetivos institucionales.

Sánchez, Parra & Naranjo (2014) mencionan:

La función administrativa de control es transversal al proceso administrativo. Esta se encarga de vigilar y supervisar que los anteriores elementos del proceso administrativo hayan sido realizados con éxito; ajustando, evitando y corrigiendo a tiempo las desviaciones que se presenten frente a los planes establecidos. (parr.24)

El proceso de control es, por lo tanto, una función que tiene mucha utilidad por cuanto se logran identificar las buenas prácticas realizadas a fin de reforzarlas y en caso de ser necesario, modificar o mejorar algunas actividades que se desarrollan en el contexto educativo.

Para finalizar la elaboración de este estudio, se establece un conjunto de elementos para guiar el desarrollo de la investigación con base en el diseño, las herramientas de recolección de datos y el proceso de análisis de resultados. Este será un proceso estructurado, apoyado por diferentes páginas y libros en Internet, así como libros que hacen referencia con el tema en la cual se sacará bastante provecho en relación con la teoría que colabore a la elaboración del estudio del fenómeno planteado.

## Antecedentes

Se presentará, a continuación, tanto estudios como aportes tomados en cuenta, relacionados con la investigación a realizar, esto por diferentes autores tanto nacionales como internacionales para poder plantear mejor el objetivo de este estudio.

En el caso de la tesis de grado realizado por Rojas (2018) titulado “Capacitación y desempeño laboral” en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala comenta mediante un enfoque cuantitativo que como conclusión:

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio se determinó que, sí existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Tenería, por lo que es completamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores. (p. 40)

Un aspecto clave para el desarrollo de las compañías es el desempeño de un empleado y si la capacitación no se realiza traería una baja en la producción de las empresas, lo mismo ocurre en esta investigación, al no haber suficiente capacitación los funcionarios reducen su desempeño y como no están bastante llenos de conocimiento prefieren no realizar las tareas cuando son encomendadas.

Un artículo en Colombia elaborado por Parra y Rodríguez (2015) “La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones “relata como conclusión que:

En cuanto a los sistemas de calidad, la capacitación permite un buen desempeño y eficiencia en las organizaciones productivas, debido a que se alcanza el desarrollo de la planeación y control de todas las fases de mejora continua, que se hace por medio del enfoque de las habilidades que se requieren en un cargo determinado. (p.140)

Como se ha mencionado durante esta investigación se observa que lo que respecta a calidad en la organización, las empresas que opten por un buen proceso de capacitación verán reflejados esos resultados en la productividad de la empresa por eso es tan importante que TicoFrut S.A. valore estos aspectos planteados y se pregunte si de verdad sus capacitaciones cumplen lo establecido.

En el trabajo final Jamaica (2015) en Bogotá, Colombia de la Universidad militar Nueva Granada con el título “Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas” indica mediante enfoque cualitativo, lo cual tiene entre sus objetivos el Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización, Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales y perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo. Por lo tanto, como conclusión que:

Aunque el cumplimiento de planes de capacitación requiere de un presupuesto, que en muchas oportunidades genera desbalance en la economía de la organización, es necesario en aras de mantenerse vigente en el mercado o segmento escogido, ya que, es el único camino para estar a la altura de las exigencias del cliente, el cual es alienado por los diversos mecanismos de promoción de productos y servicios. (p.15)

Si bien, realizar capacitaciones a los empleados genera un gasto considerable se debe ver como una inversión a corto plazo porque esto traería conocimiento a los nuevos empleados y previene accidentes en los trabajos. Aunque los mejores egresados de las universidades se contraten como profesionales en la empresa, la formación debe ser un proceso continuo, porque la realidad, la tecnología y el conocimiento no dejarán de cambiar y desarrollarse. Por lo tanto, TicoFrut para tener un buen desempeño, aunque se requiere de inversión, la capacitación es una de las fases más importantes para ellos.

Ahora bien, tomar en cuenta las investigaciones nacionales, trae consigo grandes ventajas para tener más claro el objetivo a plantear, por lo tanto, se presentan tres investigaciones relacionadas con el tema.

Cascante, Castro y Saborío (2014) en su trabajo de investigación de manera cualitativa en la Universidad de Costa Rica para obtener el título de Licenciados en dirección de empresas habla de: “Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de Recursos Humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica, S.A”. Cascante, Castro y Saborío (2014) relata que:

Como conclusiones es evidente que la gestión de Recursos constituye una función sustancial en relación con el crecimiento de cualquier organización, por este motivo, todo esfuerzo enfocado a fortalecer o desarrollar esta gestión tendrá un impacto en los

colaboradores y su desempeño diario dentro de la empresa, lo que deriva en mayor éxito organizacional. (p.232).

Así pues, se puede obtener que la falta de cualquier proceso de Recursos Humanos en una empresa repercute bastante. Por lo tanto, que la empresa en estudio aproveche esta herramienta es importante y así se podrá ver los cambios que este trae y cómo puede afectar tener una deficiencia en el conocimiento de este tema y los riesgos que puede ocasionar.

En relación con el trabajo final de graduación elaborada por Araya, Araya, Cordero y Matamoros (2016) en enfoque descriptivo con el título “Propuesta de Actualización de Manual de Inducción FINCATEC, S.A”. Se dice como una de sus varias conclusiones el punto en relación con la capacitación en donde Araya, Araya, Cordero y Matamoros (2016) cita en cuanto a la capacitación de personal:

La persona que cuenta con más conocimiento y experiencia en el desarrollo del proceso de inducción es el Encargado de Planillas y el Jefe de Personal. No obstante, el resto de personal desconoce sobre el manual de inducción y sobre las funciones pertinentes al proceso. (p.66).

De este modo se observa cómo hay una deficiencia de capacitación en el personal sobre la inducción y no cuentan con una persona específica en cada puesto del proceso lo cual les traería riesgos de sobre cargo de labores. La empresa TicoFrut debe de contar con personal que se enfoque únicamente en el proceso de capacitación y no en varias partes de la contratación, ya que, es de suma importancia que no se sobre carguen de otras labores porque no sería la misma concentración hacia esta fase no sería la misma si cuentas con funciones de otra etapa dentro del departamento.

El estudio titulado “capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes” elaborada por Bermúdez (2015) de tipo descriptivo menciona que las empresas pymes carecen de conocimiento sobre la capacitación en la provincia de Guanacaste en la cual ellos realizaron

Evidentemente como resultados de estas entrevistas, las empresas desconocen sobre el proceso administrativo e incluso los procesos de control interno, pero están de acuerdo en que las capacitaciones son importantes para el buen desempeño de sus empresas, pero se genera una

desconfianza por parte de que no están dispuestos a pagar mucho dinero por un programa de capacitación e incluso ni preocuparse por implementar tendencias nuevas en las capacitaciones.

### **Proyecciones**

Algunas empresas lastimosamente prefieren no realizar las capacitaciones por no invertir en ellas y prefieren que los empleados ingresen a sus labores sin ser entrenados en sus funciones. También, actualmente el proceso de capacitación está en constante cambio y las empresas que solo brindan teoría ya se considerarían rezagadas en la tecnología.

El tomarse el tiempo y analizar su proceso de capacitación, no solo instruye a los socios sobre cómo realizar su trabajo de manera más efectiva día con día, sino también les permite desarrollar habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, etc. Si no hay formación correcta en la empresa, la relación entre cada equipo de trabajo y el propio equipo se deteriorará y empezará a tener un impacto en la empresa en el corto plazo.

Si no hay suficiente capacitación, habrá problemas en la relación entre empleados, los jefes y gerentes y necesitarán cada vez más revisar los resultados de su trabajo en equipo y sus métodos de trabajo y la ineficiencia de los procedimientos será cada vez más repetitivos, la empresa tendrá que dedicar más tiempo a corregir errores en lugar de buscar nuevas formas de hacer crecer su negocio.

Cuando esto sucede ocurre que el desconocimiento del uso de las herramientas, así como de los procedimientos, provoquen que los empleados sufran de accidentes que pueden provocar el retraso de la producción o los servicios que la empresa TicoFrut brinda entonces, posiblemente esta empresa este enfocada en que su proceso de capacitación tanto de personal nuevo como el ya contratado sea llevado de la mejor manera.

Por estas razones, lo que se quiere lograr con esta investigación es lo siguiente:

- Realizar un análisis de su proceso de capacitación y tomar en cuenta las tendencias actuales para que así la empresa las analice en su plan de capacitación.

- Se espera que esta investigación brinde gran ayuda a la empresa y que la propuesta la tome como parte del plan de capacitación a sus empleados.
- Por último, brindar esos errores o riesgos que la empresa puede llegar a tener cuando no hay una correcta aplicación de la capacitación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La presente sección tiene como fin abarcar toda la información y teoría para llevar a cabo la respectiva investigación. Se va a exponer la historia y datos necesarios para el previo estudio y elaboración del trabajo

#### **TicoFrut S.A.**

##### **Historia TicoFrut S.A.**

Se indica, de acuerdo con la información suministrada por la página oficial de la empresa TicoFrut, que:

TicoFrut S.A. es una empresa costarricense, procesadora de naranja y piña, fundada en 1988 y ubicada en Aguas Zarcas, San Carlos, Alajuela, zona destacada por la creciente producción agroindustrial de jugos y otros. Además, procesa los desechos sólidos en forma de alimento para ganado.

No obstante, la Compañía está facultada para participar en actividades industriales, comerciales, ganaderas y agrícolas en general. Las ventas se pueden dividir en tres categorías: jugo de naranja, jugo de piña y subproductos. El jugo de naranja se coloca en Estados Unidos de América, caracterizado por ser exportados a granel en un barco dedicado para esos efectos.

Los subproductos son mayoritariamente pulpas que se colocan en China y aceites y aromas que se colocan en Estados Unidos de América. El jugo de piña se distribuye entre Estados Unidos de América y Europa. La principal materia prima, naranjas frescas, es obtenida de plantaciones propias, empresas administradas y mediante compras a productores independientes. La piña se obtiene comprando a productores de piña para exportación, obteniendo de ellos la fruta de rechazo ya sea por defecto de color o tamaño.

## **Planta y medio ambiente**

Según la página de TicoFrut S.A. procesa, naranja y piña. El proceso de piña se realiza a lo largo del año en tanto la naranja es estacional, normalmente se produce en el período de octubre a junio. Los procesos han sido implementados para producción de alta calidad.

TicoFrut es consciente de la importancia de integrar eficazmente a sus actividades acciones que prevengan la contaminación de un medio ambiente que considera el entorno humano y natural, es por eso por lo que ha declarado un compromiso de mejora.

De acuerdo con la página de la empresa estos son su misión, visión y valores corporativos

### **Misión**

Somos una agroindustria comercializadora de jugos de frutas tropicales y subproductos que cumple las expectativas de calidad de los clientes más exigentes y genera prosperidad para su comunidad, suplidores, colaboradores y accionistas, siempre aplicando un alto compromiso social y ambiental.

### **Visión**

Ser reconocido entre los líderes en el mercado mundial de la producción y comercialización de jugos y subproductos tropicales de alta calidad a través de procesos eficientes e innovadores, buscando siempre un crecimiento íntegro y continuo.

### **Valores**

**Integridad:** Somos siempre transparentes y honestos en el puesto de trabajo y en toda negociación, tanto en aspectos legales, laborales como económicos.

**Respeto:** Mostramos una actitud asertiva con nuestros colaboradores, proveedores, clientes y la comunidad.

Responsabilidad: Rendimos cuentas por nuestras obligaciones laborales y empresariales.

Innovación: Descubrimos y fomentamos continuamente el talento humano para crear nuevas oportunidades de crecimiento de la mano con los avances tecnológicos.

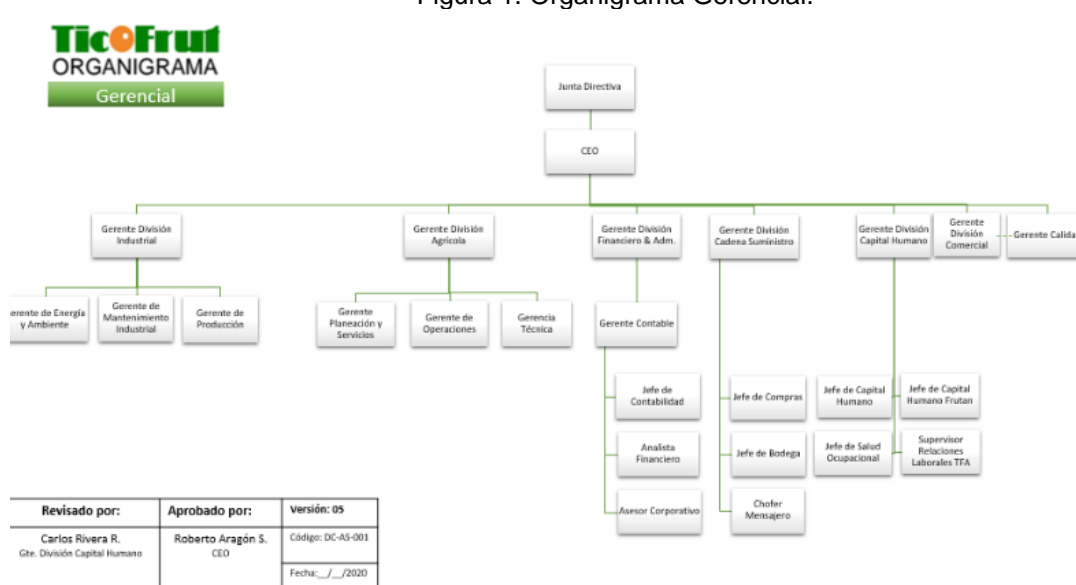
**Competencia**

La industria cítrica, con respecto a la competencia. está dominada principalmente por Brasil, existen otros países como Estados Unidos, México, China, etc. En nuestro país TicoFrut S.A. tiene competencia en la zona de Guanacaste con la empresa Del Oro.

**Organigramas TicoFrut S.A.**

Se presentan a continuación, los organigramas de la empresa por cada división. Primeramente, se presenta el organigrama gerencial.

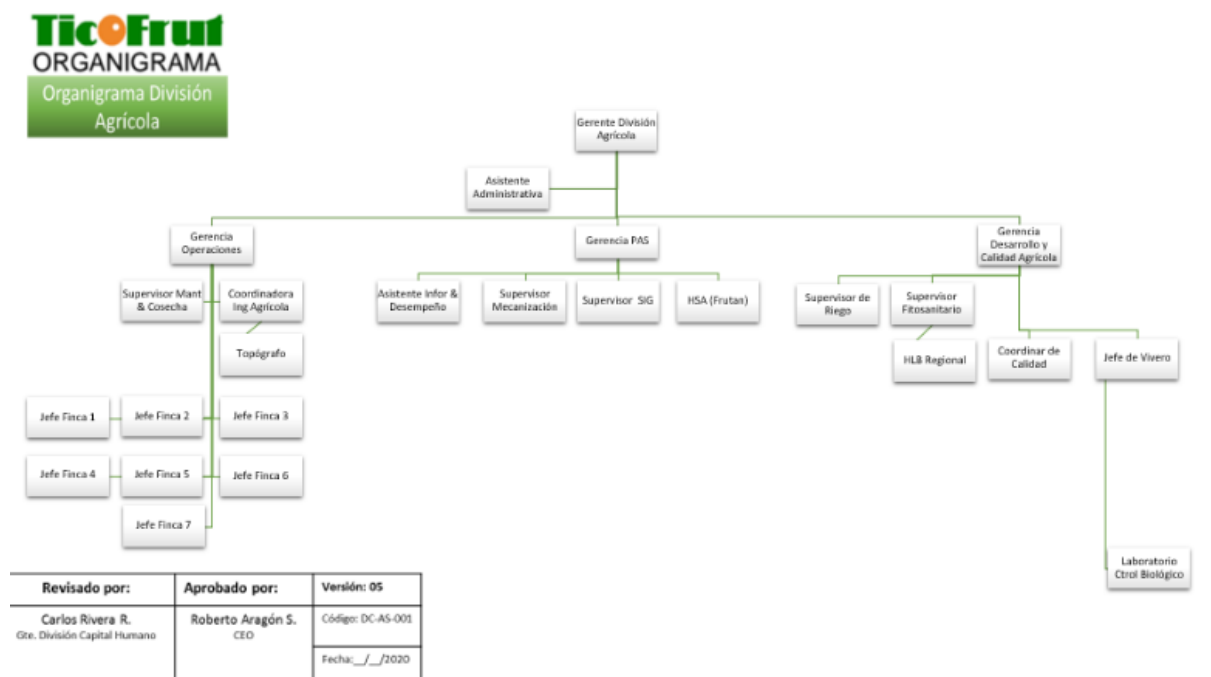
Figura 1. Organigrama Gerencial.



Fuente: TicoFrut S.A.

### Organigrama división agrícola.

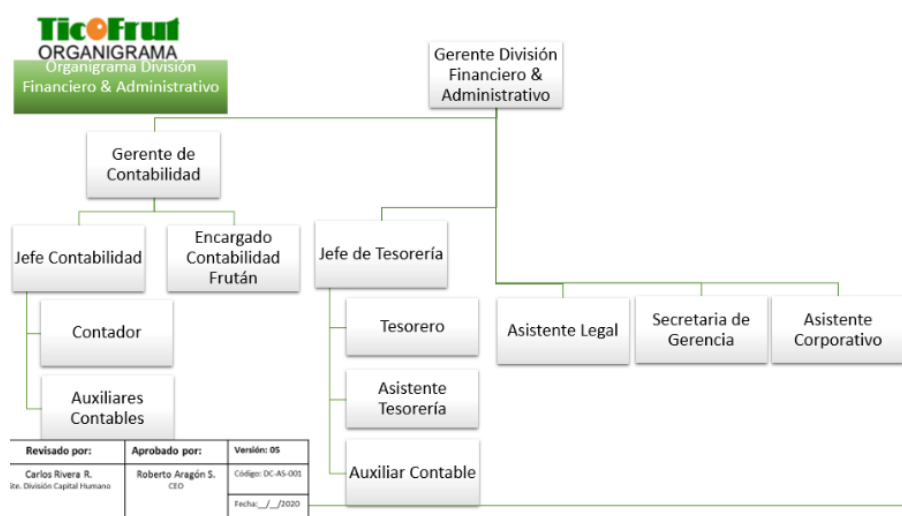
Figura 2. Organigrama división agrícola.



Fuente: TicoFrut S.A.

### Organigrama división financiero y administrativo

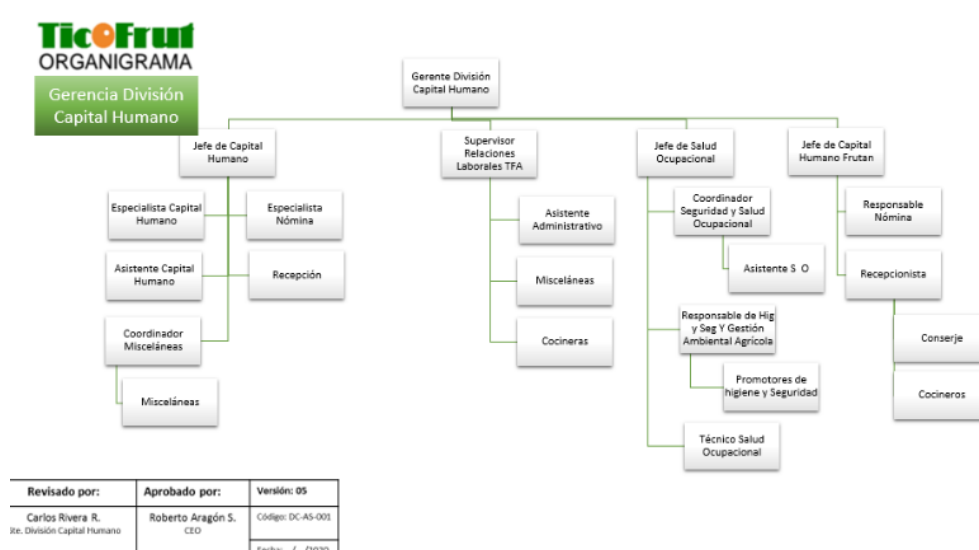
Figura 3. Organigrama división financiero y administrativo.



Fuente: TicoFrut S.A.

## Organigrama Capital Humano

Figura 4. Organigrama capital humano.



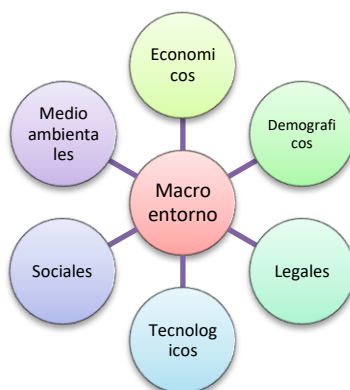
Fuente: TicoFrut S.A.

## Análisis Situacional TicoFrut S.A.

Se presentará, seguidamente, el análisis situacional en donde se explicará cada uno de los factores en los que se encuentra la empresa tanto en el macroentorno como en el microentorno.

### Macroentorno

Gráfico 1. Macroentorno TicoFrut S.A.



Fuente: Víquez (2021)

**Económicos:** Son las condiciones y tendencias observadas en la economía que pueden influir en las actividades de la organización. Una de las condiciones más relevantes está reflejada en la Ley de Fortalecimiento en las Finanzas Publicas con el impuesto al valor agregado (IVA) que sustituye al de ventas y amplía los servicios en los que se debe aplicar este impuesto. También se encuentran factores económicos como, las variaciones en los principales indicadores económicos como son la inflación, tipos de cambio, tasas de interés, el precio internacional del Jugo de Naranja.

Estos son ejemplos de las fuerzas económicas que afecta a TicoFrut S.A. y que se deberán tomar en cuenta tanto para sacarle provecho como para ser cautelosos en caso de cambios repentinos.

**Demográficos:** Usualmente la demografía es utilizada por las empresas para conocer datos puntuales sobre clientes. En el caso de TicoFrut S.A. estos estudios deberán ser orientados al sector exportador tanto de Estados Unidos como Europa, con el objetivo de poder determinar, en estas poblaciones, los hábitos de consumo de los productos elaborados a base de cítricos.

**Legales y políticos:** Están constituidos por una serie de regulaciones procedentes del gobierno. Se debe cumplir con regulaciones. TicoFrut S.A. se encuentra legalmente constituida y está basada en principios éticos, respetando y cumpliendo la legislación vigente del país. Como característica principal TicoFrut S.A. es una empresa ubicada dentro del régimen de Zona Franca, por lo que se encuentra sujeta a la ley No.7210 que es la que regula a las empresas bajo esta condición.

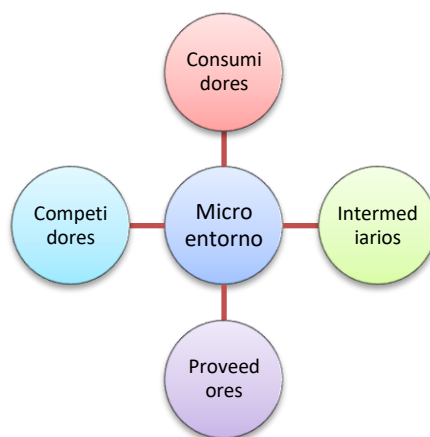
**Tecnológicos:** TicoFrut S.A. a lo largo de los años ha realizado inversiones importantes en el campo tecnológico tanto en la planta industrial utilizando maquinaria con tecnología de punta para la extracción, tanto de su producto primario como es el concentrado de la naranja, como los subproductos. En el campo agrícola ha desarrollado un sistema de riego automatizado que permite mantener las plantaciones con los niveles de hidratación adecuados.

**Sociales y culturales:** Siendo TicoFrut S.A. una empresa ubicada en la zona norte del país, la mayor parte de sus colaboradores son oriundos de la zona, mucho de los cuales poseen una baja escolaridad principalmente en las labores de agrícolas y de producción.

**Medioambientales:** Existen aspectos climatológicos que pueden afectar principalmente la parte agrícola de la empresa, sobre todo el exceso de lluvias, también existen enfermedades y plagas que pueden afectar de manera drástica las plantaciones de naranjas.

### Microentorno

Gráfico 2. Microentorno TicoFrut S.A.



Fuente: Viquez (2021)

**Consumidores:** Dentro de los consumidores serían los que utilizan el producto para su vida diaria. En este caso con la empresa TicoFrut sería la población en general que tiene como costumbre consumir jugos de naranja.

**Intermediarios o distribuidores:** El producto es comercializado mayormente en supermercados de EE. UU. y Europa, el cliente principal es Coca Cola, Estados Unidos.

**Proveedores:** Existe una amplia gama de proveedores tanto en la parte industrial como en la agrícola, proveedores de maquinarias como MATRA, de agroquímicos como Abonos del Pacífico, etc.

**Competidores:** La industria cítrica está dominada principalmente por Brasil, existen otros países como Estados Unidos, México, China, etc. En nuestro país en la zona de Guanacaste se encuentra Del Oro

## FODA

Tabla 1. FODA TicoFrut S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantaciones libres de enfermedades.</li> <li>• Capacidad instalada de la planta por encima de su uso actual.</li> <li>• Producto certificado con excelencia de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnologías para la detección y prevención de plagas.</li> <li>• Conseguir la apertura de nuevos mercados para la colocación del producto.</li> <li>• Establecer políticas financieras para mitigar los efectos externos.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuciones en las cosechas de fruta.</li> <li>• Alto costo de las cargas financieras.</li> <li>• Mercado limitado para la comercialización del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedades y plagas.</li> <li>• Aumento de las tasas de interés bancarias.</li> <li>• Caída en el precio internacional del Jugo de Naranja.</li> </ul>

Fuente: Víquez (2021)

## Recursos Humanos

Cualquier empresa siempre tendrá Recursos de cualquier índole, ya sean materiales, físicos, financieros, administrativos y en este caso Humanos. Como indica Chiavenato (2011) los Recursos Humanos “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.” (p.81) Lo que significa que este tipo de recurso es lo que le da función a la empresa, brindan participación en ella y logran que las funciones tengan sentido.

Desde otra perspectiva también es necesario conocer que es la administración de Recursos Humanos donde Dessler et al. (2011) cita que:

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente: Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado) Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto Seleccionar a los candidatos para cada puesto Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores Evaluar el desempeño Administrar los sueldos y los salarios (remunerar) Proporcionar incentivos y prestaciones Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar) Capacitar y desarrollar a los empleados actuales Fomentar el compromiso de los colaboradores. (p.2)

Como se indica anteriormente, el área administrativa de Recursos humano comprende todas las funciones que realiza el departamento dentro de ellas incluye el análisis de puesto, todo el proceso de contratación, así como evaluar el desempeño y administrar los sueldos y salarios.

El área administrativa de Recursos Humanos no es algo general, también se divide en aspectos internos y aspectos externos, como lo indica Chiavenato et al. (2011) “Los asuntos tratados por el área de RH se refieren a aspectos tanto internos de la organización (enfoque introvertido del área de RH) como externos o ambientales (enfoque extrvertido del área de RH)” (p.96)

Como se muestra en la figura N°1, El recurso humano tiene relación con ambientes internos como toda la parte de la contratación y evaluación del desempeño, así también como la higiene y seguridad y por consiguiente relación con las descripciones de puesto. Por otra parte, se tiene el ambiente externo donde viene la parte de reclutamiento y selección, este ambiente es donde la empresa se relaciona con candidatos o personas ajenas a la organización entonces está catalogado dentro de algo externo, también se observa lo que es la relación con salarios y prestaciones. Ahora bien, cada administración de Recursos Humanos de una empresa es diferente. Esta área se acomoda a las necesidades de la institución, depende de qué ambiente cuenta la empresa así se organiza el área de recurso humano.

Figura 5. Técnicas del área de RH.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del mercado de trabajo</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Investigación de salarios y prestaciones</li> <li>• Relaciones con los sindicatos</li> <li>• Relaciones con entidades de formación profesional</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Etcétera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de puestos</li> <li>• Valuación de puestos</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Plan de vida y carrera</li> <li>• Plan de prestaciones sociales</li> <li>• Política salarial</li> <li>• Higiene y seguridad</li> <li>• Etcétera</li> </ul>

Figura 4.1 Algunas técnicas del área de RH y su vinculación con los ambientes interno y externo.

Fuente: Chiavenato (2011) (p.96)

Las Hayas (2016) cita que la gestión del talento humano:

Es una de esas capacidades organizacionales y, junto con otros factores de competitividad como la eficacia operacional o la rentabilidad financiera, la investigación y la práctica empresarial vienen destacando su creciente valor, especialmente cuando las organizaciones requieren de intangibles como la orientación al cliente, la innovación o la mejora continua. (parr.2)

Como se menciona anteriormente, el talento humano viene creciendo y destacando desde tiempos atrás, como desde los cambios que ha habido de nombres donde en algunas empresas ya no se llama Recursos Humanos como tal, sino que también ya viene eso evolucionando. La innovación en esta área es de suma importancia, ya que, trae consigo muchos beneficios y ventajas a la empresa si se mantiene en mejora día con día.

(...) Para generar valor, Recursos Humanos debe definir y desplegar nuevas prácticas que le permitan atraer, desarrollar y retener los conocimientos, las competencias y el compromiso de las personas. Así, Recursos Humanos debe añadir a su rol tradicional una nueva perspectiva con la que entender el negocio y sus necesidades y ayudar a solucionarlas mediante un enfoque planificado y sistemático. (Las Hayas et al., parr.2 2016)

Los Recursos Humanos deben girar a un nuevo horizonte con prácticas nuevas que le permita atraer esas competencias y el interés por las personas y dejar esa enseñanza tradicional y marcar un nuevo rumbo hacia las tendencias globales. Esta incursión al mundo actual genera motivación al personal y con ello logran tener más compromiso con la compañía y de la mano trae ventaja a la empresa en su competitividad.

### **Administración de personal**

La administración de personal se refiere a la captación de Recursos Humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo del recurso humano, a la negociación del contrato individual y colectivo de trabajo, a las negociaciones con el sindicato, además, de ser el departamento responsable de la higiene y la seguridad, etc., toda ser humano de cualquier nivel jerárquico, en cualquier tipo y tamaño (micro, pequeña, mediana, grande) de organización, interviene de manera directa en la administración de personal cuando elaboran los planes, cuando el trabajo es organizado, cuando se lleva a cabo la etapa de dirección y cuando se controla. (p.21)

El enunciado anterior viene a explicar la administración de personal, lo cual es muy importante también contemplar, ya que, abarca toda el área personal inclusive los Recursos Humanos. Esta parte como se indica lo integra cualquier persona a nivel jerárquico sin importar el tamaño de organización, ya que, interviene de manera directa.

### **Importancia y necesidades del departamento de Recursos Humanos**

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros y satisfacer las necesidades en todo su personal en último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento, al departamento de Recursos Humanos y por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización. (p.23)

El departamento de Recursos Humanos es importante porque satisface las necesidades de un personal y el éxito de una empresa pues recae en los empleados entonces, los gerentes de área deben enfatizarse siempre en esta para poder obtener esos logros presentes en la organización.

### **Tipos de talento**

Todo contexto organizacional tiene colaboradores que poseen distintos tipos de talentos, es decir, todos tienen habilidades y competencias en distintas áreas intelectuales y manuales, lo que facilita que en un marco organizacional sea posible ubicar al talento humano en distintas áreas según las necesidades institucionales.

Desde esta perspectiva Valentín (2017) toma en consideración la descripción que realiza Jericó (2001) quien plantea lo siguiente:

Los tipos de talento son: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Cada uno de ellos requieren diferentes capacidades y el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr. El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que, son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. (...) (p. 25).

Con base en lo previamente expuesto, dentro de un proceso de reclutamiento de personal, los encargados de los departamentos de Recursos Humanos deben tener claridad en la necesidad o requerimientos del puesto, a fin de que la institución pueda contar con el personal óptimo. Este es un elemento que debe considerarse previo a la contratación o al despido de un colaborador, pues en la valoración todos pueden tener cualidades positivas, sin embargo, en el puesto en el que se desempeñan sus habilidades no son suficientes, o en su defecto se requiere realizar un traslado a un espacio en donde sus habilidades puedan ser mejor aprovechadas.

### **Objetivos de la gestión del talento**

El personal de Recursos Humanos tiene a cargo la gestión del talento y debe tener claridad con respecto a los objetivos que se deben seguir para fortalecer las habilidades y

competencias del personal de una organización. En esta línea los objetivos con respecto a la gestión del talento tienen como finalidad beneficiar a la institución y a sus colaboradores.

Pietro (2013) toma en consideración la descripción de los objetivos que realiza Cuevas (2011) de la Gestión del Talento:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores, ya que, son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés. (p.22)

Desde esta perspectiva, los objetivos con respecto a la gestión del talento deben cubrir temas de logro, metas, competitividad, capacitación, motivación, satisfacción, calidad de vida laboral, innovación y lo referente a la normativa y reglamentación institucional. El cumplimiento de estos objetivos favorece a la organización y a los colaboradores, pues esto debe comprenderse como un proceso de beneficio mutuo en el que sí es fortalecido el sistema organizacional repercute de forma positiva en la organización, de lo contrario se repercutirá en todo el sistema.

## Competencias

Ramos (2012) viene a definir las competencias como:

Las competencias laborales, son el “conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional del normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo”. Dicho de otra forma, las competencias laborales permiten conocer: (i) lo que una persona es capaz de hacer; (ii) si está bien hecho lo que hizo y (iii) las condiciones en las que el individuo debe mostrar su aptitud. (parr.4)

Actualmente las empresas ya no se enfocan en la experiencia de una persona ahora toman más en cuenta esas competencias que el individuo puede aportar pues brinda una ventaja y también con base en las competencias que el reclutador se da cuenta que tiene así es más fácil de identificar si el candidato es apto para la posición.

Según Meister citado por Chiavenato et al. (2011) se refiere a algunas competencias donde las empresas aportan nuevas tendencias de negocios las cuales se pueden mencionar las de aprender a aprender, donde las personas deber aportar de carácter constructivo en lo absoluto y, por consiguiente, deben mantenerse en circunstancias para experimentar constantemente. También menciona la competencia de comunicación y colaboración en la que anteriormente, el buen desempeño era ejecutar un conjunto de funciones constantes y la valoración se restringía a cada tarea exclusiva. En el presente, con la adaptación de equipos, las habilidades para la comunicación y colaboración va de la mano con la eficiencia de la persona.

Siendo así, la evaluación de las competencias es el proceso básico del crecimiento organizacional y el desarrollo profesional de sus empleados. Este tipo de proceso debe diseñarse y planificarse de acuerdo con las necesidades de la empresa y su éxito va de la mano con el seguimiento dedicado de cada etapa desde el principio hasta el resultado final.

## **Habilidades**

Un artículo del periódico La República. (2019) viene a citar cuáles son las habilidades blandas:

Se consideran competencias conductuales como el liderazgo, la empatía, la ética, la motivación, la pasión, la humildad, la gestión del tiempo, la proactividad, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la autoconfianza, el compromiso, la planificación, entre otros. Estas habilidades son las que permiten la adecuada integración de una persona en la sociedad, la comunidad o en cualquier grupo de trabajo. (parr.5)

Por esta razón, las personas que tienen desarrolladas sus habilidades blandas contienen ventajas al momento de desenvolverse en sus funciones, ya que, utiliza todas estas para poder trabajar con eficiencia y rapidez y pueda entrar a un ambiente diferente con facilidad y no tener preocupación al momento de entrar a algún trabajo nuevo o incluso cuando realice una entrevista de trabajo.

También, el artículo Universia (2020) trae consigo una serie de habilidades blandas que las empresas piden con frecuencia y son tomadas en cuenta para ser contratados en una empresa y pueda realizar sus funciones correctamente de la mano con una buena capacitación de la empresa.

Por consiguiente, Universia (2020) cita que en el ámbito laboral:

Está muy bien visto que un empleado cuente con habilidades blandas y de hecho estos atributos son muy demandados por los empleadores en la actualidad. Las "soft skills" o habilidades blandas permiten que una persona se destaque de otra, sobre todo cuando se tienen desarrollados los buenos modales, el optimismo, el sentido común, el sentido del humor, la empatía y la capacidad de colaborar y negociar. (parr.2)

Toda persona que conozca sus habilidades blandas sabe aplicar bien sus oportunidades, es listo de hacer de forma colaborativa y gestionar de forma efectiva diversos desafíos. Se relacionan más con situaciones sociales de un individuo, así como su potencial comunicación y esto hace una diferencia con los demás individuos y agrega valor e importancia a su vida profesional. En estos tiempos tener las habilidades blandas desarrolladas es un factor

relevante sobre todo por la diferencia que tienen a la adaptación de los cambios en una vida laboral que es cada vez más colaborativa y dinámica.

A continuación, Universia (parr.4) indica cuáles son las 10 habilidades blandas más demandadas por los empleadores.

- Buena comunicación
- Buena organización
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Pensamiento crítico
- Sociable
- Ser creativo
- Habilidades interpersonales de comunicación
- Facilidad de adaptación
- Personalidad amigable

Siendo así, las habilidades duras también son importantes en el desempeño laboral, pero lo que lo complementa son esas cualidades personales que lo hacen a usted único e interesante para la empresa y utilizando bien sus habilidades al momento de recibir una capacitación le genera más facilidad el aprendizaje.

República.net (2019) también menciona que:

(...) En los lugares de trabajo, será muy común ver roles donde las funciones serán compartidas por un ser humano y un sistema con capacidades de Inteligencia Artificial. La tecnología abre un mundo infinito de posibilidades y oportunidades, impulsará la creación de muchos nuevos empleos y redefinirá algunas de las funciones tradicionales. Lo que no logrará es emular la empatía, la creatividad, la flexibilidad, la inteligencia emocional, capacidades de negociación, la colaboración y destrezas sociales. A medida que el mundo se tecnifica, se hace cada vez más importante ser más humano. (parr.7)

Entonces, como se menciona anteriormente ya no es tan buscado por las empresas que los candidatos tengan experiencia en ciertas áreas, si bien si es importante, el tener esa creatividad o persuasión atrae mucho más a la compañía y aunque la tecnología crezca y crezca

con rapidez aun así el ser humano se va haciendo más indispensable con esas habilidades que una maquina no tiene y entonces el tener eso desarrollado la empresa opta por mantenerlo en la organización.

Endalia (2019) define también la habilidad como “Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.” (parr.5) Esto quiere decir que una persona con facilidad de realizar una cosa, por ejemplo, arreglar una mesa eso hace que tenga la habilidad para la elaboración de eso y hace que sea diferente a las demás personas.

Según Endalia (2019) indica las diferencias entre habilidades y competencias:

(...) La distinción entre habilidad y competencia es mucho más sutil que la que existe entre capacidad y competencia. Las diferencias entre competencias y habilidades se sustentan en cómo se realizaría esa tarea. Si una persona realiza la labor considerando y teniendo en cuenta la importancia de la tarea, tratando de mejorar y buscando un desempeño óptimo, es que estamos hablando de competencia. Si una persona simplemente se dedica a la realización de la tarea, hablamos de habilidad. La competencia hace a una persona competente, pero la habilidad no. (parr.14)

En conclusión, las habilidades son comportamientos aprendidos que las personas usan para enfrentar situaciones problemáticas de la vida diaria son, características de la persona que ya trae y se le hace fácil realizar una cosa correctamente. Por medio de las habilidades las personas aumentan sus oportunidades para poder adaptarse a la sociedad de manera productiva. Por ejemplo, se pueden mencionar habilidades como cuando las personas pueden adaptarse a un ambiente fácilmente, cuando pueden comunicar de manera acertada e incluso saber tomar decisiones, así como actuar de manera racional.

## Capacitación

### Definición

Franklin, et al. (2011) citan que:

Capacitar tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etcétera. (p.89)

Por consiguiente, los empleados en una capacitación aprenden lo esencial para cumplir su trabajo con éxito en donde verán todos los sistemas, definiciones, procesos de cada una de sus funciones en donde también podrán practicar y simular sus actividades diarias antes de aplicarlas en la realidad y tener un factor error mucho más menor cuando estén trabajando ya oficialmente. Esto ayudará a los empleados a que cuando ya se encuentren en sus puestos fijos entren con confianza y sin miedo a hacer algo mal y fallen lo que puedan fallar en la capacitación para llevarse su enseñanza a la realidad y no cometerla de nuevo.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos (Chiavenato, et al. 2011, p.322)

La capacitación viene a traer consigo una serie de conocimientos nuevos a la persona que está siendo entrenada, para poder desarrollar con éxito el trabajo. Les enseña sobre actitudes de la organización y el desarrollo de las competencias que la persona debe aprender para sus funciones, por eso es por lo que la capacitación debe ser completa para que el individuo complete todas las características necesarias.

Franklin, et al. (2011) cita que toda capacitación:

Debe enfocarse en brindar herramientas para que los individuos puedan: aprender trabajando; adaptarse con facilidad a los cambios; utilizar la tecnología de manera adecuada, por ejemplo, accediendo a las redes informáticas de manera eficiente; tomar decisiones evaluando diferentes variables al mismo tiempo y saber cómo influir de manera positiva en los demás, comunicando sus ideas, trabajando en equipo, compartiendo conocimientos e intercambiando pensamientos y opiniones. (p.90)

El elaborar un proceso de capacitación no es solo decidir de un pronto a otro que temas capacitar sino, trae consigo un análisis previo a las necesidades de la empresa, así como pensar en los costos que esta traería. Por eso, es que antes de capacitar, la empresa debe sentarse a investigar sus faltantes actuales para poder entender cuál será el impacto de la capacitación en la empresa.

### **Tendencias actuales de capacitación**

El mundo viene cambiando todos los días y el área de Recursos Humanos no se debe quedar atrás, principalmente en el área de capacitación la cual trae consigo muchos beneficios y motivación para los empleados pues se llenan de conocimiento nuevo cada vez que una de ellas es agregada a la agenda. Las empresas vienen en constante evolución entonces, necesitan que sus empleados tengan esas fortalezas para que la empresa pueda tener éxito en este entorno dinámico.

La capacitación antigua en donde se basaba en cursos de formación con teoría nada más ya no es tan efectivo como antes. La llegada de nuevas tecnologías y herramientas para el aprendizaje facilitan que este sea mucho más accesible y regular.

México Forbes (2019) explica ciertas tendencias que salieron en el año 2020 en México lo cual serían de mucha importancia mencionar que de igual manera se aplican en cualquier capacitación. Para mencionar algunas sería las de micro aprendizaje donde consta de brindarle al capacitado pequeña información, pero de una manera más seguida. Quiere decir que si antes se daba un curso de más de una semana ahora se brinda el conocimiento mediante algún mensaje de texto.

Otra tendencia que el artículo indica es la gamificación donde se intenta que la capacitación sea entretenida para las personas adultas, por medio de diferentes juegos. También está el aprendizaje social en donde se enseña de otras personas del grupo. Sería por mencionar, cuando se aprende de compañeros que trabajan en los mismos puestos y se encuentran en otro país donde la compañía tiene relación. Por, último se tienen el aprendizaje adaptado y el de inmersión, los cuales el primero se relaciona a las necesidades y capacidades del individuo, donde se comienza con cierta cantidad de fases y se va reduciendo la formación en relación con lo que se requiera en ese entonces para poder reducir el tiempo y el aprendizaje pueda desarrollarse. Y la tendencia final sería la de inmersión en la que se hace el trabajo físico. (México Forbes, 2019)

Como se observa, existen diferentes maneras de tener un ambiente diferente y actual al momento de realizar la capacitación. Si bien la metodología es muy importante, adoptar este tipo de tendencias lo hace aún más entretenido hacia los capacitados y provoca que estas personas obtengan el conocimiento más fácil y al momento de realizar las funciones las consigan de la mejor manera posible.

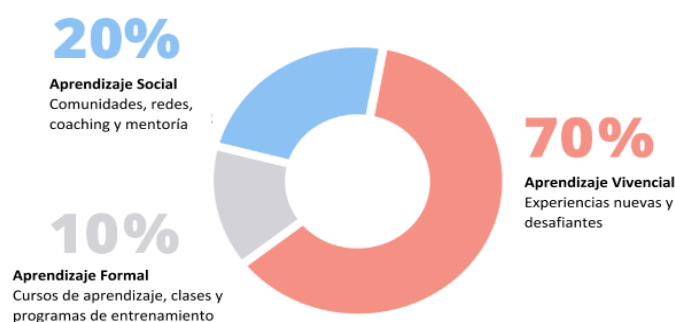
Existe una técnica en la cual los jefes de Recursos Humanos se pueden basar y es la llamada 70-20-10. Si la formación dentro de la empresa se debe completar a un 100%, los capacitadores pueden dividir un 70% en donde la capacitación sería sus experiencias diarias, lo que se ha aprendido a lo largo del tiempo en trabajos anteriores o la vida cotidiana. El 20% tiene que ver con lo que se aprende con los colaboradores y ya el 10% sería directamente un aprendizaje más formal donde viene incluido la capacitación, talleres, cursos entre otros.

Quer (2019) explica que el modelo 70-20-10 para la enseñanza es un medio que se utiliza frecuentemente en el área de Recursos Humanos para contraer la capacidad de aprendizaje y liderazgo de los colaboradores.

El modelo 70-20-10 las empresas lo toman en cuenta para poder crecer esa eficiencia de su enseñanza y el desarrollo por medio de otras actividades. Estas personas que diseñaron el modelo indican que el conocimiento práctico o sea el 70% es sumamente positivo para los individuos, ya que, deja conocer y pulir esas habilidades directamente laborales, escoger decisiones. (Quer 2019)

También las personas toman en cuenta sus errores pueden recibir ayuda rápida sobre su desempeño. Para el 20% los empleados logran tener conocimiento por medio de gran cantidad de actividades sociales, capacitación, aprendizaje colaborativo entre otros medios de relación con sus compañeros. Por último, este modelo indica que el 10% se atrae profesionalmente de la enseñanza formal por medio de los cursos y otras actividades educativas. (Quer 2019)

Gráfico 3. Tendencia 70% 20% 10%.



Fuente: Google images

Esta imagen viene a ilustrar este modelo donde el 20% sería el aprendizaje que se ve en las comunidades, redes. El 70% viene a ser el aprendizaje vivencial, lo que se experimenta cotidianamente y por último un 10% a la enseñanza por medio de cursos o libros.

Según un artículo de Deloitte (2020) con respecto a las 10 tendencias en números haciendo comparación a Costa Rica con América latina y global trae un cuadro para analizar.

Tabla 2. Tendencias de Costa Rica 2020

Tendencia	Costa Rica	América Latina	Global
Bienestar	86%	87%	80%
Pertenencia	85%	85%	79%
Ética y el futuro del trabajo	89%	87%	75%
La evolución del rol de RR. HH.	83%	83%	75%
Gestión del conocimiento	82%	79%	75%
Reskilling	87%	84%	74%
Gestión de las estrategias de la fuerza laboral	81%	77%	71%
La fuerza laboral pos-generacional	83%	80%	70%
Compensaciones	79%	76%	69%
Súper-equipos e IA	72%	70%	59%
<b>Código de color</b>	<b>1 lugar</b>	<b>2 lugar</b>	<b>3 lugar</b>

Fuente: Deloitte (2020)

Se observa que en Costa Rica se considera como primer lugar la ética y el futuro del trabajo, pero en comparación a América latina y global, Costa Rica tiene el bienestar de tercer lugar, cuando debería estar también en primer lugar, por lo que se debe tener un análisis más a profundidad de por qué el bienestar en el país no es tan considerado.

También, Deloitte et al. (2020) viene a enumerar las tendencias más relevantes de Costa Rica del capital humano:

1. La décima edición de Tendencias de Capital Humano, Deloitte, ubica la ética y el futuro del trabajo es la **tendencia N° 1** en la agenda de las empresas costarricenses. El 89% de los encuestados mencionaron como importante y muy importante para el presente año.
2. El 86% de las empresas costarricenses dice que reconvertir a la fuerza laboral (reskilling) es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 16% admite estar muy preparado para abordar esta tendencia N° 2. Este año el reskilling se enfoca en el desarrollo de los colaboradores como una forma más dinámica y urgente de dotar a las personas de habilidades necesarias para avanzar en el trabajo tanto para el corto como el largo plazo. En Costa Rica, el 66%

de los encuestados indican que entre el 50% y el 100% de su fuerza laboral necesitará cambiar sus habilidades o capacidades en los próximos tres años.

3. El 86% de las empresas costarricenses consideran que el bienestar de los colaboradores es importante y muy importante, ubicándola como **tendencia N° 3**, pero solo un 32% indicó que sus líderes están constantemente promoviendo el bienestar entre sus colaboradores. Adicionalmente, un 52% de las empresas en Costa Rica no miden el impacto de la gestión de bienestar en los resultados de la empresa y un 78% dice que el bienestar no es considerado una parte integral del entorno laboral sino acciones complementarias.
4. Como **tendencia N° 4** se encuentra la pertenencia, encontrando que el 85% de los encuestados lo considera como importante y muy importante para el presente año. Asimismo, se encuentra que la cultura organizacional, los líderes y las oportunidades de crecimiento son los factores que más influyen en la habilidad de crear sentido de pertenencia en las organizaciones costarricenses. El concepto de “pertenencia de los colaboradores” de este año explora la evolución de la comodidad a la conexión y a la contribución, lo que sugiere que los colaboradores pueden hallar propósito y valor en el trabajo cuando son capaces de identificar el impacto que están generando en los objetivos y metas de la organización.
5. El 42% de las empresas costarricenses indicaron que los atributos que serán más utilizados en la segmentación de la fuerza laboral dentro de 3 años serán los comportamientos personales (introversión/extroversión, contribuidor individual/miembro de equipo) por encima de los demográficos tradicionales en el trabajo (antigüedad/nivel) con un 36% y de los demográficos de empleo (empleados fijos/temporales) con un 33%.
6. Solamente 1 de cada 10 empresas produce información en tiempo real. Un 51% de Las empresas en Costa Rica producen información para sus métricas de manera regular o en tiempo real, especialmente relacionadas a: contratación, composición de la fuerza laboral y costos de nómina. Por otra parte, las áreas donde menos métricas se producen son: nuevas iniciativas de la fuerza laboral la marca del empleador o estado de la reconversión del personal donde solamente el 23% genera estadísticas.

7. Solamente un 38% de los participantes indicaron que las organizaciones son efectivas (12% muy efectiva) para anticiparse a cambios internos o tendencias que pueden afectar la fuerza de trabajo y un 53% considera que son efectivas (14% muy efectiva) en anticiparse a tendencias externas.
8. Muchas organizaciones costarricenses están estancadas en formas anticuadas de pensar, reciclando las mismas métricas que han utilizado por años. El reto no es obtener los datos, sino encontrar las preguntas estratégicas correctas.
9. Con la rápida integración de la inteligencia artificial (IA), los trabajadores se enfrentan a nuevas realidades de trabajar junto con la tecnología para sacar lo mejor el uno del otro. El informe de este año encontró que solo 12% de los encuestados dijo que sus organizaciones utilizan principalmente la IA para reemplazar a los trabajadores, mientras que el 60% dijo que su organización utiliza la IA para ayudar, en lugar de reemplazar, a los trabajadores. Aún más, el 66% de los encuestados creía que el número de puestos de trabajo se mantendría igual o aumentaría como resultado del uso de IA en los próximos tres años. (pp.39-40)

Deloitte trae las tendencias actuales en el país que reflejan en lo que Costa Rica se centra la mayor parte del tiempo. Por ejemplo, se menciona que como primera tendencia está la ética y el futuro del trabajo esto quiere decir que Costa Rica si se preocupa por el futuro del trabajo, aunque algunas veces se crea que está rezagado.

También, como segunda tendencia esta reconvertir a la fuerza laboral (reskilling) y por supuesto en tendencia tres el bienestar de los colaboradores, entonces Costa Rica es muy importante la seguridad del empleado manteniéndola como una de las primeras cinco tendencias del país. Se puede mencionar de igual manera que la pertenencia es una de las tendencias dentro de las primeras diez encontrando que el 85% de los encuestados lo considera como importante y muy importante para el presente año.

## **Capacitación Virtual VS Capacitación presencial**

### **Capacitación Presencial**

Un artículo de Conexionesan (2016) define las capacitaciones presenciales como:

Capacitaciones o formaciones tradicionales, donde los participantes y el capacitador acuden y se encuentran en un aula o auditorio especialmente acondicionado para desarrollar las clases. Estas se realizan y cuentan con intervenciones de los participantes, produciéndose debates, exposiciones, comentarios verbales que enriquecen el tema tratado in situ. (parr.5)

Explicado de otra manera, una capacitación presencial es estar físicamente en el mismo lugar con la persona que va a dar el conocimiento, el espacio es adaptado exclusivamente para la enseñanza y acude cierta cantidad de personas donde se puede discutir entre todos los temas aplicados que conducen al aprendizaje.

Este esquema tradicional, sin embargo, puede ser flexible desde el punto de vista de la adaptación a la realidad de cada participante o de la organización, con contenidos, ejercicios prácticos y tratamientos de experiencias sobre la base de situaciones reales. En la capacitación presencial se puede dar una retroalimentación más dinámica, pues los participantes pueden tratar en simultáneo un tema específico y recibir rápidamente los aportes de los otros participantes incluyendo del tutor. (Conexionesan, 2016, parr.6-7)

En este sentido se puede establecer que las capacitaciones presenciales es donde el capacitador y el empleado interactúan directamente y se pueden realizar exposiciones o debates, así como ver ejercicios físicamente y situaciones reales donde la relación puede ser más dinámica y para algunas personas se les hace más fácil este tipo de capacitación por ser más flexible.

## **Beneficios**

Crestcom (2019) cita los beneficios de la capacitación presencial:

**Discusión.** Las clases presenciales brindan la oportunidad para que los individuos tengan conservaciones más profundas, lo cual permite una mayor comprensión sobre el tema. En el ambiente del aprendizaje en línea, hay una comunicación bidireccional limitada, lo cual significa que los participantes no tienen la oportunidad de practicar y aplicar sus aprendizajes, lo cual aumenta la probabilidad de que ellos no retengan o comprendan completamente el tema.

**Retroalimentación disponible.** La capacitación presencial permite a los individuos compartir sus desafíos y utilizar al grupo y al facilitador para ayudar a resolverlos. El aprendizaje en línea no ofrece una opción de tener disponible una retroalimentación que pueda apoyar a la aplicación inmediata del individuo.

**Mejor retención y participación.** Aunque el aprendizaje en línea es conveniente, es muy común que los individuos realicen tareas múltiples. Pueden estar revisando sus correos electrónicos, ver las noticias o lidiar con interrupciones en la oficina, lo que merma la experiencia de aprendizaje. (parr.1-6)

Aunque las capacitaciones virtuales traen demasiados beneficios a las empresas, ciertamente una capacitación presencial atrae más la concentración de la persona. Con una presencial se puede obtener un gran significado de discusión entre las partes y el trabajo en equipo aumenta y la ayuda por parte de los compañeros se hace más notoria y en una virtual algo así no es tan fácil de tener.

## **Capacitación Virtual**

Consiste en la educación y capacitación a través de Internet. Este tipo de enseñanza online permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas. Este concepto educativo es una revolucionaria

modalidad de capacitación que posibilitó Internet y que hoy se posiciona como la forma de capacitación predominante en el futuro. (internetya.co, 2020, parr.1)

Por otra parte, se tiene la capacitación virtual que es todo lo contrario a presencial. Las personas se conectan por medio de sus dispositivos móviles o computadora y mediante alguna herramienta interactúan y realizan las clases por medio de presentaciones de power point o algún otro material que el capacitador brinda. Hoy este mundo vino a tomar mucho significado por el coronavirus y muchas empresas se vieron obligadas a realizar sus trabajos desde casa y las capacitaciones no se quedaron atrás. Entonces, también las compañías debieron pensar en opciones para realizar capacitaciones virtuales.

### **Beneficios**

Internetya.co (2020) cita ciertos beneficios que trae una capacitación virtual:

Facilidad de acceso. El hecho de que el empleado pueda seguir cualquier curso de e-learning, necesitando para ello generalmente solo un terminal con conexión a Internet y el Internet Explorer.

Reducción de los tiempos de aprendizaje. Según estudios empíricos llevados a tal efecto, se ha comprobado que los tiempos de aprendizaje pueden ser reducidos entre un 40% y 60% si se ofrecen soluciones de e-learning.

Reducción de costos. El e-learning puede llegar a ser hasta un 30% más barato que la formación convencional en el aula, de donde no podemos sacar la conclusión que el e-learning haya de sustituir por completo una formación convencional presencial, pues se trata de metodologías de aprendizaje muy diferentes, de tal manera que se suelen complementar. Según la revista Training, casi dos tercios del presupuesto que una empresa invierte en formación se gasta en el alojamiento y el transporte de los empleados al lugar donde tiene lugar el programa de formación. (parr.3-10)

Una capacitación virtual trae consigo muchos beneficios tales como la reducción de costos principalmente para la empresa porque se ahorra demasiado dinero con respecto a

alquiler y pagos de recibo de luz y el agua. También las sesiones virtuales generan ventajas a la persona que va a ser capacitada pues le genera más facilidad a la hora de obtener la información y ellos no tendrían que trasladarse hasta el lugar y solamente con acceso a Internet puede obtener la información.

En un artículo de Crehana publicado por Cordero (2020) trae consigo un cuadro comparativo entre las capacitaciones virtuales y presenciales.

Tabla 3. Capacitación virtual VS Capacitación presencial.

	Capacitación virtual	Capacitación presencial
<b>Flexibilidad</b>	El alumno puede organizar su horario y establecer su ritmo de estudio.	El alumno debe cumplir con un horario y lugar establecido por la organización.
<b>Costos</b>	Los costos incluyen el desarrollo de la tecnología para almacenar los cursos que llevarán los empleados, mentorías, asistencia en línea, honorarios del profesor, etc.	Los costos suelen ser más altos porque involucran las instalaciones del lugar donde se realiza la capacitación, gastos logísticos, los honorarios del profesor, material de estudio, etc.
<b>Adaptabilidad</b>	El empleado puede acceder a las clases por medio de varios dispositivos: smartphone, laptop, tablet, desktop, etc.	Las clases se desarrollan en vivo, usualmente los alumnos tienen material de apoyo que puede ser online o libros físicos.
<b>Metodología de aprendizaje</b>	El aprendizaje se centra en el alumno. El profesor puede brindar recursos personalizados en función a las necesidades del empleado.	En un aula tradicional, el profesor puede proporcionar una explicación limitada sobre un tema. Por eso también, se apoya de recursos online para facilitar la enseñanza.
<b>Contenido</b>	Los cursos suelen ser divididos en varios módulos. Este contenido es más fácil de reutilizar porque se puede actualizar constantemente.	Los alumnos deben archivar los materiales entregados en clase como libros, apuntes, revistas, etc. En algunos casos, los profesores también brindan una versión online de este contenido.

Fuente: Cordero (2020)

Este cuadro comparativo presenta una mejor visión de lo que se quiere dar a entender entre una capacitación virtual versus una capacitación presencial más que todo en los ámbitos de flexibilidad, costos, adaptabilidad, metodología de aprendizaje y por último el de contenido.

## **Objetivos de la capacitación**

Toda capacitación debe tener sus objetivos antes de aplicarla para que al final cuente con éxito. La empresa se debe plantear que es lo que quiere lograr con la misma y qué resultados obtendrá por eso, a continuación, se brindan tres objetivos importantes que la empresa puede plantear para tener satisfacción de sus empleados nuevos como actuales.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato et al, 2011, p.324)

## **Características de la capacitación**

También, para poder entender un poco qué es la capacitación, a continuación, se describen ciertas características que una buena capacitación debe tener y así poder ser más fácil entender que tan importante es que las empresas las realicen.

Capacitación y desarrollo UC (s.f.) menciona que las características de la capacitación son las siguientes:

1. Programa concreto y manejo efectivo del tiempo
2. Identificación de las necesidades del grupo y de los objetivos de la empresa
3. Establecimiento de metas e instrumentos de medición
4. Fomento del liderazgo y del trabajo en equipo
5. Creatividad y dinamismo
6. Refuerzo lo aprendido y evaluación (parr.1-6)

Por consiguiente, estas características deben ser tomadas en cuenta también para su elaboración, ya que, tener un programa concreto de la capacitación, así como de la mano obtener un manejo efectivo del tiempo de esta trae consigo no tener que repetir una capacitación que le

puede traer gastos a la empresa. No menos importante es la identificación de las necesidades que efectivamente esta característica es parte del proceso de capacitación siendo el primer paso que se debe realizar cuando se quiere aplicar esta técnica.

Un punto por mencionar es la creatividad y el dinamismo, el tener una capacitación con la característica de que es entretenida se logra el éxito del aprendizaje de la persona capacitada. También, el reforzar lo aprendido ayuda conocer el impacto de esta en el trabajo y entender que puntos no se entendieron correctamente para realizar otra capacitación.

### **Proceso de Capacitación**

Se presentará paso por paso y cuál procedimiento o qué información importante las empresas deben considerar al momento de elaborar un proceso de capacitación y darse cuenta de que es bastante riguroso, que se deben tomar muchas opciones e información actual de la empresa para que se ejecute de la mejor manera a acorde con las necesidades de la empresa.

Chiavenato et al. (2011) citan que en términos amplios:

La capacitación implica un proceso de cuatro etapas: 1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico). 2. Programa de capacitación para atender las necesidades. 3. Implementación y ejecución del programa de capacitación. 4. Evaluación de los resultados. (p.325)

Figura 6. Proceso de capacitación.

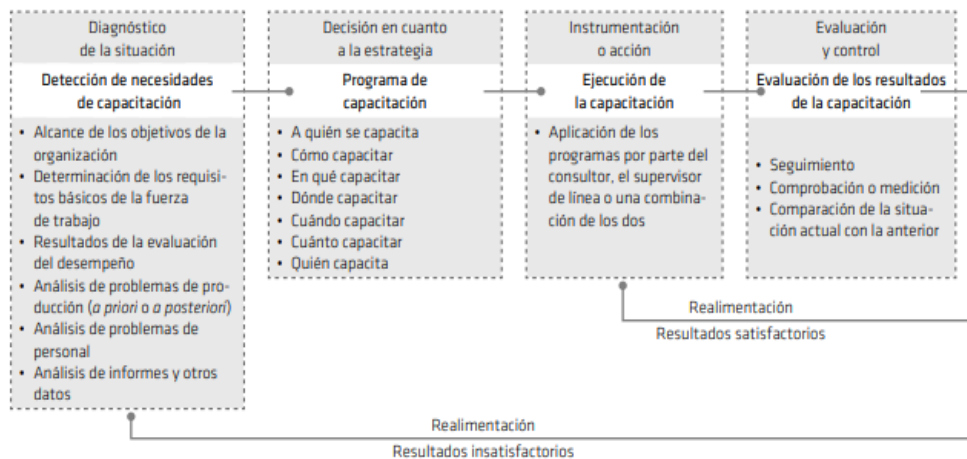


Figura 14.4 Proceso de capacitación.

Fuente: Chiavenato (2011) (p.325)

Como se explica en la imagen anterior, el proceso de capacitación se debe seguir al pie de la letra sus etapas, comenzando por la detección de las necesidades donde por medio de una evaluación del desempeño también se puede obtener que faltante tiene empresa. También, en una detección de necesidades se obtiene un análisis de los problemas de producción que tiene la empresa.

El programa de capacitación que básicamente se determina cómo se va a realizar esa capacitación en las áreas que requieren mejoría o incluso si es a personal nuevo, cómo o quiénes tendrán esa capacitación. Finalmente, la ejecución de la capacitación que es el paso más importante donde se aplica el programa pensado anteriormente y se debe realizar con total éxito para así poder tener finalmente una evaluación de esa capacitación para brindar un seguimiento y comparar como cambió después de la capacitación a antes.

Según (Chiavenato et al., 2011, pp. 326-328) A continuación, se presenta la primera etapa la cual cuenta con tres niveles a seguir:

### **Detección de las Necesidades de Capacitación**

**Sistema organizacional: Nivel de Análisis de Toda la Organización.** El análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, Recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

**Sistema de capacitación: nivel de análisis de los Recursos Humanos.** El análisis de los Recursos Humanos procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

**Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas.** El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones.

Las necesidades dependen de lo que la organización esté careciendo en ese momento, primero se debe tener claro aparte de los objetivos de la organización, e ambiente tecnológico y socioeconómico en el que se encuentra. También, antes de continuar el proceso de capacitación se debe tener claro si la empresa cuenta con la capacidad adecuada de empleados de Recursos Humanos para elaborar este proceso. Y, por último, se tiene el de conocer habilidades que se le exigirán a la persona para elaborar las tareas.

## **Medios para detectar las necesidades de capacitación**

Existen aparte de estos tres niveles de las necesidades de capacitación, de este primer paso, algunos medios que se les facilitarían a las empresas descubrir cuáles son las necesidades que se necesitan trabajar. Ya sea por el medio más común que es la evaluación del desempeño o por el medio de la observación, así como consultarles a los supervisores que áreas necesitan capacitación.

Según Carello citado por Chiavenato et al. (2011) cita que, los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño
2. Observación
3. Cuestionarios
4. Solicitud de supervisores y gerentes
5. Entrevistas con supervisores y gerentes
6. Reuniones interdepartamentales
7. Examen de empleados
8. Reorganización del trabajo
9. Entrevista de salida
10. Análisis de puesto y perfil del puesto
11. Informes (pp.329-330)

Las empresas tienen muchos medios de detección de necesidades para que las funciones y la producción de la empresa se realice con éxito y consiga pueda traer disminución de capacitaciones para reducir los gastos como por ejemplo la más importante y la que la mayoría de las empresas aplican, es la de la evaluación del desempeño donde descubren esas deficiencias de los empleados y lo que se debe poner en práctica.

También se puede hacer por medio de una observación del área que se quiere capacitar para saber que necesidades presenta, así como una entrevista con los supervisores o examen de empleados para conocer sus fallos.

A continuación, se muestra una imagen proporcionada por la empresa TicoFrut S.A. de un ejemplo de su cuadro de necesidades de capacitación en ciertas áreas.

Figura 7. Necesidades de capacitación TicoFrut S.A.

**TicoFrut**

**DETECCION Y CRONOGRAMA DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

F-RH-005  
Versión: 05

DEPARTAMENTO: CH AREA: Capital Humanos SECTOR N/A

APROBADO POR: CRIVERA AÑO: 2020

**Ejecutada**

CODIGO	CALIFICACION
1	Regular (70-80)
2	Buena (81-90)
3	Muy Buena (91-100)

Titulo de la Capacitación	Versión	Fecha Propuesta	Responsable	Participantes	Ejecutada		Fecha de Ejecución	Resultado Evaluación	Observaciones
					SI	No			
SIMULACROS	N/A	I Cuatrimestre	JGONZALEZ	Persona Adm Edificio Adm					
CURSO OPERADOR TICS	N/A	I Cuatrimestre	INA	Capital Humano	X		11/05/2020	3	
SERVICIO AL CLIENTE	N/A	II Cuatrimestre	INA	Hmorales					
TALLER REFRESCAMIENTO LEGISLACION LABORAL	N/A	III Cuatrimestre	ASESOR LEGAL	Jefes y supervisores					
TALLER PARA SUPERVISORES (DEBILIDADES Y FORTALEZAS)	N/A	III Cuatrimestre	CAPITAL HUMANO	Mandos Medios					
TALLER PARA SUPERVISORES (COMUNICACIÓN/RELACIONES LABORALES)	N/A	III Cuatrimestre	CAPITAL HUMANO	Mandos Medios					
TALLER PARA SUPERVISORES (LIDERAZGO/MOTIVACIÓN/)	N/A	III Cuatrimestre	CAPITAL HUMANO	Mandos Medios					
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	N/A	III Cuatrimestre	CAPITAL HUMANO Y AMBIENTE	Líderes comunales y partes interesadas					
ASPECTOS AMBIENTALES DE CAPITAL HUMANO	N/A	III Cuatrimestre	GESTION AMBIENTAL	Capital Humano					
INOCUIDAD	N/A	III Cuatrimestre	SIG	Capital Humano					

Fuente: TicoFrut S.A.

Con este ejemplo, se puede apreciar un cronograma de las necesidades de la empresa donde incluye la fecha propuesta de la capacitación, el responsable, la fecha en que se ejecutó la capacitación y la calificación de esta para poder llevar un control. Se observa que las capacitaciones se realizan por cuatrimestres.

### Programación de la capacitación

Chiavenato et al. (2011), indica cómo funciona el programa de capacitación:

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor? (...)

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

(Chiavenato, et.al 2011 pp. 330-331)

Figura 8. Puntos Principales de un programa de capacitación.

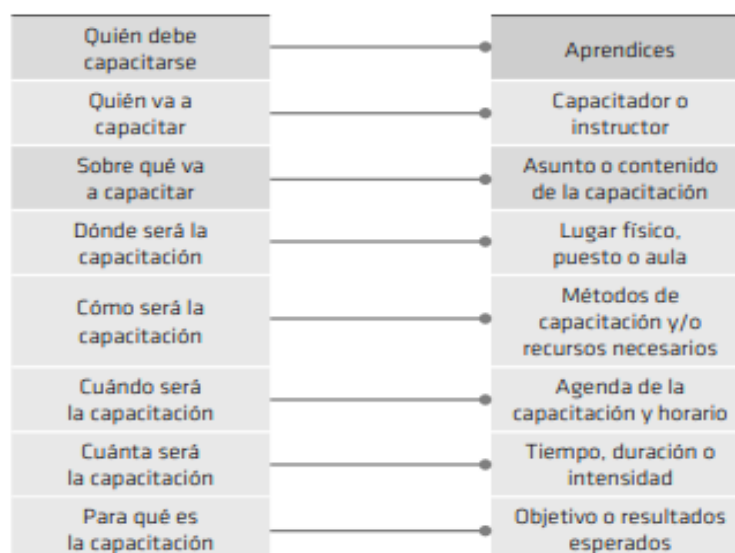


Figura 14.12 Puntos principales de un programa de capacitación.

Fuente: Chiavenato (2011) (p.331)

En cuanto al programa de capacitación se observa que solo se puede realizar si ya están planteadas las necesidades y si estas necesidades responden las preguntas planteadas anteriormente. Sino responden esas preguntas entonces el programa no debe ejecutarse y se debe realizar un análisis pronto del mismo. La imagen anterior viene a explicar varias preguntas que se deben plantear las empresas y que estas mismas se responden, por ejemplo, si la empresa se pregunta para qué es la capacitación entonces, se debe dirigir a sus objetivos o qué resultados esperan.

Según Hinrichs citado por Chiavenato et al. (2011) mencionan que: El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los Recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, Recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etcétera.
7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación:
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia. La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los Recursos y las competencias a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada. (p.331)

Ahora, todo programa debe tener su estructura, como se menciona anteriormente, se debe definir claro el objetivo, así como el contenido de esta capacitación puesto que tiene que ser un contenido que sea específicamente acorde con la necesidad para que el personal comprenda la situación. También, situar tiempo y lugar de la capacitación, así como quienes formaran parte de ella no puede faltar en la programación porque si no traería retrasos de esta.

### **Ejecución de la Capacitación**

La ejecución de la capacitación es donde ya el programa se va a implementar, se utilizarán todas las bases que se vienen tomando en cuenta desde la detección de necesidades y una vez que todo esté listo para utilizarse se realiza la ejecución de la capacitación.

Según Chiavenato et al. (2011) indica que la implementación de la capacitación es la tercera etapa del proceso de capacitación:

(...) La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser trainees, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados. (p.334)

La ejecución sería entonces donde el instructor y el aprendiz se relacionan para poder dar inicio con la capacitación. El aprendiz es la persona que tiene carencia de algún tema y necesita aprender o desarrollar mejor esos conocimientos sobre sus funciones y el instructor es la persona especializada en el tema que ayuda a dar esos conocimientos al colaborador que está llevando la capacitación.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
2. Calidad del material de capacitación.
3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
4. Calidad y preparación de los instructores.
5. Calidad de los aprendices. (Chiavenato, et al., 2011, pp. 334-335)

### **Evaluación de los resultados de la capacitación**

Chiavenato et al. (2011) menciona que la etapa final del proceso de capacitación:

Es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización. (pp.335-336)

Esta última etapa es una de las más importantes porque es donde ya después de haber pasado por todas las etapas de capacitación se debe evaluar los resultados obtenidos ya sea si se pudieron lograr los objetivos de esta, así como si de verdad cumplieron los objetivos que la empresa quería abarcar. Dentro de esta etapa de evaluación, se debe dividir en varios niveles dependiendo de su resultado, por ejemplo, se tienen evaluaciones organizacionales, evaluaciones de los Recursos Humanos y evaluaciones por tareas y operaciones.

### **La capacitación como estrategia para el desarrollo organizacional**

La capacitación como se ha establecido permite que las organizaciones puedan potenciar las habilidades y las competencias de los colaboradores, pero a su vez este tipo de procesos facilitan que los trabajadores puedan aportar sus ideas, destrezas y cualidades, para ponerlos en práctica para la mejora de los procesos y cumplimiento de metas organizacionales.

En esta línea Guízar (2005) citado por Zapata (2014) hace referencia a que:

Mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica acerca del ser humano, mientras no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, mientras solo se interesen por las utilidades a corto plazo, mientras prefieran la improvisación a la planeación, mientras creen que existen varitas mágicas que funcionarán sin necesidad de esfuerzo y compromiso, no se cumplirán los objetivos para lo cual fue establecida la organización. (parr. 5)

Desde esta perspectiva las organizaciones deben estar abiertas al cambio que se genera con la implementación de procesos de capacitación, pues gracias a esto es posible lograr una gestión del talento eficaz, en donde se vean limitados los colaboradores para desarrollar sus habilidades o poner en práctica sus conocimientos en los procesos y con esto mejorar las relaciones laborales, ya que, el desarrollo organizacional está centrado en el ser humano pues de este depende que la organización tenga éxito o sea un completo fracaso.

Es por esto por lo que, Cuesta (2011) citado por Astudillo, Reinoso y Ortiz (2017) insiste en la importancia de la gestión del talento al mencionar que:

Se entenderá por gestión del talento humano el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influya en las personas buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando interacciones con el entorno. El autor relaciona directamente las acciones empresariales con el desarrollo organizacional y la importancia de mejorar el proceso administrativo, a través de la interacción con otras áreas funcionales del interior de la organización y su entorno. (párr. 10)

En esta línea, el establecimiento de una relación fuerte entre la organización y los colaboradores representa el desarrollo de un binomio, en el que la institución se favorece pues existe apertura para una retroalimentación por parte de los colaboradores para mejoras en los procesos, donde todos caminen hacia el mismo objetivo.

Por ello Cabrera (2009) citado por Rojas et al. (2018) plantea que “la tarea de la organización se convierte en desarrollar las capacidades que puedan permitir la apertura a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos, las necesidades de adaptación se vuelven más urgentes.” Desde esta perspectiva el autor indica algunos conocimientos que pueden ser fortalecidos por medio de los procesos de capacitación:

1. Conocimiento operativo. Este tipo de conocimiento es en el que se incluyen las habilidades, experiencia y la inteligencia y responden a la transformación de los individuos, estos pueden ser aplicados para alcanzar la productividad de las diferentes organizaciones para alcanzar la productividad por medio de una mayor capacidad para desempeñar tareas conocidas o para emprender tareas nuevas y diferentes como la innovación.
2. Conocimiento proactivo. Es el conocimiento que se arma en las fortalezas personales para anticiparse a las necesidades y provocar los cambios que sean lo suficientemente efectivos para generar una transformación en el entorno, la competitividad es una garantía de la proactividad bien enfocada, la gente está motivada al momento que se está en capacitación.
3. Conocimientos básicos. Son los conocimientos que sientan su base en la reproductibilidad, información o formación que puede ser aplicada en otras organizaciones con sus mismas características o que pueden ser desempeñadas sin mayores cambios a su estructura.
4. Conocimientos claves: Son los conocimientos con los que se obtienen los mayores beneficios. Estos deben ser atendidos con prioridad en las organizaciones porque son los que diferencian a las organizaciones en un mercado competitivo. (p.9)

Por ello, las organizaciones no deben sentir temor en invertir en el talento humano, pues esta resulta una inversión positiva que a largo plazo permite responder de una forma más ágil y eficaz a las necesidades de la organización. Además, cabe considerar que estas no pueden obviar que los trabajadores son un pilar fundamental para el crecimiento de la organización y a su vez esta representa el espacio que facilita su desarrollo personal y profesional.

Es por esto por lo que, Workmeter (2015), comenta que:

Ayudar a crecer a los empleados es una inversión de futuro. Contar con profesionales especializados y cualificados en la plantilla es la alternativa más deseable por cualquier empresa. De hecho, en muchos casos ni siquiera implica incurrir en gastos, ya que, todas las empresas privadas que cotizan en concepto de Formación Profesional. (...) (p.33)

En esta línea el autor es claro al destacar que la formación continua junto con un seguimiento debido al colaborador ayuda a que la institución y las jefaturas valoren si realmente se logró el objetivo de la gestión, donde sí se podría afirmar que fue una mala inversión debido a un mal proceso.

Desde esta perspectiva, puede establecerse que existe una conexión entre los procesos de capacitación y el desarrollo organizacional. En esta línea, Ortega (2014) menciona que: “Es importante la forma de desarrollar y potenciar el talento de los profesionales con cualidades excepcionales, con alto potencial o desempeño sostenido en el tiempo.” (parr.12)

Con base en lo anterior, es claro que las organizaciones deben aprovechar y valorar al equipo de trabajo que tiene, pues estos brindan un valor agregado a los procesos y las tareas que realizan.

En esta línea cabe considerar lo mencionado por Vallejo (2016) al plantear la importancia que tiene el desarrollo del personal de una organización:

La tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto

se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias. (p.33).

### **Diseño de puestos**

El diseño de puesto es un procedimiento muy importante también dentro de los Recursos Humanos, pues este se encarga de obtener información acerca de cada puesto dentro de las empresas. Con la definición del puesto se puede entender el análisis de puestos. Un diseño de puesto contiene el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto de la empresa, también indican las características de las personas que las desempeñaran.

### **Concepto de puesto**

Un puesto de trabajo es básicamente el área que le corresponde a la persona ocupar por decirlo así, lo que el empleado debe ejecutar en la empresa y poner en marcha. Dentro de un puesto de trabajo se debe incluir las funciones que esta persona debe realizar y brinda el derecho de informar claramente que deben cumplir.

También, Alfaro (2012) viene a explicar un poco más acerca del puesto donde cita que:

Los perfiles del puesto se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante, por ello, son previos a la requisición. Sin embargo, cada vez que tenemos un puesto vacante es conveniente revisar si las funciones que se deben desempeñar en este, los resultados que debe generar, las condiciones de trabajo, la evolución de este a algún otro factor ha variado significativamente, de tal manera que nos lleve a esperar varias características distintas de la persona que ocupara esa posición en esta nueva oportunidad. (p.69)

Como menciona el autor, un perfil de puesto debe ser algo ya previamente estructurado en donde se le brinda una idea a la persona de que funciones se debe desempeñar y que cuando se vaya a realizar la entrevista con base en estas actividades que la persona debe realizar se hagan las preguntas para poder decidir si califica o no para el puesto. El perfil de puesto viene

a ser una guía para el reclutador acerca de cómo se puede desempeñar esta persona dentro del puesto y si es capaz de hacerlo.

### **Concepto de diseño de puesto**

La descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para el área de Recursos Humanos. Permite entender y tener claro el rol de cada uno del personal. Controla y mide la carga que lleva algún puesto y cómo distribuir las funciones en relación con sus obligaciones y los equilibrios de la organización. Es importante el diseño de puestos por que ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud.

Según Intrategia (2018) indica las seis ventajas de la descripción y análisis de puestos:

1. Se optimiza la rentabilidad y los Recursos al diseñar los planes de compensaciones, incentivos y remuneraciones con base en las responsabilidades del trabajo.
2. Ayuda a identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje que necesita el colaborador en el puesto.
3. La estructura organizacional se vuelve más definida, ayudando a tener un claro posicionamiento de los colaboradores dentro de la empresa.
4. Claridad al colaborador al saber las expectativas de su trabajo, equilibrio de cargas laborales y el desempeño de sus funciones.
5. Funciona de orientación al momento de requerir nuevo personal para el puesto, así se identifica el talento de manera efectiva.
6. Los procesos internos mejoran en la coordinación y organización de las actividades de la empresa. (parr.4)

Por lo tanto, se viene a mostrar cómo está estructurado un diseño de puesto en la empresa TicoFrut S.A. en este caso para un puesto de asistente de capital humano.

**Nombre del puesto:**

Asistente de Capital Humano

**Resumen del puesto:**

Realizar y coordinar las actividades relacionadas con los trámites administrativos relacionados con el personal y brindar apoyo en algunas etapas del proceso capital humano como planillas, recepción y proyectos.

**Responsabilidades por área:****1.1 Recepción:**

El asistente en esta área tendrá responsabilidades ya definidas en relación con capital humano.

- Atender la central telefónica, con el fin de brindarle más agilidad al sistema de telefonía interno.
- Prestar carné y tag a personas ajenas a la empresa (visitas, proveedores, contratistas, entre otros) que los necesitan para ingresar a planta y velar porque sean devueltos a Recepción. Además, debe velar porque se llenen los formularios de ingreso correctamente y de haber cualquier problema de inocuidad, notificar a las personas encargadas de la visita para que procedan si se puede o no el ingreso.
- Enviar encomiendas, así como recibirlas y entregarlas a las personas, áreas o departamentos correspondientes.
- Revisar marcas de las misceláneas.
- Colaborar con las órdenes de compra de insumos de limpieza y realizar lista de productos para el cafetín.
- Velar por que se realice el pago de los servicios de la casa de huéspedes por parte de Tesorería.
- Velar por el correcto funcionamiento del Kizeo y reportar problemas con TI.

- Mantener un registro correcto y oportuno de los datos referentes a la información de TicoFrut y fincas.
- Archivar documentos varios del área.
- Incluir personal en Exactus, llenar los contratos al personal de Ticofrut Agrícola y dar seguimiento a estos en la renovación y finalización de contratos de Ticofrut S.A y Ticofrut Agrícola.
- Elaborar boletas y estados de vacaciones de Ticofrut y fincas.
- Realizar acciones de personales como ascensos, inactivar empleados, cambio de departamento y centro de costo.
- Elaborar cartas de despido, certificaciones, finalización de contratos, Fondo de Capitalización Laboral y ascensos y constancias salariales de planta y fincas.
- Realizar el reporte del INS para el pago de pólizas, además, brindar información sobre salarios para que llenen las denuncias de accidentes de trabajo para colaboradores de TicoFrut y fincas.
- Llevar el control de plazas de las fincas y comunicar a la Gerencia Agrícola.
- Elaborar reportes varios que requieren los demás departamentos con información de los colaboradores, tales como: listados, número de colaboradores, puestos, antigüedad, etc.
- Registrar y confeccionar boletas de salida de donación de jugo concentrado para aprobación del Gerente de Capital Humano.
- Realizar y cobrar liquidación de gastos de Gerente y jefe de Capital Humano.
- Mantener actualizada la escala salarial de fincas y Ticofrut.
- Correr vacaciones cada mes de todas las nóminas 22,23,34,01- 12,10,15,19.
- Realizar cálculos de promedios de vacaciones cuando este incorrecto el pago.
- Cumplir, colaborar y participar en la implementación y ejecución de los programas de salud ocupacional
- Informar a su jefe inmediato de las situaciones que pueden implicar riesgo a la salud de los trabajadores y de cualquier situación anómala que considere pertinente.
- Cumplir con las normas y políticas de la empresa.

**Oficina de Capital Humano:**

- Archivar documentos varios del área.
- Incluir personal en Exactus, llenar los contratos al personal de Ticofrut.S.A.
- Realizar reporte del INS de Ticofrut S.A y Ticofrut Agrícola.
- Habilitar los usuarios de los colaboradores de nuevo ingreso, inactivar y, además, de dar soporte al personal fijo en el Portal Sofland Capital Humano.
- Elaborar solicitud de cheque para el pago de incapacidades, actividades especiales, etc.
- Revisar y tramitar los cobros semanales de cobro de soda y deducciones de planilla.
- Actualizar la información de los colaboradores en el Portal Sofland Capital Humano.
- Realizar aumento masivo de salarios □ aumentos de ley enero □ de TicoFrut y Fincas.
- Hacer preliquidaciones solicitadas por Contabilidad de oficinas centrales.

**Escolaridad Requerida:**

- Bachillerato en Administración de Empresas o Recursos Humanos

**Formación:**

- Dominio de Ambiente Windows, Microsoft Word, Microsoft Excel Avanzado, Power Point e Internet.
- Servicio al Cliente
- Dominio programa de Exactus
- Conocimientos en Legislación Laboral
- Manejo del programa del INS
- Ejecución de planillas
- Conocimientos básicos secretariales, preferiblemente
- Facilidad numérica
- Para enseñar y explicar
- De acuerdo con lo programado en el F-RH-005 Detección y Cronograma de Necesidades de Capacitación.

**Habilidades:**

- Atender público
- Trabajar bajo presión
- Trabajar en equipo
- Adaptarse al cambio
- Buena ortografía
- Ordenado
- Discreción

**Experiencia Requerida:**

Mínimo un año en puestos similares

Este perfil de puesto es brindado por la empresa TicoFrut S.A. para poder tener una idea que puntos contempla y necesita la empresa para contratar a un asistente de capital humano la cual debe de contener, el nombre del puesto, el resumen del puesto. También contiene las responsabilidades por área que tendrá la persona ya sea en la recepción como en general del puesto. Por último, contiene la escolaridad requerida, la formación que debe tener la persona como sus habilidades y cuanta experiencia requiere tener para el puesto.

**Inducción**

Dar a sus empleados una cálida bienvenida es importante, no solo llevarlos al área en que trabajarán y dejar que ellos continúen solos porque si no la adaptación se hace difícil y nada hace que un nuevo empleado se sienta más cómodo que una bienvenida hacia el nuevo mundo que se enfrenta. También hacerles saber quiénes serán sus jefes o compañeros los hace sentir más cómodos a la hora de su primer día de función, así como brindarles un resumen de la empresa los invita a conocer más sobre el objetivo de ella.

RMS.global (2020) indica las etapas de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento, así como sus beneficios:

- Inducción General. que es realizada por parte del departamento de Recursos Humanos Donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimiento de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará.
- Inducción Específica. que es realizada por parte del superior inmediato Puede ser hecha por el jefe del área donde se trabajará o por un empleado con antigüedad en dicho sector. Se expone lo que se realizará en el puesto, las medidas de seguridad de aquel, así como la presentación de las áreas donde se trabajará. También se conoce a los demás miembros del equipo con los que se interactuará en el cumplimiento de sus funciones.
- Seguimiento de la Inducción de Personal. Está a cargo del área de Recursos Humanos, pero también de los supervisores del puesto. Mediante esta etapa ambos se aseguran de que el nuevo empleado haya comprendido la información brindada y resuelven sus dudas. (parr.3)

Cabe mencionar, que una empresa podría generar desconocimiento al empleado o incluso desinterés o también se puede sentir desubicado sobre qué posición se va a presentar, ya que, no recibió ninguna bienvenida. Así pues, una inducción viene a facilitarle al empleado con respecto a conocer la información general de la empresa y también esta persona al recibir inducción por parte de su jefe ya estaría más familiarizada con sus funciones y por último una se asegura que la persona contratada haya entendido bien el proceso y no genere algún desconocimiento o incertidumbre por parte de él.

### **Productividad**

La variable productividad, de manera constante se está midiendo en los contextos organizacionales, tanto desde una perspectiva económica, como social en función de las personas. En una organización se busca que los colaboradores sean lo más productivos posibles en función del cumplimiento de los objetivos establecidos, para propiciar con ello que la institución alcance niveles importantes de resultados en el mercado correspondiente.

Sin embargo, debe considerarse que esta variable no implica únicamente una adecuada ejecución de las actividades por parte de los colaboradores, sino que a su vez integra un conjunto de factores que pueden generar que una persona logre destacarse o no.

En esta línea Herazo, Ospina y Ramírez (2013) destaca con respecto a la visión integral del ser humano en función de la productividad lo siguiente:

Las personas son seres biopsicosociales donde las necesidades biológicas, psicológicas, sociales y laborales permiten emerger aspectos subyacentes que predicen el comportamiento en una gran variedad de situaciones dentro de las organizaciones afectando su rendimiento laboral individual y por ende la productividad organizacional. (Descripción del problema, p.1)

Con base en lo anterior, la productividad debe partir de una perspectiva integral, pues no se puede obviar que el factor humano tiene implicaciones en esta variable, pues las personas no siempre van a mostrar estabilidad en todas las dimensiones de su vida; aunado a esto existen factores externos que son propios de la organización que influyen esta. Asimismo, debe considerarse que esta está estrechamente enlazada con elementos propios de la organización tales como el liderazgo, la satisfacción laboral, el logro, compromiso, el desempeño y la evaluación del desempeño.

### **Liderazgo**

De acuerdo con González (2013) el liderazgo se entiende como la forma de influir de manera positiva o negativa en las demás personas, el buen líder es aquella persona que es capaz de motivar a sus empleados en pos de conseguir los objetivos propuestos de la organización (...) (p.41)

Con base en lo anterior PMK digital learning (2020) plantea que:

Como líder de gestión de talento humano, debes garantizar que los líderes de tu empresa estén alineados con el propósito de esta., pero, además, que lo hagan parte de sus metas personales. De esta manera, podrán liderar con propósito. Este enfoque de gestión ayuda a incrementar la productividad y mejorar el desempeño de tu fuerza laboral. Los líderes con propósito tienen la capacidad de trabajar alineados con la visión de la empresa y ayudar a otros miembros de la empresa a hacer lo mismo. (parr. 4-6)

Es por ello por lo que el liderazgo puede ser ejercido tanto de una forma efectiva como desfavorable, de forma tal que el colaborador en su ámbito personal como en el contexto laboral, pueda verse influenciado. El liderazgo, por lo tanto, no implica tener a una persona que de forma permanente brinda instrucciones u órdenes, por el contrario, el líder se caracteriza por sus habilidades comunicación, motivación e impulso para que los demás cumplan con las metas y den un buen resultado.

Por tercer año consecutivo, el liderazgo se disparó para convertirse en uno de los retos de talento más apremiantes que enfrentan las organizaciones globales. Cerca de 9 de cada 10 líderes globales de RRHH y de negocios (86 por ciento) citaron el liderazgo como su principal preocupación. El 50 por ciento de los entrevistados en nuestra encuesta calificaron sus deficiencias de liderazgo como “muy importantes”. Sin embargo, solo el 6 por ciento de las organizaciones cree que su estrategia de liderazgo está “muy lista”—señalando una asombrosa brecha de capacidad. (Deloitte, 2015, p.17)

Se entiende en este artículo que el liderazgo es un punto bastante importante para los departamentos de Recursos Humanos de las empresas, sin embargo, parece que, si están al tanto de la necesidad de un buen liderazgo, pero un porcentaje menos del 10% indica que el plan que tienen de liderazgo está listo para la utilización.

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral, de acuerdo con Anaya-Nieto y López-Martín (2015) citados por Peralta (2016) se comprende como “una relación afectiva al trabajo o como un conjunto de emociones derivadas de la evaluación del propio trabajo, es decir cómo se siente la gente en relación con su actividad laboral o con diferentes aspectos de su trabajo”.

En esta línea, puede considerarse que la satisfacción laboral tiene una amplia carga subjetiva, por cuanto corresponde a una valoración personal que puede tener un trabajador con respecto a lo que le corresponde ejercer. Cabe considerar que existen otros elementos que pueden identificarse en relación con la satisfacción tales como el pago, las condiciones en las que trabaja y el grupo social laboral con el que se vincula.

Por su parte cabe mencionar lo que plantea Pinto (2014) quien explica que:

El talento humano es verdaderamente importante para las organizaciones, pues sin ellos no se llegaría a realizar ni la mitad de las actividades necesarias para permanecer en el mercado, mientras mejor tratados se sientan los trabajadores mejor será su aporte a la organización, ya que, serán capaces de otorgar la mejor calidad, subordinar sus intereses y desarrollar sentido de pertenencia que genera mayor estabilidad. (...) Así pues, el talento humano deberá ser tratado con la relevancia que tiene, como la misma que tiene un cliente o un proveedor, pues son mayores las oportunidades que entrega un trabajador si está comprometido con la organización. (pp.16-17).

### **Logro**

Desde una amplia perspectiva, el logro es una variable que todas las personas tienen, pues se relaciona con el grado de motivación que las personas pueden tener ante situaciones y circunstancias en su diaria vivir, en los ámbitos laboral y organizacional. Herazo, Ospina y Ramírez (2013) plantea al respecto que el logro se entiende como:

(...) estrategias de influencia indirectas o directas, que las personas utilizan para producir resultados individuales o de equipo que afectan a la organización, tales como: aumentar la motivación de las personas, incrementar la productividad, reducir los costos y operaciones inútiles, ampliar la participación de las personas y toma de decisiones, estableciendo canales de comunicación eficaces para estimular y redefinir las oportunidades de progreso mutuo. (p.4)

Es por esto por lo que el logro juega un papel trascendental, pues en gran medida esta variable influye en el alcance de los resultados del colaborador, con la gestión personal y la dinámica social, razón por la cual influye en productividad.

### **Motivación**

El concepto de motivación puede comprenderse como el proceso interno que guía a las personas a cumplir sus objetivos, le anima y entusiasma, por ello en el contexto laboral esta adquiere gran importancia pues como lo indica Arias (2004) citado por Enríquez (2014):

Son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta. (pp.1-2)

Como lo explica la cita anterior, la motivación es muy diferente en cada individuo, las personas la reciben de varias maneras y generan diferentes acciones. Esto se debe a que las necesidades varían de una persona a otra y cada una tiene intereses diversos.

En esta línea Bobadilla y California (2017) citando a Schwartz (1994) plantean que la motivación hacia el trabajo es:

Es una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo, así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña. (p. 43).

Con base en lo anterior, la motivación se refleja de diferentes maneras ya sea intrínseca o extrínseca. Este tema es de suma necesidad en las compañías para que sus empleados se desenvuelvan de la mejor manera y disfruten de la labor que realizan en la empresa.

Cabe considerar lo mencionado por Enríquez et al. (2014) quien identifica algunos factores que influyen en la motivación:

Factores intrínsecos: son factores que motivan desde dentro: los intereses, los deseos y la satisfacción personal.

Factores extrínsecos: son factores de fuera de la persona que influyen sus necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios. (p.29).

Entonces, quiere decir que una motivación intrínseca es la parte que ya el individuo tiene internamente, como los deseos que se proponen cumplir o esas metas personales que los motivan a seguir adelante. En cambio, la extrínseca son factores externos que hacen que la persona se sienta motivada, por ejemplo, las recompensas.

Workmeter (2015) menciona ciertas técnicas de motivación empresarial:

- Conexión emocional: basada en el vínculo entre empleado y empresa que fortalece la relación existente, alejándola de un mero contrato laboral.
- Reconocimiento: además, de las compensaciones económicas, es importante que el empleado reciba ese feedback positivo cuando realiza bien sus tareas y su aporte a la empresa es digno de mención. Hay que dejar de centrarse en hacer notar solo los aspectos negativos y extender la retroalimentación a los logros en forma de reconocimiento.
- Posibilidades: las personas necesitan poner la vista en un futuro que les impulse a luchar por unos ideales. Ofrecer oportunidades de trabajo atractivas dentro de la empresa logrará que el empleado esté motivado para emprender nuevos proyectos dentro de la empresa, sintiéndose satisfecho.
- Condiciones de trabajo: además, de proporcionar a las personas las herramientas y tecnología adecuadas para realizar sus tareas, hay que procurar que su jornada de trabajo sea lo más confortable posible y revisar de forma continua que, no solo las condiciones ergonómicas, sino también las higiénicas, más concretamente las termo-higrométricas, sean las apropiadas.

Si bien, la motivación va de la mano con una buena capacitación. De nada sirve que la empresa imparta una buena enseñanza si la motivación no está presente y esta técnica puede aparecer de diferentes maneras.

Como se indica anteriormente, la motivación puede aparecer en la organización de manera emocional, entre la empresa y el empleado, también, el reconocimiento en donde cada vez que esa persona esté realizando las cosas bien pues que se le brinde esas felicitaciones para que el colaborador sienta que está haciendo las cosas bien.

Otro punto, es las posibilidades que la empresa pueda dar, ya que, también si el empleado recibe ofertas mejores dentro de la empresa se dará cuenta que la compañía si le interesa su futuro y se sentirá motivado. Por último, estaría las condiciones de trabajo en donde sí se trabaja en un área de desaseo o que no se cuente con las suficientes herramientas para realizar las funciones eso podría generar que la persona se desanime.

## Desempeño

Deloitte (2015) viene a comentar sobre el desempeño:

Ya no es un secreto. Muchas organizaciones solían pensar que la gestión del desempeño era un programa de evaluación retrógrado y cuyo dueño, era RRHH. Ya no es así. La gestión del desempeño se ha reinventado con propósito nuevo y progresista: ser un proceso de negocio eficaz y enfocado, que mejora el compromiso del empleado e impulsa los resultados del negocio. Los nuevos procesos de gestión del desempeño pueden o no incluir calificaciones anuales, pero en general, tienden a enfocarse menos en la evaluación y más en establecer metas más ágiles, retroalimentación frecuente, coaching y desarrollo. El foco pasó de calificar, a ayudar a los gerentes a dirigir a su gente para tener éxito. Al cambiar este “ingrediente”, RRHH, es hoy capaz de generar un mayor impacto en la gente. (p.51)

Toda organización requiere la implementación de métodos efectivos que faciliten la determinación del cumplimiento de los objetivos organizacionales por parte de los colaboradores, desde esta perspectiva la evaluación del desempeño es uno de los procesos que favorece mayoritariamente a las instituciones para determinar y guiar todo lo que se requiere para lograr el crecimiento propuesto. Por ello la evaluación del desempeño desde muchas aristas puede identificar como proceso para el desarrollo y mejora de los colaboradores.

Sobre esto, Popo (2015) identifica algunas ventajas con respecto a la evaluación del desempeño:

Contribuye a mejorar el desempeño del empleado: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar las deficiencias que pueda presentar el empleado.

Proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.

Decisiones de ubicación del trabajador: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Indica necesidades de Capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado. (p.30)

Una evaluación del desempeño debe ser primordial en las empresas, ya que, como se menciona anteriormente, esta mejora la productividad del empleado, también ayuda a tomar decisiones con respecto a las compensaciones, así como, por medio de esta evaluación se puede saber dónde colocar o promover a un colaborador. Por último y no menos importante, esta técnica indica si la capacitación debe ser realizada de nuevo.

Deloitte (2015) también menciona que:

Ahora la tecnología hace que sea más fácil que nunca el establecimiento de metas transparentes y una gestión de desempeño ágil. Nuevas herramientas permiten a los empleados compartir sus metas, proporcionar retroalimentación y reconocimiento a otros en línea y hacer el proceso de gestión de desempeño más productivo y útil. (...) Con la llegada de nuevas herramientas, el proceso de gestión del desempeño se está integrando dentro de la estrategia formal del compromiso del empleado. (p.54)

Por lo tanto, la tecnología se ve reflejada en todas las áreas y funciones de Recursos Humanos, viene a traer cambios con el tiempo y hace el desempeño más ágil. Nuevas ideas logran que la empresa sea productiva y hace que este desempeño sea más útil.

### **Evaluación del desempeño**

Alles citado por Franklin et al. (2011) mencionan que la evaluación del desempeño es:

El comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales. Por su parte, la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible y si esto es suficiente para asegurar el

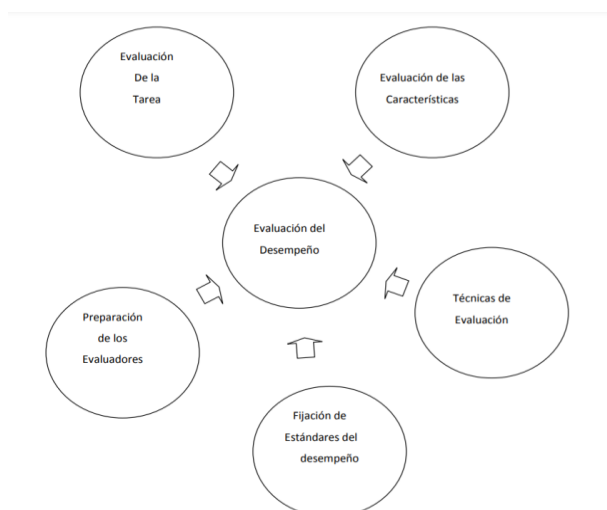
logro de los objetivos organizacionales propuestos. (...) Adicionalmente, Alles sostiene que las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño; en este sentido, es oportuno señalar que casi todas las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, pues es a partir de ella que pueden saber si deben modificar su comportamiento. (p.93)

Se puede decir, que una evaluación del desempeño es donde se analiza qué áreas o comportamientos de los empleados se debe poner atención y brindar una capacitación para que estas personas realicen sus funciones de la mejor manera posible. Así bien, una evaluación del desempeño es donde se viene a ofrecer esa retroalimentación que hace falta en algunas partes de los departamentos.

Según Alfaro (2012) menciona que la evaluación del desempeño tiene varias técnicas las cuales son las siguientes:

Gráfico 4. Técnicas de evaluación del desempeño.



Fuente: Alfaro (2012)

Se obtiene que la evaluación del desempeño también maneja ciertas técnicas para que este proceso tenga la mayor efectividad posible y se divide en varias técnicas dentro de las cuales también el autor brinda otras opciones para poder comprender mejor la evaluación.

Por ejemplo, se dividen en evaluación de la tarea, evaluación de las características, técnicas donde esta tiene un punto muy importante que basado en la evaluación que se realiza se debe aplicar alguna técnica por ejemplo la del método de elección forzada. Se tiene también la técnica de fijación de estándares del desempeño y la de preparación de los evaluadores.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Chiavenato et al. (2011) indica los beneficios que trae el realizar la evaluación del desempeño.

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

- Beneficios para el gerente como administrador de personas
- Beneficios para la persona
- Beneficios para la organización (p.207)

Se observa que los beneficios sobre realizar evaluación de desempeño son muy importantes y les brinda una buena vista a la empresa de los problemas que puede presentar en algunas áreas.

También, no solo es una ventaja para la empresa también para el empleado porque entonces el personal estará al tanto de lo que sucede y conocerán las necesidades de la empresa para que se desarrollen de la mejor manera.

Otro punto importante y como beneficio es que deja un panorama claro de que personal se debe rotar para poder generar un movimiento importante en el tiempo de producción y saber cuál personal debe cambiar de posición y cual debe necesitar una capacitación.

En esta línea Chiavenato (2011) hace referencia a los tipos de evaluación que pueden estar presentes en una organización, a saber:

- Método de escalas gráficas: Este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.
- Método de elección forzada: El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.
- Método de investigación de campo: Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.
- Método de incidentes críticos: El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.
- Métodos mixtos: en esta categoría se encuentra el método de comparación por pares, el cual consiste en brindar una comparación a dos colaboradores por turno, se establece en una columna la información y al lado derecho a quien se determina es mejor en relación con el desempeño. Este método resulta sencillo de aplicar, sin embargo, no se recomienda. (pp. 207-215)

Desde esta perspectiva, toda organización puede contar la herramienta que permita de una mejor forma, realizar una valoración del desempeño de los colaboradores, los proyectos que se están ejecutando o en su defecto conocer las habilidades que ha desarrollado el personal con respecto a los objetivos planteados. Sin embargo, es importante que en este proceso se guarde siempre la objetividad y que la estrategia o técnica implementada se adecue a la realidad de la empresa y las personas que la conforman.

### **Devolución**

Chiavenato (2011) hace mención que el proceso de devolución implica “comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño.” (p.221) Por ello es recomendado que posterior al desarrollo de una evaluación del desempeño, los encargados se encarguen de realizar una devolución objetiva y transparente, con el objeto de facilitar la consciencia por parte de los colaboradores con respecto a los aspectos que deben mejorar y sobre todo facilitándoseles estrategias para su mejoramiento.

Sobre esto, Chiavenato (2011) cita a Covey, quien establece puntos importantes sobre este proceso:

1. Gozar de atribuciones: propone que las personas deseen satisfacer cuatro necesidades; vivir, enfocado en principales necesidades físicas, ropa y salud; amar, en función de las relaciones interpersonales, pertenecer y ser amado; aprender, como búsqueda de progresar, contribuir y un sentido de propósito y legar, propósito de dejar un legado.
2. Acuerdos del desempeño para ganar-ganar: es importante aclarar al evaluado las expectativas sobre él, se inicia con establecer las directrices, los Recursos disponibles y se finaliza definiendo los indicadores de desempeño, sus límites de responsabilidad y sus consecuencias.
3. Nuevo papel del líder: se basa en ofrecer ayuda, capacitación, guía y seguimiento enfocado en el aprendizaje, conocimiento de objetivos y avance del trabajo.
4. Retroalimentación de 360°: plantea que los líderes y directivos de una organización puedan recibir retroalimentación por parte de sus compañeros, colegas, subordinados y clientes de manera anónima.

5. Autoevaluación y evaluación del equipo: cuando estos procesos son enriquecidos y forman parte de la cultura, es más sencillo el proceso de autoevaluación.
6. Remuneración basada en el valor agregado: en el momento en que existe la confianza y el proceso de retroalimentación, conocimientos de objetivos y evaluación del desempeño de manera proactiva, es más sencillo que entre los equipos se puedan establecer los tipos de remuneración.
7. Iniciativa: indica que la iniciativa personal puede cambiar cuando aumenta la capacidad y la confianza; mismo proceso puede ser mediante: esperar a ser llamado, preguntar, recomendar, actuar e informar y proceder de manera más independiente. (p. 222)

En esta línea, el proceso de evaluación permite que el evaluado tenga oportunidad de conocer lo que el líder y la organización requieren de él, en relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales y la calidad requerida. Por ello, para que este proceso sea efectivo, es requisito trascendental que se realice esto.

### **Riesgos al no aplicar el correcto proceso de capacitación**

Posiblemente las empresas no estén tan enteradas de que no realizar capacitaciones pueden ser algunas veces riesgosas para la organización en materia de pérdidas o deficiencia de sus empleados. Por lo tanto, a continuación, se presentarán varios riesgos que puede presentar TicoFrut S.A. al no realizar un correcto proceso de capacitación.

### **Definición de riesgos**

El blog de calidad y excelencia de ISOtools Excellence (2015) cita la definición del riesgo:

Los riesgos son aquellos elementos que, directa o indirectamente, ponen en duda la continuidad y el buen desempeño de los negocios. Un riesgo laboral es sinónimo de amenazas, obstáculos, daños, incidentes, siniestros y accidentes. Tienen diferentes

fuentes y su clasificación genérica habla de dos tipos: los que se producen dentro de las empresas y los que se producen fuera. (parr.1-2)

Entonces, cualquier empresa no está exenta de riesgos y pueden presentarse problemas de cualquier tipo. Un riesgo puede ocurrir intencionalmente o puede ocurrir por la mala organización de la compañía durante los años. Ahora, bien depende de que tan preparada esté una empresa más fácil se le hará enfrentar algún riesgo que presente y sobrellevar esa amenaza de buena manera.

Mejías A (2018) cita algunos riesgos que las empresas pueden sufrir al no implementar una correcta capacitación.

1. Las Finanzas
2. Los Conflictos
3. Disminución de la producción. (parr. 4-18)

Las finanzas es un punto que se puede tomar como riesgo porque las empresas pueden tener bajas de empleados por falta de capacitación y en ocasiones realizar una contratación junto con una capacitación a empleados nuevos genera más gasto que solo realizar una capacitación de las habilidades rezagadas del empleado ya contratado.

También un riesgo serían los conflictos puesto que el colaborador está en un ambiente incierto y no realiza correctamente sus funciones.

Por último, sería la disminución de la producción porque el hecho de que la persona no sea instruida correctamente la productividad baja y genera atrasos en la compañía.

BMA Group (s.f) cita que:

Un empleado no capacitado cometerá más errores que uno que sí lo esté. Es común que este pierda la seguridad y confianza en lo que hace y, por consiguiente, la motivación. Y un empleado desmotivado es un empleado poco productivo. El no capacitar y darles las herramientas a empleados para sobresalir en sus labores resultará en pérdidas para la empresa. (parr. 3)

Como se menciona anteriormente, también la motivación va de la mano con una correcta capacitación porque el empleado sentiría esa confianza al realizar sus funciones correctamente y no tendría esa incertidumbre de si se está haciendo bien o no entonces, traería consigo un buen rendimiento del empleado por parte de sus sentimientos hacia el trabajo que realiza.

También BMA Group (s.f) menciona otros riesgos que puede presentar una empresa:

1. Poca eficiencia
2. En riesgos la calidad de su marca
3. Inconsistencia en servicios
4. Pérdida de clientes. (parr.4-13)

La poca eficiencia es otro riesgo porque la persona realizaría sus funciones sin darle esa importancia que requiere, así como generaría riesgos en la marca porque el empleado no se sentiría comprometido con la compañía y no entendería el rumbo de ella.

También un riesgo que se generaría sería esa inconsistencia de los servicios en las diferentes partes que la empresa se desenvuelve y es importante que esa consistencia que hay en un parte se mantenga en la otra.

Y por último no menos importante es la pérdida de clientes, claro porque no se está brindando esa calidad de trabajo que realizaría una persona bien capacitada.

### **Costos de no capacitar al personal nuevo de la empresa**

Se explicará a continuación, cuándo para una empresa la capacitación puede ser un costo y porque las empresas algunas veces prefieren no usar este proceso y cómo puede afectar a futuro.

Shift disruptive elearning (2019) cita como el dinero invertido en una capacitación ahorra más dinero en el futuro.

¿Considera que la capacitación es cara? En realidad, lo caro es NO capacitar a su personal; lo caro es el tiempo perdido en producir los resultados que su personal podría lograr si recibiera capacitación continua.

Ciertamente la capacitación puede parecer costosa si la mira en el presente, pero cuando se comienza a ver a futuro verá que es una gran inversión. En definitiva, la ignorancia es más costosa; cuando no se capacita con frecuencia, las probabilidades de fracasar son altas y las pérdidas puede llegar a ser mayores.

Si no se hace ningún intento de actualizar a sus trabajadores, nunca se desarrollarán y la motivación disminuirá, lo cual es equivalente a retroceder si se compara con su competencia. (parr 1-3)

Figura 9. El costo de no capacitar.



Fuente: Shift disruptive elearning.

En conclusión, una empresa verá una capacitación costosa al inicio cuando, están planificándola y algunas veces ven que es caro y entonces no continúan con el proceso, pero no ven a futuro que en realidad puede ser una buena inversión porque los empleados dentro de unos meses esa capacitación que recibieron les genera nuevo conocimiento y empezarán a trabajar de mejor manera y dar más productividad con información actualizada debido a la capacitación.

## **La retención de personal**

Un elemento que no puede obviarse en términos de lo que se ha desarrollado en esta investigación es el de la retención de personal. Bajo esta perspectiva las organizaciones, considerando que en muchos casos tienen su foco centrado en el colaborador específicamente para efectos de desempeño, utilizará las estrategias posibles para retener a sus mejores colaboradores.

Este proceso involucra aspectos que están estrechamente relacionados con la organización y su funcionamiento, desde la perspectiva del funcionamiento de esta en términos de su infraestructura, la alimentación y el acceso a baños. Se considera igualmente, aspectos como la compensación que en el trabajo adquiere mucha importancia, por cuanto interviene en el fortalecimiento de la motivación personal que influye en el compromiso que tendrá el colaborador con la organización.

Sobre esto Vallejo (2016) es enfático al indicar que las personas encargadas de la administración del talento tienen la responsabilidad no solo de buscar oferentes a puestos requeridos en el contexto organizacional, sino que, además, tiene la misión de ayudar a que estos se mantenga satisfechos, motivados dentro de la organización (p. 103).

Al respecto, Altamirano et al. (2015) citando a González (2009) señala:

... la retención de personal es uno de los principales retos del área de Recursos Humanos, ya que, para una empresa conservar el talento humano que ha desarrollado habilidades y capacidades únicas dentro de la organización es de gran importancia para su éxito y competitividad en el mercado. Bajo esta línea las empresas aplican diversos planes de incentivos y beneficios que motiven a su personal a mantenerse en la empresa (pp. 61-62).

Por ello este proceso, de acuerdo con la naturaleza de organización, puede presentar diferencias, que bajo toda perspectiva influyen en la visión del colaborador con respecto a la organización.

## **Aspectos para considerar por la emergencia nacional, producto del COVID-19**

La OECD (2020), con respecto a las acciones que en el contexto de la pandemia puede realizarse, plantea en relación con las autoridades educativas que los líderes de las organizaciones, principalmente del área de Recursos Humanos, deben adoptar un enfoque proactivo para contribuir a mitigar el impacto de la pandemia y evitar la pérdida de aprendizaje durante el período de distanciamiento social necesario.

Para cumplir con estos objetivos, los departamentos de educación se beneficiarían de establecer un grupo de liderazgo ágil o un comité directivo a cargo de supervisar la respuesta educativa a la pandemia, desarrollar una estrategia con planes de implementación claros, monitorear la implementación de la estrategia y, cuando sea posible, comprometerse con grupos similares en otras jurisdicciones educativas para acceder al conocimiento sobre esfuerzos similares en curso y sus resultados y acelerar su aprendizaje y la mejora continua de su estrategia.

Desde esta perspectiva, la administración de Recursos Humanos conlleva a comprender que en este contexto es necesario que los gestores puedan adquirir, desarrollar o consolidar las competencias necesarias que determinen un impacto positivo por medio de la toma de decisiones que por su envergadura les corresponde.

Es por ello por lo que, las jefaturas de las instituciones educativas tienen un papel fundamental en el diseño y establecimiento de estrategias, que permitan que en el contexto de la pandemia pueda llevarse a cabo un trabajo coordinado con el personal, generar comunicados, acuerdos, reuniones y lo que se requiera para la toma oportuna de decisiones que favorezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Con base en lo anterior, una decisión que resultó imperativa fue la incorporación de las plataformas digitales y las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo.

Asimismo, la OECD (2020) plantea algunos elementos de consideración en función de la respuesta educativa a la pandemia generada por la COVID-19, en la que se valoran aspectos como los medios que facilitan el proceso educativo, dando énfasis al aprendizaje en línea y sus requerimientos. Otro aspecto que se menciona tiene que ver con las expectativas del personal docente con respecto a la efectividad del proceso educativo considerando que la bajo un entorno virtual deben realizarse cambios en la metodología. Y por último la gestión que a nivel de la jerarquía institucional debe realizarse para que se facilite la comunicación entre los distintos actores del proceso educativo. (pp. 8-10)

Las recomendaciones previamente mencionadas, ponen en perspectiva que, en el contexto actual, la incorporación de las tecnologías de las información y comunicación ha sido un requerimiento obligatorio al que quizá no existía la suficiente preparación por los diferentes actores de la organización.

### **Comunicación**

La comunicación es un proceso que nos permite intercambiar información y establecer un tipo de relación social con quienes nos rodean. Por tanto, se trata de un acto dinámico y sistemático que logra que las personas se entiendan y establezcan opiniones o posturas según sea el caso. (Morales, s, f, parr.1)

Por lo tanto, por medio de la comunicación se puede tener una relación de información y poder desarrollar socialmente con quien tenemos la conversación. Por este medio las personas que participan se pueden entender y poder decir cada uno lo que piensa sobre el caso.

## **Comunicación interna**

Zapata (2011) viene a definir la comunicación interna:

Cuando hablamos de comunicación interna nos estamos refiriendo a todos aquellos procesos de comunicación que se desarrollan en el ámbito interno de las organizaciones y empresas. Abarca todos los mensajes internos dirigidos a los colaboradores internos a través de diferentes canales. (parr.4)

Esto quiere decir que la comunicación interna es lo que ocurre adentro de una organización, todos los mecanismos que utiliza la empresa para comunicar situaciones son lo conocido como comunicación interna. Esto se hace a través de diferentes canales.

### **Canales de comunicación interna**

La EAE business school viene a comentar sobre la comunicación interna:

Los canales tecnológicos, abren nuevas posibilidades a la comunicación interna. Este tipo de canales es seguramente el grupo más amplio, incluyendo: la intranet, el blog interno, el email, el chat interno, las videollamadas, las redes sociales corporativas y un largo etcétera. (parr.7)

Existen varios canales de comunicación que una empresa puede utilizar para informar acerca de sus actividades, en este caso este tipo de comunicación sería muy importante para la capacitación, ya que, una organización si quiere dar a conocer una nueva capacitación debe comunicarla y, por lo tanto, utilizar por ejemplo algunos de los siguientes canales que muestra la figura siguiente.

Figura 10. Medios y canales para la comunicación interna.



Fuente: EAE Business School (2017)

Como lo muestra la imagen anterior, existen canales de comunicación interna como son las reuniones, donde este medio se utiliza mayormente para tener un contacto personal entre los empleados. Esta también la intranet en donde se coloca las actividades en tiempo real, asimismo se encuentra los emails que es el canal más utilizado por las empresas para comunicar tareas o proceso diarios. En este caso TicoFrut S.A. es el medio que utiliza para la comunicación. Finalmente se encuentran los chats internos y las redes sociales corporativas.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Se va a explicar, en este capítulo, el enfoque de la investigación donde se escogerá el más adecuado a la investigación, así como el diseño porqué orientar el proceder en el análisis de los datos. Dentro de este apartado también se tomarán en cuenta las fuentes de información tanto primarias como secundarias, la muestra, los criterios de inclusión y exclusión. También muy importante tomar en cuenta los instrumento y cómo será la recolección y análisis de datos.

#### **Enfoque**

Hernández et. al (2014) indican que “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (p.4) Por lo que se puede decir que la investigación necesita comprender, analizar y definir los métodos, modelos y diseños de investigación que se puede utilizar.

En este sentido, también, Hernández et al. (2014) mencionan que han surgido algunas corrientes de pensamiento y diversos marcos interpretativos que ayudan a la búsqueda del conocimiento, pero por las diferentes premisas que las sustentan desde el siglo pasado, se conformaron dos las cuales son enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo.

Por consiguiente, se utilizará para esta investigación el enfoque cuantitativo en la cual “El orden es riguroso (...) Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.” (Hernández et al., 2014, p.4).

Un enfoque cuantitativo ayudará a poder encontrar una respuesta más delimitada con base en la teoría o información que se va creando poco a poco durante la investigación. También, sirve de sustento para explicar y describir la capacitación de la empresa de estudio por medio de las preguntas a realizar para así poder llegar a comprender que tendencias actuales puede optar la empresa en su capacitación administrativa.

Además, Hernández et al. (2014) comentan: “Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos” (p.6) Dicho esto, no se puede llegar a una conclusión solo con lo observado, sino que, se debe analizar los resultados cuidadosamente para poder recolectar esos datos importantes.

También, Hernández et al. (2014) cita que “se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población).” (p.6) porque de una muestra pequeña llegaremos a la recolección de datos más específicamente.

### **Método deductivo**

Raffino (2020) cita que el método deductivo se refiere a:

Una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es, dicho de otra forma, un modo de pensamiento que va de lo más general (como leyes y principios) a lo más específico (hechos concretos). (parr. 1)

Esto quiere decir que este método es de razonamiento con conclusiones sacadas de premisas o proposiciones y este parte de lo más general para después concluir en algo más específico.

### **Método inductivo**

El método inductivo es el contrario u opuesto al deductivo y por ende marcha desde lo más particular hacia lo más general. Es decir, se emplea la observación, registro y contraste de la información, para construir premisas generales que puedan servirles de sustento o de explicación. (Raffino, 2020, parr. 14)

Por lo tanto, con un método inductivo se partiría de lo más específico para poder obtener esa información y observación a lo más general que sirva como una explicación del fenómeno.

## **Tipos de enfoque**

Enfoque exploratorio: Hernández et al. (2014) indican que un enfoque exploratorio “Se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.” (p.91) Esto quiere decir que, en este enfoque el investigador analiza un fenómeno que fue descubierto muy recientemente y no contienen libros o documentales realizados a ellos.

Enfoque descriptivo: En este enfoque se describe alguna característica o proceso entre otros que el investigador quiera analizar. Se recoge información ya sea de manera separada o junta sobre los conceptos. Como indica Hernández et al. (2014) “Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p.92)

Enfoque correlacional: En este enfoque se “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.” (Hernández et al. 2014, p. 93) El enfoque correlacional casi siempre realiza como una relación entre dos variables. Por ejemplo, que ocurre entre dos situaciones, cuál es su comportamiento junto con otra variable.

Enfoque explicativo: Hernández et al. (2014) “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.” (p.95) Esto quiere decir que este enfoque explica paso a paso porqué suceden las cosas y qué situaciones ocurren, el explicativo es más estructurado.

Este enfoque ayudará a la investigación a comprender mejor el fenómeno porque cuenta con varios alcances que se debe dar seguimiento , ya que, como indica Hernández et al. (2014) “Resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio y dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio” (p.89) entonces, mediante los objetivos de esta investigación, se opta por un alcance descriptivo puesto que se necesita especificar las características, propiedades entre otras del proceso de capacitación y esta misma se llevará a un análisis de la mano con las tendencias actuales.

Esta investigación se enmarcará en un estudio descriptivo, ya que, busca analizar los factores asociados a la accesibilidad y brecha tecnológica para la participación en sesiones y asambleas virtuales mediante Tecnologías de Información y Comunicación.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, (2014):

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 95)

Para efectos de este estudio es importante destacar que, además, de querer medir con precisión las variables individuales, (estudio descriptivo), se desea evaluar también con la mayor exactitud posible, el grado de vinculación entre dos o más variables, para este caso particular.

Para concluir, con las entrevistas y cuestionarios realizados se podrá visualizar que se medirá, en este caso el proceso de capacitación de la empresa TicoFrut y qué toman en cuenta para su elaboración.

Por medio de estas respuestas que se obtendrán, se analizará el punto más importante que es poder brindar una propuesta actual a su plan de capacitación y determinar qué tendencias actuales puede la empresa tomar en cuenta para su capacitación Entonces, con base en eso los estudios descriptivos como lo menciona Hernández et al. (2014):

Son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). (p.92)

### **Método**

Analizar los diferentes tipos de diseños cuantitativos en la investigación es un proceso muy necesario, porque la parte metodológica orienta el proceder en el análisis de los datos. Cabe recalcar que esto permite evaluar varias opciones antes de ejecutar el proyecto.

Debido a que obliga a anticipar eventos inesperados, brinda mayor seguridad en las operaciones realizadas, ahorra tiempo y mayor flexibilidad. El diseño de investigación se podría decir que es una guía sobre cómo se puede llevar a cabo la investigación y mediante el diseño que se escoja será más fácil para poder entender el fenómeno.

Hernández, et al. (2014) menciona que “En la literatura sobre la investigación cuantitativa es posible encontrar diferentes clasificaciones de los diseños. En esta obra adoptamos la siguiente clasificación: experimental e investigación no experimental.” (p.129) A su vez, la experimental consiste en realizar un experimento directo o propio de algún fenómeno para conseguir resultados. El no experimental ya contaría con otros subtemas los cuales son transversales y longitudinales, que a continuación con base en los objetivos se deberá seleccionar una de ellas.

Para esta investigación se selecciona el diseño no experimental, ya que, según Hernández, et al. (2014)

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p.152).

Como se menciona anteriormente, esta investigación parte de algo que no ocurre en el momento, en el que solo se analizará su comportamiento y no se generará algún experimento nuevo, ya que, se estudiará un proceso de capacitación ya existente donde solamente se procederá a la evaluación de su funcionamiento para generar una propuesta nueva.

Ahora bien, dentro de un diseño no experimental surge la clasificación mencionada anteriormente la cual se sustenta en transversal o longitudinal. Para efectos de esta, la misma partirá desde la clasificación transversal o transaccional, ya que, según indica Hernández, et al. (2014) son: “Investigaciones que recopilan datos en un momento único.” (p.154). De manera que, se obtendrá información de una situación ya existente, de un momento fijo y no de cambios a través del tiempo como sería con el caso de longitudinal.

Mediante las entrevistas realizadas a los expertos se obtendrá el análisis de la capacitación en un momento dado en donde ayudarán a entender los procesos de capacitación que la empresa realiza en el área administrativa, de esa manera y por medio de esos datos poder plantear la propuesta actual que se ofrecería para darle mejor eficiencia a la empresa. Este diseño colaborará a comprender ese fenómeno del departamento mediante la perspectiva de esas personas expertas presentes en la compañía.

### **Fuentes y sujetos de Información**

Hernández, et al. (2014) explican que la población se puede definir como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.174) es decir, sería un grupo específico relacionado con esta investigación que ayudará a poder hacer las averiguaciones. También, una población de la investigación es conocida como una unión bien específica de individuos o una empresa que tienen similitud entre ellas. Todas las personas u objetos de una población determinada suelen tener características o cualidades comunes.

Según la revista *Alergia México* (Arias, Villasís, Miranda, 2016, pp. 202-203):

Es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo. (...) En la selección de la población de estudio existen características decisivas que deben considerarse. Una de ellas es la homogeneidad, que se refiere a que todos los miembros de la población tienen las mismas características según las variables que se habrá de estudiar, ya que, si no se asegura que la población sea homogénea puede conducir a elaborar conclusiones equivocadas durante el análisis, ya que, por la mezcla de subpoblaciones (heterogéneas) no se obtendrá una representación clara de las variables en estudio. (p.202-203)

Siendo así, la población según Hernández, et al. (2014) “deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo.” (p.174). Entonces, la población tomada en cuenta será todos aquellos dentro del departamento de Recursos Humanos de la empresa TicoFrut, la cual es una empresa enfocada en procesar naranja y piña que cuenta con 450 colaboradores tanto administrativos como de planta, ubicada en Aguas Zarcas, San Carlos, Alajuela con sede en San José Pavas.

### **Sujetos de información**

Mata (2021) define los sujetos como “Aquellas personas o grupos de personas que forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida, entre otros rasgos y atributos cobran interés particular para investigaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo.” (parr. 3)

Entonces, los sujetos de información para esta investigación sería el personal de Recursos Humanos de la empresa TicoFrut S.A. así como el gerente del departamento, los cuales servirán de gran ayuda para completar este estudio.

### **Fuentes primarias**

Hernández, et al. (2014) mencionan que: “Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.” (p.61)

Hernández, et al. (2014) (...) “estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas.” (p.65) por lo tanto, el departamento de Recursos Humanos en TicoFrut realiza un proceso de inducción general de la compañía que consta de tres personas y luego cada departamento capacita en lo específico al personal para un total de ocho personas dentro del departamento. Para la realización de esta investigación se utiliza información directamente del personal de Recursos Humanos y que funcione de aporte para el estudio.

## **Fuentes secundarias**

Maranto, (2015) indica que las fuentes secundarias serían las que: “ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.” (parr.3) En el caso de esta investigación se utilizan libros sobre capacitación, tesis de capacitación, artículos, así como cuestionarios que ayuden a cumplir el objetivo general.

## **Muestra**

Primeramente, se establece el concepto de población o universo. De acuerdo con Arias, Villasís y Miranda (2016) “La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados.” (p.201). Quiere decir que dentro de la población estará la muestra que será escogida por medio del cumplimiento de varios criterios donde de algo general que no puede ser analizado en un menor tiempo se obtiene una parte pequeña de la misma llamada muestra.

En lo que respecta a la muestra, según Hernández, et al. (2014) la definición de muestra se refiere a:

En esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (...) En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. (p.175)

Dicho de otro modo, la muestra ayuda a centrarse más en el grupo de personas que la investigación quiere llevar a cabo, ya que, es muy difícil poder enfocarse en toda la población del estudio porque se habría que hacer un análisis mucho más grande y tedioso y no es posible medirlo todo por eso se espera que esa muestra escogida representa bastante bien a esa población establecida.

Como menciona Hernández, et al. (2014) en un enfoque cuantitativo se categoriza la muestra en dos ramas: “Muestra probabilística, Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (...) “Muestra no probabilística o dirigida Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.” (p.175). Esto quiere decir que el enfoque cuantitativo puede ser en donde todos tienen la misma posibilidad de ser escogidos o, por otra parte, donde los elementos escogidos dependen de las características del estudio.

Existen dos tipos de muestras las probabilísticas y las no probabilísticas; cada una de ellas posee sus características y particularidades específicas según su estructura, no obstante, en el caso particular de esta investigación y dado su enfoque cuantitativo, la investigación seguirá un muestreo probabilístico, de tipo aleatorio simple. Espinoza (s.f.), lo define como aquel que a “Cada sujeto tiene una probabilidad igual de ser seleccionado para el estudio. Se necesita una lista numerada de las unidades de la población que se quiere muestrear”. (parr. 9-10)

Para el caso de la presente investigación, se seleccionó la de tipo intencional que es aquella que Intencionalmente permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra solo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña. (Otzen y Manterola, 2016)

En el enfoque cuantitativo de esta investigación, se dirigirá a un muestro no probabilístico puesto que recalca más en las características de la investigación y según Hernández, et al. (2014) “el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores.” (p.176) también, se añadiría que es una muestra no probabilística por conveniencia porque la empresa TicoFrut cuenta solo con un pequeño grupo de capacitadores y este tipo de muestra según indica también Hernández, et al. (2014) “estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso.” (p.390)

En conclusión, en esta empresa se seleccionará basado en la teoría anterior, una muestra por conveniencia de ocho personas del departamento de Recursos Humanos de TicoFrut S.A, para obtener información solamente del proceso de capacitación administrativa, esto porque el departamento también realiza capacitaciones al área de planta y para efecto de esta

investigación y una recolección de datos más específica partiría solo del grupo de capacitadores expertos de puestos administrativos. Estas personas brindarían la información acertada e idónea del proceso de capacitación que realiza la empresa, ya que, es el personal que convive día con día con las capacitaciones administrativas y de parte de ellos se obtendrá más rigurosamente que tan actualizado se encuentra con base en tendencias actuales.

Se especifica que, serían solo ocho personas como muestra porque el departamento de Recursos Humanos es muy pequeño y limitado por lo mismo es una muestra por conveniencia, además que esta investigación parte de un análisis hacia el proceso de capacitación administrativa y se necesita solamente información de esas ocho personas que son las que conocen el proceso directamente.

Tabla 4. Listado de entrevistados.

<b>Entrevistado</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Quiénes?</b>
<b>1</b>	TicoFrut S.A.	Gerente de Recursos Humanos
<b>2</b>	TicoFrut S.A.	Asistente de Recursos Humanos
<b>3</b>	TicoFrut S.A.	Asistente de Recursos Humanos
<b>4</b>	TicoFrut S.A.	Asistente de Recursos Humanos
<b>5</b>	TicoFrut S.A.	Asistente de Recursos Humanos
<b>6</b>	TicoFrut S.A.	Asistente de Recursos Humanos
<b>7</b>	TicoFrut S.A.	Asistente de Recursos Humanos
<b>8</b>	TicoFrut S.A.	Asistente de Recursos Humanos

Fuente: Víquez (2021)

## Criterios de Inclusión y Exclusión

Los criterios de inclusión serían:

- Administradores con énfasis en Recursos Humanos que se encuentren en la empresa.
- Jefes de Recursos Humanos de la empresa TicoFrut S.A.
- Empleados del área de capacitación de la empresa TicoFrut S.A.
- Los trabajadores que cuentan con más de 6 meses de graduados.
- Los mismos deben tener al menos más de un año en adelante en la compañía.

Los criterios de exclusión serían:

- Todo empleado de TicoFrut S.A. ajeno al departamento de Recursos Humanos.
- Administradores en TicoFrut S.A. con énfasis en finanzas, economía, mercadeo u otra especialidad que no entre en el rango de Recursos Humanos.
- Empleados que a pesar de ser graduados cuentan con menos de un año en la compañía.
- Empleados del Departamento de Recursos Humanos de TicoFrut que no desempeñen labores de capacitación.

## VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS

Tabla 5. Variables de análisis de investigación

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar los procesos de capacitación del personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A.	Proceso de capacitación.	Según Chiavenato (2011) el proceso de capacitación “cubre una secuencia programada de hechos visualizarles como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.” (p.324)	Indicadores  Excelente: Si más del 90 % de los encuestados indican haber participado en procesos de capacitación.  Muy bueno: Si entre el 89 y 50% de los encuestados indican haber participado en procesos de capacitación.  Bueno Si entre el 50	Cuestionarios capacitadores: pregunta 1 a la 5.  Entrevista

			<p>y 35% de los encuestados indican haber participado en procesos de capacitación.</p> <p>Malo Si menos del 50 % de los encuestados indican haber participado en procesos de capacitación.</p>	
Determinar las tendencias actuales de capacitación que las empresas utilizan para manejar el proceso.	Tendencias actuales.	Según Pérez, J. y Gardey, A. indican que la tendencia es: “Tendencia también se utiliza como sinónimo de moda, en el sentido de tratarse de una especie de mecanismo social que regula las selecciones de las personas. Una tendencia es un estilo o una costumbre que deja una huella en un periodo temporal o en un sitio.”	<p>Excelente: Si más del 90 % de los encuestados indican conocer las tendencias capacitación.</p> <p>Muy bueno: Si entre el 89 y 50% de los encuestados indican conocer las tendencias capacitación.</p> <p>Bueno Si entre el 50 y 35% de los encuestados indican conocer las tendencias capacitación.</p> <p>Malo Si menos del 50 % de los encuestados indican conocer las tendencias capacitación.</p>	<p>Cuestionarios capacitadores: pregunta 6 a la 8.</p> <p>Entrevista</p>
Diseñar una propuesta de capacitación para el personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer trimestre el 2021.	Capacitación	Según Chiavenato (2011) “es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función.” (p.322)	<p>Excelente: Si más del 90 % de los encuestados consideran pertinente desarrollar una propuesta de capacitación.</p> <p>Muy bueno: Si entre el 89 y 50% de los encuestados consideran pertinente desarrollar una propuesta de capacitación.</p> <p>Bueno Si entre el 50 y 35% de los</p>	<p>Cuestionarios capacitadores: pregunta 9 a la 10.</p> <p>Entrevista</p>

			<p>encuestados consideran pertinente desarrollar una propuesta de capacitación.</p> <p>Malo Si menos del 50 % de los encuestados consideran pertinente desarrollar una propuesta de capacitación.</p>	
--	--	--	---	--

Fuente: Víquez (2021)

### **Instrumentos**

Es necesario para llevar a cabo un estudio determinado, aplicar técnicas e instrumentos de recolección de datos e información para ampliar y profundizar el estudio. Los instrumentos son las maneras diferentes o procedimientos que el investigador utiliza para poder obtener los datos o la información que necesita.

Los instrumentos colaboran en relación con los objetivos propuestos para resolver el problema que se está investigando. Para efectos de este estudio se escogió el instrumento entrevista y cuestionario, ya que, son los más acertados para poder encontrar los resultados deseados.

### **Entrevista**

Janesick, citado por Hernández, et al. (2014) indica que la entrevista:

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (...) En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados con respecto a un tema. (p.403)

Para efectos de esta investigación se obtiene por realizar una entrevista semiestructurada, ya que, esta como indica Hernández, et al. (2014) “Las entrevistas semi

estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información.” (p.403).

Esto quiere decir que, durante la entrevista la cual será desarrollada al gerente de Recursos Humanos de TicoFrut, conforme se va desarrollando la elaboración de las preguntas, debido a las respuestas del entrevistado pueden surgir nuevas interrogantes que no estaban contempladas desde un inicio y esto ayudará a comprender mejor el fenómeno durante la entrevista planteada y abarcar mejor a lo que se quiere llegar con los objetivos de esta.

Tal y como lo indica Vargas (2012) citando a Alonso (2007), (...) la entrevista de investigación es, por lo tanto, una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada, segmentada, precodificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación. (p.124)

Se selecciona esta técnica, ya que, al ser la investigación un estudio de tipo cuantitativo y buscar que sus resultados puedan llegar a ser generalizables, se plantea como una adecuada estrategia de recolección de datos las encuestas autoadministrados permitiendo con ello el conocer las percepciones de las diferentes muestras de los grupos poblacionales en los que se enfoca este estudio, además, reduce costos y son fáciles de tabular.

## **Cuestionario**

Un cuestionario obedece a diferentes necesidades y a un problema de investigación, lo cual origina que en cada estudio el tipo de preguntas sea distinto. Algunas veces se incluyen tan solo preguntas cerradas, otras ocasiones únicamente preguntas abiertas y en ciertos casos ambos tipos de preguntas. (Hernández et al. 2014, p. 220).

Contener un cuestionario de este tipo al momento de realizar el análisis de los datos, brinda la opción de tener más claro lo que está sucediendo. También, sería de mucha facilidad para la persona que lo está realizando, ya que, tienen la libertad de contestar abiertamente y dar su punto de vista. Como se menciona anteriormente, este medio atrae las necesidades y el problema de la investigación y mediante esto se tendría más claro a qué dirección iría la propuesta.

El método que se utilizará para medir las variables será mediante la escala de Likert, ya que, Hernández et al. (2014) menciona que:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. (p.238)

El realizar un cuestionario cerrado, así como abierto y semi estructurado sería un complemento a la entrevista donde se podrán obtener respuestas rápidas a preguntas más específicas en este caso a una muestra de siete personas. Estos instrumentos serán de gran utilidad para la recolección de datos de manera efectiva y se comprenderá mejor él porque es tan importante la realización de un buen proceso de capacitación, así como que tan actualizada esta la empresa con respecto a las tendencias actuales.

En esta ocasión se empleará un cuestionario para obtener la calificación de cada componente estudiado en este trabajo, se elaborará trece preguntas que sirven para evaluar los principales aspectos y que lleven a la obtención de una calificación para el debido análisis de la capacitación. Las preguntas por realizarse tienen la finalidad de descubrir cómo está estructurado el proceso de capacitación y que tan enterados de las tendencias actuales esta la empresa.

## **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

### **Recolección de datos**

Hernández et. al (2014) dicen que la recolección de datos hace referencia al “Acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis.” (p.397) En toda investigación es necesario llevar a cabo la recolección de datos, de esta manera ayudará a la investigación para lograr tener éxito en los resultados. Poder obtener adecuadamente la recolección de datos y la selección del método de recolección de datos es una tarea que todo investigador debe conocer y debe tener mucha práctica en ella.

Primero se realizó una búsqueda de información en libros de textos, artículos, páginas Web, tesis entre otras fuentes. Luego se utilizará una entrevista al gerente de Recursos Humanos por medio de una llamada telefónica o video llamada, chat por WhatsApp o vía correo electrónico, esto se realizará durante febrero en horas y días disponibles del gerente de Recursos Humanos de la empresa.

En este apartado se explicará el propósito que tiene esta entrevista para que sea posible intercambiar información en cuanto a los aspectos primordiales y complementarlo con las preguntas del cuestionario aplicado al resto de empleados de capacitación.

Una vez que se cuente con la información de las entrevistas, según Hernández, et al. (2014) “Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.” (p.397) por lo tanto, se procederá a seleccionar los aspectos más importantes y se analizará cada uno de ellos, con el fin de dar respuesta a las preguntas que se plantearon para fines de la investigación y, así, determinar el objetivo de esta investigación.

### **Análisis de datos**

Las organizaciones, con la ayuda del análisis de datos, pueden ingresar a la información específica que ocupan para agilizar su toma de decisiones de acuerdo con estándares supercríticos.

Este análisis concentra en poder lograr una conclusión basada únicamente en lo que ya se conoció y analizó por el investigador. La forma en que recopila sus datos debe relacionarse con la forma en que está planeando analizarla y utilizarla, también hay que asegurarse de recopilar información precisa en la que puedas confiar, para ello se debe realizar una buena entrevista y obtener la mayor información posible de las personas expertas.

En esta investigación, se describe como identificar el proceso para la obtención de información sobre la capacitación que realiza la empresa, así como determinar esas tendencias actuales que la empresa puede tener rezagas y de paso, también explicar esos riesgos que se pueden ocasionar si no se realiza correctamente. Por último, brindar la propuesta.

Tabla 6. Fase de la recolección y análisis de datos

<b>FASES</b>	
FASE 1	Realizar la organización de la información posterior a la recolección de datos.
FASE 2	Realización de las transcripciones de entrevistas posteriormente de un análisis de estas respuestas por medio de una codificación del cuestionario aplicado.
FASE 3	Comparación de resultados de estas codificaciones con los temas de investigación introducidos en el marco teórico.
FASE 4	Análisis final a través de las categorías para obtener conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Fuente: Víquez (2021)

Finalmente, este capítulo es de suma importancia porque ayuda a que la investigación se comprenda mejor con respecto a, de dónde se obtendrá la información, cómo se va a recolectar, cuántas personas involucradas estarán en el estudio, por lo tanto, es como una explicación de qué se hizo para poder realizar con éxito y cuáles fueron los Recursos necesarios.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE DATOS

Se procederá, durante este capítulo, a brindar la información del cuestionario y entrevista que fue recolectada para su respectivo análisis y comprender con respuestas reales directamente de la empresa su fenómeno y como se maneja el tema de la capacitación en TicoFrut S.A. en relación con las tendencias actuales y que tan enfocados en el área administrativa se encuentran.

Se reflejarán los resultados tanto en porcentaje como gráficamente del cuestionario aplicado a los empleados de Recursos Humanos de TicoFrut para conocer su opinión acerca de la capacitación.

#### **Cuestionario aplicado al personal de Recursos Humanos de TicoFrut S.A.**

Variable N.º 1 Proceso de capacitación

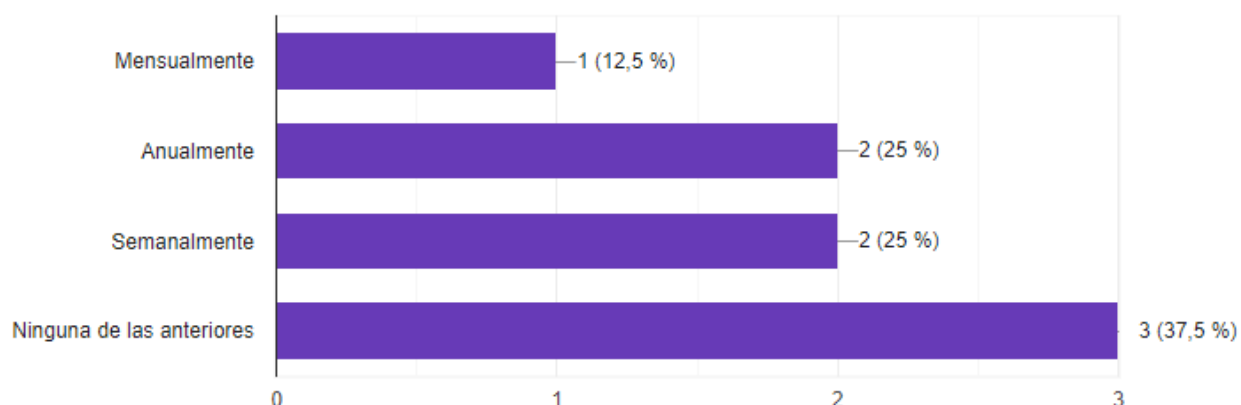
1. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones administrativas la organización?

Tabla 7. Frecuencia de capacitaciones administrativas

<b>Opciones</b>	<u>Valor absoluto</u>	<u>Porcentaje</u>
<b>Mensualmente</b>	1	12.5%
<b>Anualmente</b>	2	25%
<b>Semanalmente</b>	2	25%
<b>Ninguna de las anteriores</b>	3	37,5%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Víquez (2021)

Gráfico 5. Frecuencia de capacitaciones administrativas



Fuente: Víquez 2021

Como se observa en el gráfico anterior, los ocho participantes difieren en sus respuestas. Donde la mayoría de las personas en este caso tres con un porcentaje de 37,5% del total indica que administrativamente no se realizan capacitaciones en esa área, pero, en segundo lugar y con el mismo porcentaje de un 25% indican que se realiza anual y semanalmente. Por último, se obtiene que una persona con un 12,5% indica que mensualmente.

Como se conversó con el gerente de Recursos Humanos, él mencionaba que la parte administrativa si está dentro del plan anual que se realiza todos los años, pero, vemos que con la gráfica puede parecer que, sí está dentro del plan, pero durante el año no se realizan o se postergan.

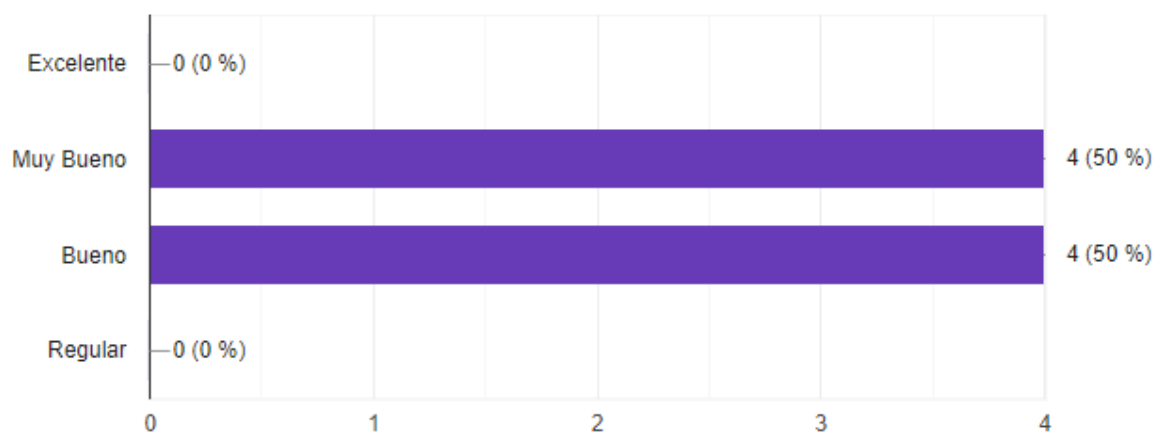
2. ¿Cómo se califican las capacitaciones administrativas realizadas por la organización?

Tabla 8. Calificación de Capacitaciones Administrativas

<b>Opciones</b>	<u>Valor absoluto</u>	<u>Porcentaje</u>
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Muy bueno</b>	4	50%
<b>Bueno</b>	4	50%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Víquez (2021)

Gráfico 6. Calificación de Capacitaciones Administrativas



Fuente: Víquez 2021

En este análisis se tiene que, a pesar de la poca capacitación al área administrativa, cuando se realiza, el personal de Recursos Humanos indica que el 50% es muy bueno y otro 50% que es bueno.

En general la empresa realiza buenas capacitaciones y se puede mencionar que TicoFrut ha ido ingeniándose para convertirse en capacitaciones por competencia. Quiere decir que si

los de Recursos Humanos indican buenos resultados de la capacitación es porque obtienen buenos indicadores de las evaluaciones que realizan después de cada formación.

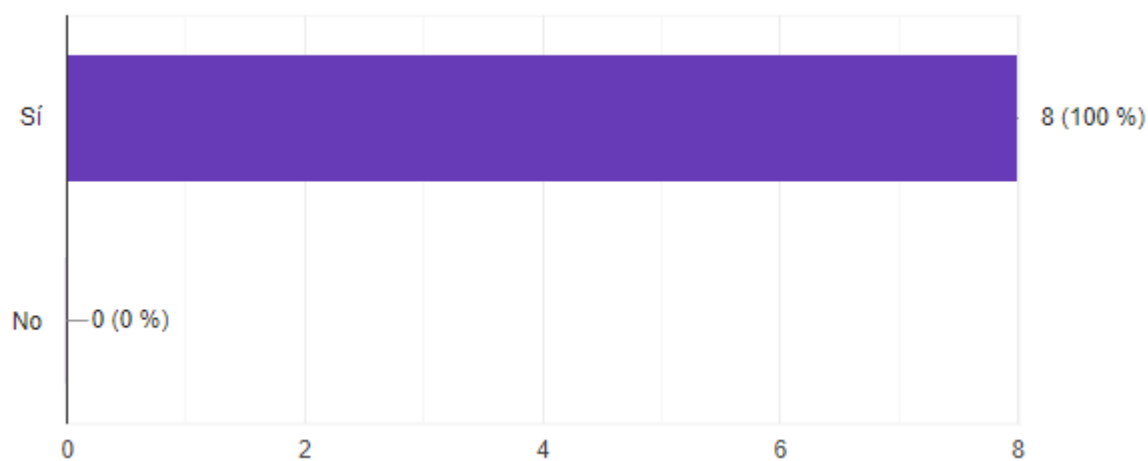
3. ¿Siempre realizan inducciones a los nuevos empleados?

Tabla 9. Inducciones a los nuevos empleados

<b>Opciones</b>	<u>Valor absoluto</u>	<u>Porcentaje</u>
<b>Si</b>	8	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Víquez (2021)

Gráfico 7. Inducción a los nuevos empleados



Fuente: Víquez 2021

Esta pregunta viene a ser muy importante, ya que, la inducción es un proceso indispensable para el desenvolvimiento correcto del empleado junto con la capacitación, porque si se realiza correctamente refleja una buena bienvenida al empleado y les genera una buena impresión de la empresa, aparte que es donde se realiza por decirlo así una introducción de cómo funciona la compañía y qué beneficios obtiene.

Es por eso, que obtener un buen resultado en TicoFrut da a entender que sí se preocupa por el correcto recibimiento del empleado y en este caso el gráfico refleja que siempre realizan inducciones con un 100% de asertividad.

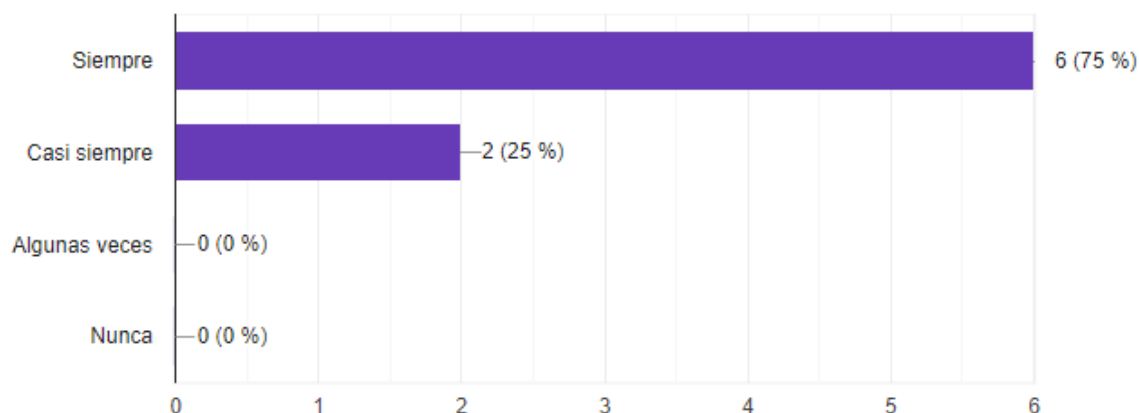
4. ¿En las capacitaciones, hay posibilidad de evaluar la capacitación?

Tabla 10. Evaluación de las capacitaciones

<b>Opciones</b>	<u>Valor absoluto</u>	<u>Porcentaje</u>
<b>Siempre</b>	6	75%
<b>Casi siempre</b>	2	25%
<b>Algunas</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Víquez 2021

Gráfico 8. Evaluación de las capacitaciones



Fuente: Víquez 2021

Este gráfico viene a reflejar si la empresa realiza en toda capacitación una evaluación para obtener resultados de esta y saber que están fallando. En este caso un 75% indica que siempre se realiza una evaluación, pero, un 25% indicó que casi siempre, eso quiere decir, que no todo el tiempo obligatoriamente una evaluación es presentada a sus empleados luego de cada capacitación, pero la mayoría del tiempo sí.

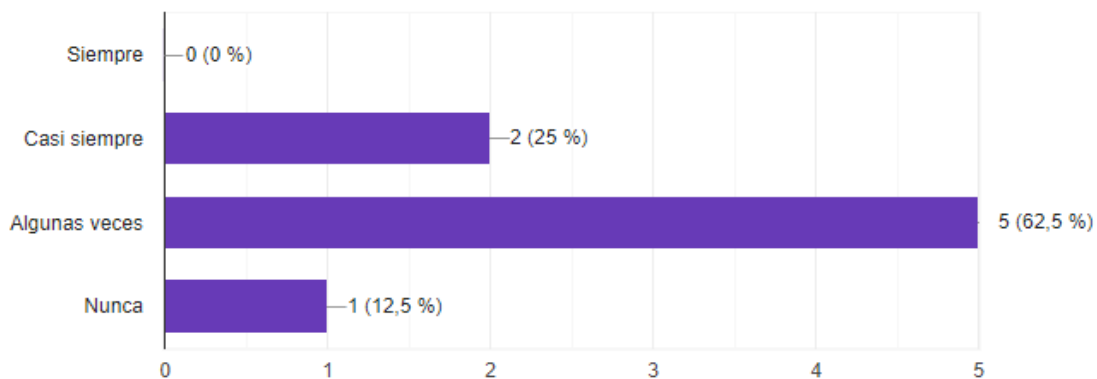
5. ¿Considera usted que las capacitaciones son un factor para medir el desempeño laboral?

Tabla 11. Capacitaciones para medir el desempeño

<b>Opciones</b>	<u>Valor absoluto</u>	<u>Porcentaje</u>
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	2	25%
<b>Algunas</b>	5	62.5%
<b>Nunca</b>	1	12,5%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Víquez (2021)

Gráfico 9. Capacitaciones para medir el desempeño.



Fuente: Víquez 2021

En este caso se les consultó si por medio de una capacitación servía como un factor para medir el desempeño laboral. Según la gráfica muestra que la mayoría piensa que algunas veces se puede medir el desempeño con un 62,5% seguido por un 25% que indica que casi siempre y un 12,5% que no.

Esto quiere decir que no todos están de acuerdo en que la capacitación pueda ser un factor para medir el desempeño, pero a decir verdad el realizar capacitaciones aumentarían el desempeño laboral puesto que con una simple capacitación de actualización de datos con la enseñanza de nuevos programas puede incrementar el desempeño laboral.

## Variable N.º 2 Tendencias actuales

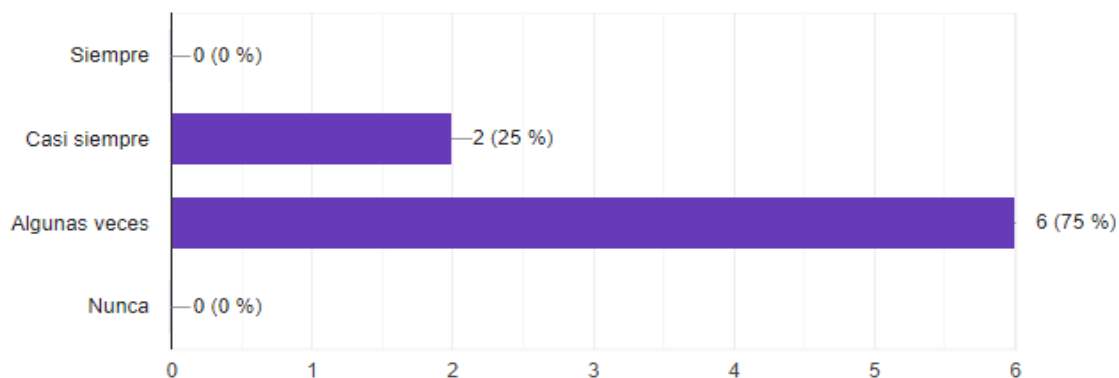
## 6. ¿Se les toma el parecer a los colaboradores en la planificación de las capacitaciones?

Tabla 12. Colaboradores en la planificación de la capacitación.

<b>Opciones</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	2	25%
<b>Algunas veces</b>	6	75%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Víquez 2021

Gráfico 10. Colaboradores en la planificación de capacitación.



Fuente: Víquez 2021

Iniciando con la variable de tendencias actuales, el tomar en cuenta la opinión del personal sobre las capacitaciones viene siendo un plus para la empresa porque por medio de estos pensamientos, la empresa puede innovarse y cambiar poco a poco el método de la capacitación con base en ideas que el propio personal administrativo brinde y así también, lograrían que el personal se sienta motivado.

En este gráfico, se tiene como resultado que algunas veces con un 75% se toma en cuenta la opinión del personal y con un 25% indicando que casi siempre. Esto quiere decir, que la empresa sí toma en cuenta lo que el personal piense, pero no es algo que estén haciendo siempre ni tampoco algo que le estén prestando mucha atención.

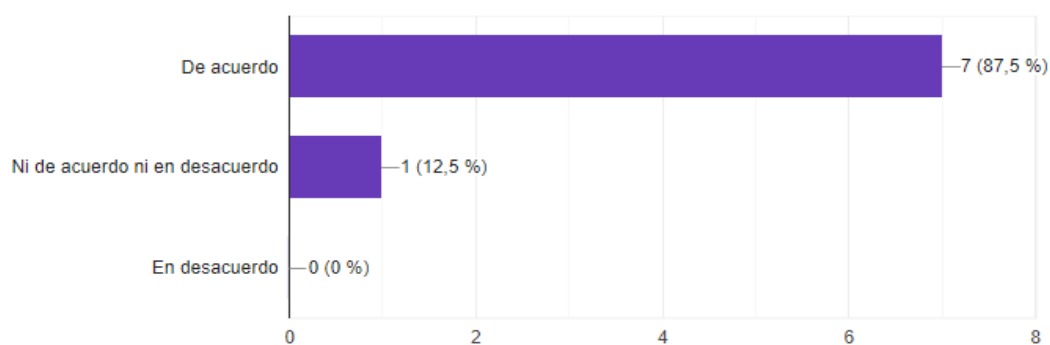
7. ¿Considera usted que los procesos de capacitación forman parte importante del alcance de las metas organizacionales?

Tabla 13. Capacitación en las metas organizacionales.

<b>Opciones</b>	<u>Valor absoluto</u>	<u>Porcentaje</u>
<b>De acuerdo</b>	7	87.5%
<b>Ni de acuerdo ni de desacuerdo</b>	1	12.5%
<b>En desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Víquez 2021

Gráfico 11. Capacitación en las metas organizacionales.



Fuente: Víquez 2021

Ahora bien, se les consultó si la capacitación ayudaría en las metas organizacionales de la empresa y ellos indican con un 87,5% estar de acuerdo con que una capacitación trae grandes beneficios a la compañía y solo un 12,5% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pero con este resultado se da a entender que, aunque la empresa no realice capacitaciones seguidas a los empleados administrativos tienen claro que esto organizacionalmente trae consigo grandes cambios. Las tendencias actuales en capacitación vienen a indicar que las metas de TicoFrut S.A. se cumplirían al pie de la letra con ideas innovadoras.

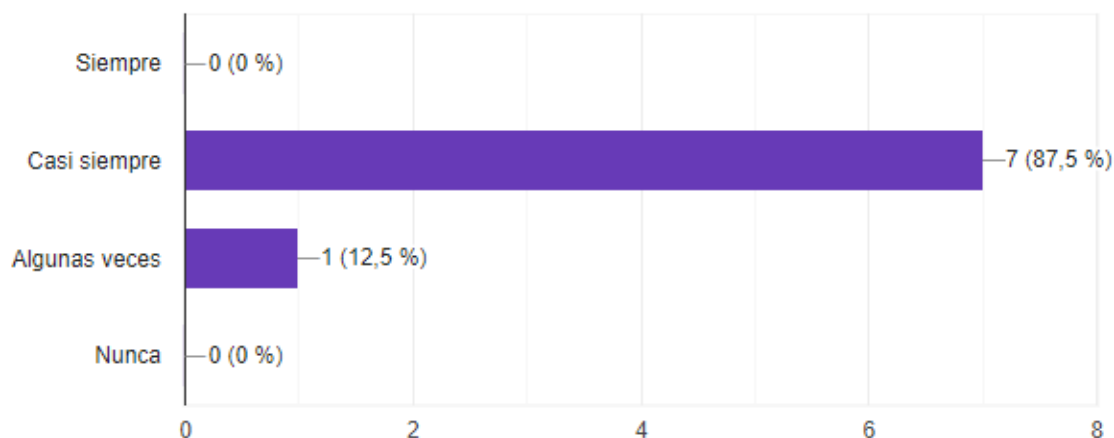
8. ¿En qué medida las capacitaciones administrativas de la organización están alineadas con las tendencias actuales?

Tabla 14. Capacitación administrativa con tendencias actuales.

<b>Opciones</b>	<u>Valor absoluto</u>	<u>Porcentaje</u>
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	7	87.5%
<b>Algunas</b>	1	12.5%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: Víquez 2021

Gráfico 12. Capacitación administrativa con tendencias actuales.



Fuente: Víquez 2021

TicoFrut S.A. basado en el gráfico considera que sus capacitaciones están alineadas con las tendencias actuales con un resultado de un 87,5% indicando que casi siempre lo más reciente en capacitación se toma en cuenta en la elaboración de esta y un 12,5% que algunas veces, por lo tanto, la empresa no deja de lado las tendencias actuales, pero si están de acuerdo en que se debe reforzar un poco el tema.

#### Variable N° 3 propuesta de capacitación

9. ¿Cuáles son las necesidades de primera base que enfrenta la organización en materia de capacitación?

- Las opciones de mejora de cada área
- Oferta de capacitación de instituciones reconocidas, limitaciones por horarios
- COVID
- Frecuencia con q las imparten
- El Covid-19 y el tiempo para realizarlas
- Covid
- NA

Seguidamente se explicarán las preguntas abiertas enfocadas en la propuesta de capacitación, se le consultó al personal de Recursos Humanos que mencionaran las necesidades que enfrenta la organización en materia de capacitación.

Se observa en las respuestas que el COVID afecta en bastante medida a la organización teniendo tres respuestas basadas en lo mismo. También, indicaron que las opciones de mejora de cada área eso quiere decir que el personal de Recursos Humanos estaría interesado en realizar capacitaciones de mejora, así como incrementar la frecuencia con que las imparten. Los empleados de Recursos Humanos de TicoFrut S.A. están anuentes en obtener capacitaciones de instituciones reconocidas que puedan traer consigo eficiencia y conocimiento nuevo para el personal.

10. ¿Cuáles elementos o temáticas deberían incluir una nueva propuesta de capacitación?

- Las que giran en torno de los objetivos de empresa
- Nuevas metodologías de capacitación, temas de uso de datos y tecnología
- Plataformas virtuales
- Actualización en temas de cada área
- Actualizaciones que sean virtuales
- Fortalecer el trabajo en equipo.

Por último, para conocer más sobre qué elementos o temáticas TicoFrut S.A. considera para ofrecer una propuesta, ellos indican que y se guían más por el lado de plataformas o actualizaciones virtuales con dos respuestas seguidas enfocado a ese tema.

También, estas plataformas virtuales serían como una actualización a la capacitación donde asimismo consideran que se debe implementar nuevas tecnologías en relación con base de datos y actualización en temas relacionados con cada área. Otro punto importante que mencionan es una temática enfocada a los objetivos de la empresa que colabore con el fortalecimiento en equipo.

## **Entrevista aplicada al Gerente de Recursos Humanos de TicoFrut S.A.**

La siguiente entrevista fue aplicable al gerente de Recursos Humanos Carlos Rivera de la empresa TicoFrut S.A. en donde se pudo conversar más a fondo de su proceso de capacitación y viene a ser un complemento de las respuestas del cuestionario por parte de los empleados de Recursos Humanos.

1. ¿Cuál es la frecuencia con la que se realizan capacitaciones en la empresa?

Don Carlos Rivera indica que,

Nosotros tenemos nuestro plan de capacitación que incluye los administrativos, también incluye a no administrativos, pero capital humano tiene su plan de capacitación donde están cursos para administrativos y para no administrativos y está distribuido a través del año. No hay frecuencia definida, sino que hay un plan anualmente entonces usted cumple con ese plan. El departamento se programa mes a mes y hay departamentos que programan todo entre agosto y septiembre esto porque nosotros tenemos un periodo alto de producción como el mes que estamos ahorita. Entonces de ahorita a mayo prácticamente nadie hace capacitación porque cuesta mucho sacar a la gente para capacitar debido a la alta producción y de agosto a noviembre hay muchas capacitaciones. Verificamos que anualmente se den capacitaciones.

2. ¿Cómo están definidos la estructura, temáticas y participantes de las capacitaciones?

El señor Rivera comenta que

Hay cosas que son refrescamientos y que son obligatorios que están definidos por las normas que nos rigen en la planta porque nosotros somos certificados ISO 9000, ISO 14000 e ISO 22000 FSC, entonces esas certificaciones nos exigen refrescamientos periódicos.

Con respecto a la temática menciona que, son ya establecidas por las normativas, hay temáticas que surgen a raíz de un análisis que se da en algún momento, por ejemplo, cuando hay una auditoría. Poniendo un caso como ejemplo, en una auditoría salió el tema de una puerta que está en una parte específica, la misma no estaba cerrada, entonces nosotros nos hacemos la consulta del porqué no está cerrada si siempre le ponen un aparato para que se cierre. Probablemente porque la persona no sabe la importancia que eso necesita siempre estar cerrado, entonces eso genera una necesidad de capacitación específica en ese punto y se incluye en el plan. A veces las temáticas se dan con los hallazgos en las auditorías o cuando los sistemas productivos nuevos generan capacitación.

Don Carlos Rivera hace referencia a que, “también están definidos ahí en el mismo plan de capacitación. Uno indica en el plan cuáles son las personas que lo deben recibir.”

3. ¿Cuáles son las temáticas más frecuentes que se solicitan para implementar capacitaciones?

Como se menciona anteriormente, Don Carlos indica que, “las más frecuentes y obligatorias son relacionadas con requerimientos de los sistemas ISO, las certificaciones.”

4. ¿Qué tipo de evaluación utilizan para medir la pertinencia de los procesos de capacitación?

Don Carlos menciona que,

Nosotros tenemos evaluaciones, hay una evaluación de la capacitación donde usted lleva la capacitación y le hacen un examen, luego se realiza una evaluación con respecto al aprendizaje donde se mide si usted aprendió o no en la capacitación y también está todo el proceso de evaluación del desempeño, porque si por ejemplo, es un curso para que usted aprenda medidas de higiene y en la evaluación del desempeño le sale que varias veces tenía ropa sucia o se descuidó con la limpieza de manos, eso señala que no fue efectiva la capacitación. O si, por ejemplo, en el departamento sale que hay un problema con la higiene entonces eso diría que la capacitación no fue efectiva.

5. ¿Se toman en consideración los procesos de capacitación para medir el desempeño laboral?

Con respecto al desempeño laboral, Don Carlos Rivera indica que,

Cuando yo mido el desempeño no pregunto si lleva capacitación o no o sea cuando yo mido el desempeño no pregunto cuántos cursos llevé. Cuando yo evalué la capacitación a posterior lo hago a través de la evaluación del desempeño. Entonces, por ejemplo, llevo un curso y resulta que en la evaluación del desempeño es malísimo y se equivocó tres veces, yo veo que no sirvió, así mido el desempeño laboral, no por medio de una capacitación.

6. ¿Considera usted que los procesos de capacitación forman parte importante del alcance de las metas organizacionales?

Don Carlos considera “Si, súper importante” el alcance de las metas organizacionales por medio de capacitación.

7. ¿Cuáles son las tendencias más relevantes en los procesos de capacitación?

El gerente de Recursos Humanos menciona que la tecnología y competencias son las tendencias relevantes en el proceso de capacitación.

8. ¿En qué medida las capacitaciones de la organización están alineadas con las tendencias actuales?

Don Carlos Rivera brinda un ejemplo de la alineación que tiene la empresa con las tendencias actuales:

Yo diría que lo más actualizado que hemos hecho, es pasarnos a modelos menos pedagógicos y más andragógicos y tal vez hemos intentado pasarnos a un modelo por competencias, donde nosotros identificamos cuáles son las competencias que requerimos y nos enfocamos en eso.

Yo intenté hace poco hacer una capacitación con gamificación. Una empresa nos ofreció un servicio de hacer un entorno como un videojuego, es decir, un entorno de gamificación, eso quiere decir, que yo intenté hacer la capacitación de una de las

funciones a que fuera como un videojuego en realidad virtual, entonces lo estábamos haciendo con el despacho de contenedores.

En el despacho de contenedores es complicado porque a cada rato se descubren contenedores con cocaína, lo que pasa mucho es que un contenedor de cualquier empresa lo interceptan lo abren le meten la droga y los delincuentes están muy avanzados en copiar los modelos de seguridad que uno tiene, entonces, usted ya tiene un dispositivo y le hace réplica.

Para nosotros es muy importante lograr demostrar que el despacho de contenedores aquí es a prueba de errores, entonces yo intenté hacer ese proceso de capacitación a través de gamificación que se hiciera como un videojuego donde la persona tenía que hacerlo y hacerlo hasta que se aprendiera los pasos.

Esto es una tendencia de capacitación a la cual no hemos llegado a pesar de que lo hemos intentado. Por medio de esta tendencia es más fácil evaluarlos porque usted pone una realidad virtual, los pone a hacer eso y se da cuenta si sabe o no sabe, al final evalúa la competencia también.

9. ¿Cuáles son las necesidades de primera base que enfrenta la organización en materia de capacitación?

El gerente de Recursos Humanos Carlos Rivera indica las necesidades que enfrentan en materia de capacitación:

En temas y en administración mucho es de tecnología, un uso de datos, todo el tema de Big data es y va a ser más importante, el manejo de aplicaciones ya no solo Excel sino otras como Power B-ey, cosas así. Y por otra parte habilidades blandas, la parte de liderazgo, resolución de conflictos.

10. ¿Cuáles elementos o temáticas deberían incluir una nueva propuesta de capacitación?

Con base en una propuesta de capacitación Don Carlos dio varias temáticas que consideraría importantes para la empresa como:

Temáticas que yo pienso se deberían incluir son tecnología, todo el manejo de datos y muy actual las habilidades blandas que son las necesidades de nuestro sector administrativo, liderazgo comunicación. Resolución de conflictos etc.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

La capacitación en una empresa y también fuera del trabajo se debe considerar como una opción importante para desarrollar nuevas capacidades y competencias de una persona. Los colaboradores tienen ciertas competencias que utilizan para trabajar correctamente y realizar sus actividades dentro de la empresa, entonces la competencia laboral es fundamental para identificar esa habilidad demostrada y aplicar conocimientos con el fin de lograr la buena enseñanza para que sepa responder apropiadamente a posibles problemáticas específicas del puesto.

La competencia laboral es la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otros atributos, que posee, adquiere y consolida el hombre para el ejercicio de sus funciones y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo; pero solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo, dado a partir de la denominada competencia genérica (Bermejo, 2015, p. 20).

El proceso de capacitación es un programa de enseñanza y aprendizaje de corto plazo en función de objetivos definidos y necesidades obtenidas de la empresa por medio del proceso de evaluación de desempeño, que ayuda a desarrollar las habilidades, conocimientos y aptitudes deficientes del empleado.

A continuación, como resultado del trabajo realizado sobre el proceso de capacitación en la empresa TicoFrut S.A. haciendo un análisis de las respuestas obtenidas, se detallan las conclusiones obtenidas para cada objetivo.

**Objetivo específico. Identificar los procesos de capacitación del personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021.**

Tras la aplicación de los cuestionarios a los empleados y al gerente de Recursos Humanos se pudo observar que tienen muy claro qué es un plan de capacitación y para qué sirve a nivel empresarial y lo provechoso que puede ser para la empresa. Sin embargo, realizan una capacitación general tanto al personal administrativo como al personal de planta por medio de un plan anual, pero, la mayoría del tiempo el personal administrativo no se le realiza el proceso completo, simplemente si surge un curso en el transcurso del año se realiza. Por lo mismo, es que con respecto a la frecuencia se obtuvo que la parte administrativa no se le realiza muy seguido capacitaciones y la empresa tiene cierto rezago en algunas funciones administrativas que el gerente de Recursos Humanos le gustaría desarrollar.

A pesar de que la empresa no realiza específicamente capacitaciones frecuentes al área administrativa se concluye que esas capacitaciones se consideran buenas y esto va de la mano también con que siempre se realiza una evaluación de la capacitación para mejorar cada vez más y saber que se debe mejorar.

Como otra conclusión, la empresa con respecto al proceso, contienen un plan de capacitación y toman en cuenta el primer paso que es identificar las necesidades, pero un punto muy importante es que se tiene claro que a todo personal que ingresa se les realiza una inducción y tienen personal capacitado para eso, pero, específicamente de capacitaciones no cuentan y parte del proceso es estar seguros que se tiene el personal adecuado para realizarlas correctamente.

TicoFrut S.A. tiene claro la importancia de la capacitación, pero no se ha puesto a pensar el impacto beneficioso que puede traer prestarle más atención al área administrativa. La empresa por ser una procesadora de jugos de piña y naranja pues su foco de atención es la realización correcta de este proceso y que sus contenedores sean reforzados correctamente con los mejores medios de seguridad, pero no han analizado que tal vez una actualización de competencias de sus empleados administrativos o diseñar un plan específico de necesidades administrativas puede agilizar la parte interna operativa de esa empresa de producción.

Ciertamente, se concluye que un proceso de capacitación trae consigo sus gastos que hay que considerar siempre, pero, con el análisis previo se comprende que a corto plazo puede generar beneficios satisfactorios y que se puede sustituir con una eficiencia y motivación grande por parte de sus empleados y a futuro si no se realiza ese proceso correctamente pueden ocurrir costos financieros o de baja producción que entonces si serían problemáticos para la empresa.

Cabe recalcar que un proceso de capacitación no viene a indicar que a la empresa aplicarla puede traer el éxito ni que los empleados 100% van a ser exitosos en sus funciones y comprometidos con el proceso, porque ciertamente el empleado también debe poner de su parte e interés, sino que son actividades donde las organizaciones las realizan para mantener la competitividad reduciendo costos de capacitación, costos de oportunidad, costos de clientes insatisfechos algunas veces por una mala ejecución de los procesos de la empresa.

Como otra conclusión, la capacitación es necesaria en la empresa y el área de Recursos Humanos para mejorar la eficiencia del trabajo en la compañía. Esto permite que el proceso de capacitación se adapte a las necesidades que se presenten dentro y fuera de la organización. Permitir que los empleados adquieran esas aptitudes, conocimientos, competencias nuevas para desempeñarse con éxito en el puesto y de paso ser una función motivadora en la vida personal de los empleados.

Este proceso de formación es el resultado de la contextualización realizada de la empresa, en donde la necesidad de capacitar a las personas del área administrativa es sustancial, ya que, el liderazgo, la comunicación, asertiva, el trabajo en equipo y el uso de TIC, son sin duda una de las habilidades y competencias con mayor impacto en las organizaciones.

La capacitación es un proceso de formación trascendental para las organizaciones, esta es un elemento constitutivo e imprescindibles de una gestión administrativa eficiente y eficaz.

Si se comprende cuál es la importancia de la formación y actualización profesional y cómo estas se desarrollan, será mucho más sencillo prever fracasos en la gestión empresarial y lo que es más importante, asegurar la planeación, ejecución, monitoreo adecuado de los objetivos para la consecución de las metas trazadas.

La gerencia y el departamento de Recursos Humanos de la empresa TICO FRUT, debe potencializar las capacidades y habilidades de los colaboradores, esto no como un medio, sino como un fin del alcance de los objetivos de la organización, es seguro que este proceso mejorará visiblemente los procesos administrativos y aumentará el sentido de pertinencia hacia TICO FRUT.

**Objetivo específico. Determinar las tendencias actuales de capacitación que las empresas utilizan para manejar el proceso de capacitación de los empleados administrativos.**

Se concluye que actualmente las empresas están diseñando programas de capacitación más actualizados que atraigan el interés de las personas al momento de aprender mejor lo que se está enseñando. Ya no es la típica capacitación en la que solo se imparte la teoría de las actividades que el empleado va a ejecutar por medio de presentaciones, sino que, ahora se trata de hacer más dinámica.

Por medio de esta investigación, se conocieron ciertas tendencias como dentro de las cuales se puede mencionar la gamificación en donde se hace más fácil la explicación de las funciones por medio de un juego donde el empleado se relaciona más con las funciones y aprende jugando así le resulta más entretenido.

También, actualmente de la mano con esta tendencia de gamificación, las empresas utilizan la llamada 70-20-10 en donde la mayor parte de la enseñanza las empresas toman en cuenta la experiencia aprendida durante el tiempo de la persona, seguidamente por un 20% en donde que tanto aprenden los colaboradores con sus compañeros esa parte de la enseñanza es importante y que las empresas actualmente toman en cuenta, claro sin dejar de lado el último porcentaje que agregaría la empresa aplicando sus capacitaciones formales o talleres.

Como conclusión importante de esta investigación es que específicamente en Costa Rica, ciertamente si toman en cuenta capacitar a sus colaboradores con respecto a sus habilidades lo consideran como un aspecto muy importante, pero a corto plazo las empresas no están siendo preparadas para estos aspectos, aunque quieran cambiar a un rumbo más enfocado en las competencias personales. En lo que están enfocados como tendencia principal es que

para el 2021 se mantenga la ética y el futuro del trabajo en la agenda de las capacitaciones de las empresas.

Se concluye asimismo que para que una empresa mantenga sus estándares altos deben enfocarse directamente en un cambio más tecnológico. La inteligencia artificial vendría a generar un cambio sumamente importante en las compañías y sustituiría el personal que no tenga bien desarrolladas sus habilidades, ya que, poco a poco las personas que se mantengan en la compañía sería porque puede defenderse con sus competencias.

También muchas empresas no están preparadas para un cambio de tecnología en la capacitación y continúan con su proceso antiguo y esto puede generar problemas para adaptarse a los cambios que se presente, ya que, la tecnología está en constante actualización y la compañía debe ir de la mano con ella para poder enfrentar situaciones inmediatas. Las áreas donde menos se analiza en tiempo real es la iniciativa de fuerza laboral y se enfocan más que todo en ver métricas con costos de nómina.

Se concluye por otra parte que TicoFrut S.A. esta anuente a que la capacitación tiene que irse actualizando. Están intentando cambiarse al modelo por competencias más que todo por el lado de la gamificación, pero todavía les queda mucho camino por recorrer.

La empresa toma en cuenta algunas veces la opinión de los colaboradores al momento de planificar una capacitación entonces por ese lado ellos también podrían tener su opinión de que tipo de capacitaciones con tendencias actuales podrían recibir. A veces los empleados están más informados de tendencias actuales que la misma empresa.

TicoFrut S.A. como se menciona anteriormente si toma en cuenta todos estos aspectos de la tecnología y se puede ver como conclusión de una pregunta de un cuestionario y es que a pesar de que realicen pocas capacitaciones administrativas casi siempre están al tanto y alineadas con las tendencias actuales entonces tampoco la tecnología se está haciendo de lado ni tampoco procuran que el proceso de capacitación sea aburrido para los empleados.

**Objetivo específico. Diseñar una propuesta de capacitación para el personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021.**

Como una de las conclusiones, es fundamental que se construya un programa sistemático que defina las necesidades reales de una capacitación administrativa tomando en cuenta lo que sucede en la actualidad con respecto al COVID pensando en que no se desperdicien Recursos que no son relevantes para las metas de dicho programa.

Si bien la empresa si toma en cuenta la parte administrativa dentro del plan anual no existe un plan específico administrativo que se realice con frecuencia. Ellos saben que la parte administrativa debe mejorar ciertos aspectos de cada área e incluso les gustaría que la empresa imparta capacitaciones con instituciones reconocidas para poder desarrollar mejor sus funciones y aprender nuevas cosas que les ayude a agilizar sus tareas diarias.

Se concluye que dentro de la propuesta deben incluirse aspectos que giren en torno a los objetivos de la empresa en la parte administrativa, también tomar en cuenta capacitaciones virtuales o ideas para cada departamento así enfocarse en programas modernos para el uso de datos y la tecnología, ya que, a la empresa le interesa bastante este aspecto.

El área de Recursos Humanos debe tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de afinar este punto tan importante que se ha mencionado varias veces como son las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su área.

Además, como se mencionó anteriormente, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello pueden pensar en una experiencia que fortalezca al equipo, ya que, una de las respuestas dentro del cuestionario era fortalecer el trabajo en equipo y esto puede ir dentro de la nueva propuesta de capacitación. En general, los trabajadores disfrutaban cuando reciben capacitación adicional, ya que, es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.

Es necesario como recomendación, poder evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. Un programa de capacitación debe establecer los temas adecuados a las necesidades para resultar eficaz, el realizar una

capacitación práctica y necesaria a sus objetivos es, por lo general, más funcional que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación teórica y la transmisión de conocimientos prácticos.

## **RECOMENDACIONES**

Se ofrecerán, a continuación, ciertas recomendaciones, con base en las investigaciones realizadas con la entrevista y el cuestionario obtenido de la empresa que esta puede tomar en cuenta en relación con su proceso de capacitación.

**Objetivo específico. Identificar los procesos de capacitación del personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021.**

Primeramente, realizar un análisis de las necesidades del área administrativa para después poder empezar a seguir paso a paso la elaboración del proceso de capacitación, ya que, la empresa realiza un proceso más completo en el área de la planta que el administrativo, por lo tanto, idear un plan de necesidades administrativas sería el primer paso por comenzar.

Por lo tanto, es sumamente importante que se identifiquen las necesidades reales para establecer un programa de capacitación que vaya de la mano con los objetivos esperados esto que no sea solamente un trámite para cumplir con un proceso, sino que, realmente cubra las faltantes de la empresa e influya directamente en la satisfacción del empleado.

El proceso de Capacitación es recomendable que sea integral y que esté dirigido a perfeccionar las competencias necesarias de cada área, para conseguir los objetivos estratégicos de la institución. Con fines de aumentar la competitividad la empresa TicoFrut S.A. puede comenzar priorizando que se desarrolle el plan de capacitación con bases simples, pero prácticas que sean puntuales en los temas y la forma en que se aplicará.

Se recomienda a TicoFrut S.A. considerar a sus empleados administrativos como un activo también importante de la empresa, no solamente dedicar capacitaciones al área de planta sino considerar que la parte fuera de producción juega un papel muy importante y que si estos departamentos son capacitados adecuadamente generaran un gran cambio a futuro con respecto a la eficiencia y productividad de la compañía.

**Objetivo específico. Determinar las tendencias actuales de capacitación que las empresas utilizan para manejar el proceso de capacitación de los empleados administrativos**

Otra recomendación es realizar reuniones periódicas dentro de cada una de las áreas administrativas para así realizar propuestas en tendencias actuales de mejoras dentro del departamento de la mano con los mismos empleados y los de Recursos Humanos para poder lograr el control de cada uno de sus indicadores y mejorar en aspectos de reducción de tiempo sus funciones.

Se puede realizar una serie de encuestas con ideas innovadoras que el departamento cree que se deba tomar entonces, se reparte al área administrativa en donde ellos pueden contestarla y con base en esas respuestas ya el departamento se organizaría para obtener toda esa información y en donde los mismos empleados participarían en su mismo proceso de capacitación.

En relación con la tecnología TicoFrut S.A. puede agendar videoconferencias con expertos capacitadores en la que le pueda ofrecer y brindar ideas nuevas al gerente de Recursos Humanos para poder actualizar a su personal administrativo por ejemplo en el área de base de datos.

Así cómo, realizar alianzas con entidades públicas y privadas para poder brindar una constante capacitación al personal de Recursos Humanos, ya que, no existe personal propiamente de capacitación.

**Objetivo específico. Diseñar una propuesta de capacitación para el personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021**

Se sugiere que, ya que, el gerente de Recursos Humanos quiere involucrarse en más capacitaciones por competencias que el o los empleados de Recursos Humanos conozcan las competencias básicas de los diferentes puestos en la organización, para así asegurar el éxito del empleado al momento de desarrollar sus actividades en la empresa y que las capacitaciones primeramente sean en eso rezagado que tengan así como tomar en cuenta su capacidad de

respuesta antes las posibles problemáticas que un puesto puede presentar.

Actualmente, se recomienda a TicoFrut S.A. que no se realicen sesiones largas que no hagan un impacto beneficioso en la producción de la empresa es por esto que las necesidades de capacitación, planeación, implementación, evaluación y seguimiento del proceso es fundamental para el desarrollo del recurso humano de las empresas.

Si bien, a las empresas les da un poco de miedo invertir en este proceso de capacitación, les resultara con respuestas y cambios a futuro más beneficiosas y con más inversión que si no se enfocan en este proceso, ya que, puede que TicoFrut esté dejando de lado algo tan importante y pueda que una vez que realice capacitaciones administrativas, empiecen a ver cambios en la organización y sabrán que la inversión valió la pena.

Ahora que varios empleados se encuentran en teletrabajo debido al virus que actualmente afecta el mundo, se puede aprovechar esta herramienta y utilizarla como uso de capacitación en donde la empresa tal vez no deba invertir en realizar capacitaciones físicas que atraiga más gasto para la empresa, entonces con solo material audiovisual entretenido puede lograr una capacitación más económica en las áreas a intervenir.

También como recomendación para TicoFrut S.A., dentro de un proceso de capacitación darle seguimiento a que el empleado haya entendido lo que se explicó puede ser a veces bastante complicado para el gerente que tiene otras funciones que realizar, entonces, implementar el uso de algún programa en una nube puede ser útil, ya que, colaboran con informes de quién realizó la evaluación de la capacitación y quién no. Esto, no solo ayuda a economizar el tiempo, sino que mantiene bajo control el proceso.

Como otra recomendación, se puede considerar que la empresa genera ingresos grandes cada año, por lo tanto, el presupuesto que se pueda invertir en una propuesta de capacitación administrativa perfectamente se puede adecuar a los gastos de la empresa entonces, se recomienda que TicoFrut S.A. invierta en capacitaciones recurrentes a sus empleados por lo menos cada mes ya que las mismas deben ser constantes y provechosas para la compañía y actualmente TicoFrut S.A. no realiza capacitaciones tan seguidas como se debería.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Introducción**

Se expondrá en el presente capítulo una propuesta con base en el análisis de los resultados que surgieron de los cuestionarios y de la entrevista al gerente de Recursos Humanos que permitirá al departamento identificar esas necesidades administrativas que están rezagadas y que con una buena capacitación traerá consigo grandes beneficios y por supuesto de la mano con las tendencias actuales.

La finalidad de un proceso de capacitación administrativo es identificar esas deficiencias que a veces la empresa puede dejar pasar y este trabajo le ayudará a ver más a fondo qué medidas tomar o qué etapas seguir, ya que, la propuesta será dividida en varias fases. La propuesta permitirá que TicoFrut S.A. encuentre esas capacitaciones necesarias para que la empresa llegue a adquirir las habilidades para lograr desempeñar su trabajo.

Desarrollar un proceso de capacitación en relación con el desarrollo de sus habilidades blandas, así como en las necesidades, por ejemplo, el uso de datos hace que el empleado sienta satisfacción por laborar en la organización y genera colaboradores productivos porque se sienten motivados, con esto darán lo mejor de ellos para alcanzar las propuestas de la empresa. En este caso, dirigido a las capacitaciones administrativas en donde no existe un plan específico o individual para los empleados.

La propuesta que se presenta a continuación se elabora para lograr mejorar los puntos débiles o deficiencias determinadas en las capacitaciones administrativas a partir de las respuestas al cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de TicoFrut S.A. y la entrevista al gerente de Recursos Humanos que fue un soporte, durante el primer cuatrimestre del año 2021.

## **Objetivo General**

Desarrollar un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades encontradas en el proceso administrativo para lograr una mejor eficiencia en los empleados para el primer cuatrimestre 2021.

## **Objetivos específicos**

- Impartir una capacitación al gerente de Recursos Humanos de TicoFrut S.A. con el fin de brindar una introducción y actualización de las tendencias de capacitación en el 2021.
- Contratar personal específico de formación para que brinde las capacitaciones en TicoFrut S.A. de la mejor manera posible.
- Elaborar un examen para el personal administrativo de TicoFrut S.A. de habilidades blandas y competencias para ofrecer capacitaciones en esa área específica en relación con sus funciones.

## **Descripción de la propuesta**

La propuesta como se menciona anteriormente será dirigida a esas necesidades de capacitación que el área administrativa contempla debido a que el departamento de Recursos Humanos sí las realiza, pero no está tan estructurada como la capacitación en planta.

Esta propuesta será enfocada en brindarle al gerente de Recursos Humanos ciertas etapas de cómo debería realizar la capacitación a los administrativos, esto porque todo empleado debe recibir capacitaciones recurrentes en cualquier puesto que se encuentre, sino esta persona se sentirá desmotivada y para la empresa puede traer consigo desinterés y baja producción debido al desánimo del colaborador.

La misma se realizará capacitando al gerente de Recursos Humanos, su personal y para poder estar al tanto de las tendencias actuales, así como las necesidades administrativas del departamento, Después, se continuará con un plan de capacitación ofrecido al gerente con las deficiencias encontradas directamente con los empleados. Para terminar una tercera etapa donde se refrescará lo aprendido en estos dos meses, pero aplicado por los mismos empleados del departamento de Recursos Humanos.

Esta propuesta ayudará a los colaboradores administrativos a estar más actualizados en sus habilidades, a desarrollar más esas competencias en las que están rezagados y provocará un aumento en su productividad de la mano con el ahorro de dinero. Al actualizar sus conocimientos con estas capacitaciones el gerente notará lo importante que es realizar capacitaciones y diferencia que estas generan.

La misma, será impartida siguiendo un cronograma donde se estructurará las actividades y objetivos a enfocar para poder tener más claro cómo se realizará. Se espera que se imparta durante los meses de mayo y junio y se realicen dos veces al año, pero también ofrecer refrescamientos de información por correo electrónico de las tendencias que ocurren durante varios días a la semana.

Una buena propuesta desarrollaría el compromiso por el trabajo en equipo, que es un punto donde los de Recursos Humanos les gustaría enfatizarse también. La capacitación traería consigo que los empleados busquen la superación personal, además, pueden mejorar la comunicación con los colaboradores y crear el ambiente de confianza necesario.

### **Propósito**

Al analizar los resultados obtenidos, es evidente que la capacitación al área administrativa presenta ciertas debilidades y que al departamento sí le gustaría incursionar en nuevos temas para los empleados para poder desenvolverse mejor más que todo en tecnología y en sus habilidades blandas.

Una propuesta es poder brindar ideas innovadoras que la empresa pueda tomar en cuenta para mejorar su desempeño, por lo tanto, se quiere aplicar la misma en relación con mejorar los

procesos administrativos. Esta es importante porque brinda una idea generalizada de qué puntos el gerente de Recursos Humanos debe prestarle más atención, así como la manera en que podría elaborar el proceso.

Si bien una propuesta no es algo obligatorio que el gerente deba incursionar en la empresa, es una buena oportunidad para tomar en cuenta y analizar por medio del cronograma y presupuesto planteado, si le sirve la propuesta y si la quiere utilizar a futuro para el buen comportamiento de sus empleados puesto que traerá nueva motivación al personal.

Se tiene el propósito de brindar herramientas que contribuyan a mejorar la capacitación administrativa de la organización e incentivar en los colaboradores de Recursos Humanos el deseo de buscar una mejora constante tanto en el proceso de capacitación como en la motivación e inversión que puede traer formar al personal frecuentemente.

Otro de sus propósitos es que las actividades a incursionar permitan desarrollar cada contenido. Estas etapas por implementar deberán ser dinámicas y participativas para que los empleados a capacitar se sientan motivados durante todo el proceso y logren ese interés por el material nuevo para poder también tener ese proceso con éxito y que la empresa comprenda lo necesario que es.

El desarrollo de estas actividades va de la mano con el excelente trabajo en grupos. Asimismo, es posible elaborar una capacitación dinámica, ya sea en equipo o individualmente por medio de exposiciones. Esa combinación permite desarrollar los contenidos de un tema y disponer de momentos de opinión individual y de comentarios grupales.

Para finalizar, si bien el propósito es que con este plan de capacitación se logre dedicar más tiempo al área administrativa y subir la motivación y conocimiento a los empleados se debe comprender que se preparará para una duración de dos meses, pero los temas se pueden rotar y realizar este plan cada año obligatoriamente.

## FODA TicoFrut S.A. departamento de capacitación

Tabla 15. FODA departamento de capacitación TicoFrut S.A.



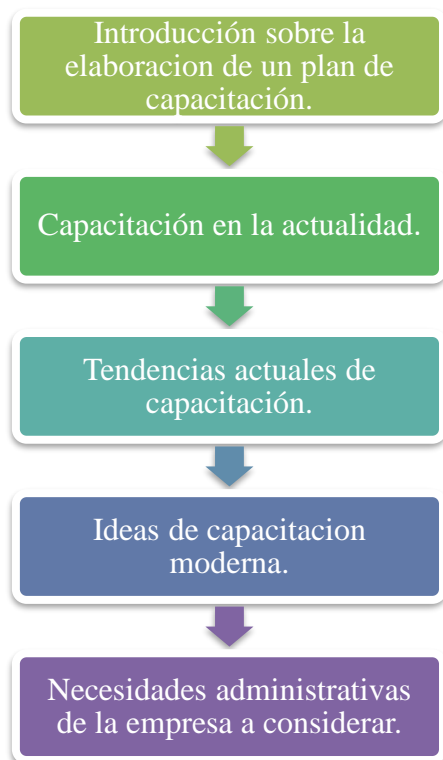
### Etapas de la propuesta

Esta propuesta tiene como función brindar al personal administrativo más atención y fortalecer sus habilidades blandas junto con otras ideas que el departamento considera como rezagadas. Para comenzar se idealiza que el gerente de Recursos Humanos junto con sus colaboradores tenga una pequeña introducción y refrescamiento sobre la capacitación, así como que conozcan primero las tendencias actuales que hay de la técnica, para que luego cuando comiencen a realizar sus capacitaciones tomen esta inducción y sea una enseñanza más amena.

Esta propuesta constará de una primera etapa que es donde se realizará esta inducción sobre la capacitación actual a los colaboradores de Recurso Humanos junto con su gerente. Por lo tanto, se presenta un ejemplo de los temas a considerar.

### **Etapa uno**

Figura 11. Etapa 1 de la propuesta de capacitación.



Fuente: Víquez (2021)

Para iniciar, el responsable a cargo de esta capacitación hacia los colaboradores será una persona contratada por la empresa, la cual sería un experto en capacitación actual y vendría a colaborar y brindar ese conocimiento faltante a los empleados de Recursos Humanos.

La misma será comprendida por una introducción sobre la capacitación para luego entrar de lleno con respecto a las tendencias actuales. La persona vendrá a colaborar dando a conocer cómo se encuentra las capacitaciones actualmente y qué medidas deben de tomar para que sea un éxito.

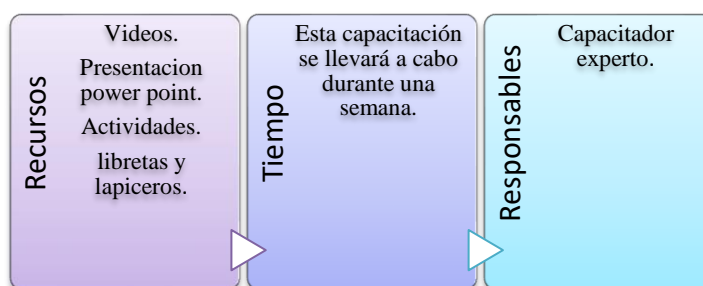
Seguidamente brindará ejemplos de tendencias actuales en capacitación que la empresa con base en sus recursos disponibles tomará en cuenta al momento de realizar la capacitación

administrativa. En esta etapa también se analizará más a fondo junto con el facilitador cuáles son las necesidades administrativas que la empresa se encuentra actualmente para seguidamente aplicarlas en la etapa dos.

En esta etapa el facilitador vendría a dar una idea de cómo podría cambiar porcentualmente la productividad de sus empleados si se realiza un nuevo plan de capacitación administrativa.

Para complementar esta etapa se presenta los recursos, tiempo y responsables de esta.

Figura 12. Recursos etapa 1 de la propuesta de capacitación.



Fuente: Víquez (2021)

## Recursos

Estos Recursos brindarán esa facilidad para que la capacitación sea más llevadera y es algo que se debe contemplar con anticipación para el éxito del proceso, ya que, sin los recursos, el tiempo o inclusive los responsables de esta etapa sería un completo desorden y no se contemplarían todos los escenarios para que la formación sea realizada con total responsabilidad y los capacitados estén contentos y motivados.

El tiempo será de una semana, ya que, es una introducción pequeña y se tomarán temas generales para que este tenga el tiempo necesario y que abarquen todas las ideas posibles. Cada tema se realizará por día hasta completar toda la semana que sería de lunes a viernes, durante horas de la mañana para que asimismo los colaboradores puedan cumplir con sus funciones diarias.

El responsable en esta etapa será una persona externa, la cual será brindada por parte del gerente de Recursos Humanos y la misma se ofreció a realizarla sin ningún costo adicional. Esta persona conversará con el gerente de Recursos Humanos para su debida aceptación.

## Etapa dos

Como segunda etapa, constará de un plan de capacitación ofrecida al gerente de Recursos Humanos para ponerla en práctica a sus empleados administrativos y que los mismos por medio de esta capacitación sientan esa aceptación y motivación por parte de la empresa para poder crecer sus fortalezas y desarrollar esas habilidades que la organización considera que deben tener para lograr ese éxito.

Esta etapa también viene siendo elaborada para que la empresa sepa que una capacitación por supuesto que se debe invertir, pero es una inversión beneficiosa. Estos gastos aplicados a la capacitación serán reflejados en la productividad de sus empleados a futuro y generarán esa eficiencia que ahorita no se dan cuenta la falta que puede estar haciendo.

A continuación, se presenta la elaboración del plan:

Tabla 16. Plan de capacitación de la propuesta

<b>Plan de Capacitación</b>	
Objetivo	Implementar un plan de capacitación para las áreas administrativas de la empresa TICOFRUT S.A.
Duración	Dos meses
Perfil de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido al departamento Recursos Humanos de TicoFrut S.A.</li> </ul>

Fuente: Víquez 2021

## Matriz de planificación

Tabla 17. Matriz de planificación de la propuesta.

Temática	Estrategia	Competencia por desarrollar	Táctica	Duración	Profesional a cargo	Indicadores
Liderazgo	<p>Conceptualización</p> <p>Ejes centrales.</p> <p>Liderazgo y relaciones interpersonales.</p> <p>Salud mental.</p>	Motivación	<p>Análisis de la temática por medio de exposición oral.</p> <p>Debate en clase, por medio de la dinámica.</p> <p>¿Qué clase de líder soy?</p>	Seis horas	Psicólogo.	Profesional a cargo ofrecerá los indicadores de desempeño.
Resolución de conflictos	<p>Estrategias de Resolución alterna de conflictos.</p> <p>Mecanismos de negociación</p>	Clima laboral y compromiso	<p>Exposición temática del profesional.</p> <p>Dinámica grupal sobre la importancia de los mecanismos de negociación.</p>	Tres horas	Especialista en RAC	Profesional a cargo ofrecerá los indicadores de desempeño.
Comunicación asertiva	<p>Tipos de lenguaje: Verbal y no verbal.</p> <p>Lenguaje como experiencia administrativa.</p>	Gestión de autoaprendizaje	<p>Análisis de lectura dada anticipadamente.</p> <p>Las personas participantes realizan un diagnóstico sobre habilidades comunicativas.</p>	Tres horas	Neuro lingüista	Profesional a cargo ofrecerá los indicadores de desempeño.
Trabajo en Equipo	<p>La toma de decisiones en el trabajo en equipo</p> <p>Importancia de la del trabajo en equipo ambiente laboral.</p>	Disciplina	<p>Análisis de la temática por medio de exposición oral.</p> <p>Planaria derivada de preguntas generadoras.</p>	Tres horas	Neuro lingüista	Profesional a cargo ofrecerá los indicadores de desempeño.

<b>Temática</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Competencia por desarrollar</b>	<b>Táctica</b>	<b>Duración</b>	<b>Profesional a cargo</b>	<b>Indicadores</b>
Manejo del tiempo	Productividad y manejo del tiempo.	Capacidad de Organización.	Explicación del profesional sobre la importancia del manejo del tiempo.  Las personas participantes completan un instrumento para conocer sus actividades y la manera de distribuir correctamente el tiempo.	Tres horas	Ingeniero industrial especializado en temáticas de productividad.	Profesional a cargo ofrecerá los indicadores de desempeño.
Bases de datos.	Lenguaje de consultas Preparación del entorno de trabajo. Instalación y preparación de SQL	Capacidad Analítica	Explicación magistral del especialista en TIC	Seis horas	Especialista en TIC	Profesional a cargo ofrecerá los indicadores de desempeño.

Fuente: Víquez (2021)

Esta matriz de planificación viene a introducir los temas a elaborar para su debido proceso y éxito de capacitación. Se toma en cuenta estos porque son los considerados importantes con base en el análisis de datos. Cada uno tendrá su contenido, competencia por desarrollar, las herramientas o el material a utilizar y su debida duración.

Este plan viene a pedir la ayuda de varios profesionales para que sea mucho más estratégico y serio al momento de impartirla y que cada temática sí sea realizada por el profesional de su área. Se toma así para que los mismos colaboradores de Recursos Humanos no sean los que vayan a realizar estas capacitaciones y se encuentren realizando cada una de sus funciones correspondientes.

Con estas temáticas el gerente de recursos humanos ganaría en que, si se reduce el mal manejo del tiempo que es uno de los temas, se estaría ganando una buena productividad en los empleados. Igual sucede si se trabaja en la parte de comunicación asertiva, ya que tener un mejor equilibrio en la comunicación en caso de que se haya que negociar con proveedores, esta capacitación traería habilidades que tal vez anteriormente no estén desarrolladas.

Si el gerente de recursos humanos decide optar por este plan, la empresa mejoraría en la parte de productividad de sus empleados administrativos. El rendimiento laboral subiría de nivel y en estos momentos en donde aparte de que el país está viviendo una crisis por el Covid ellos también están pasando por un difícil momento en donde fueron embargados, sin embargo, este plan administrativo vendría a dar un suspiro a sus empleados y esa eficiencia que tal vez ahorita esté faltando subiría. Ahorita pues la empresa tiene otros problemas, pero se necesita urgentemente un reforzamiento de habilidades a sus empleados administrativos para afrontar esta crisis y avanzar en el tiempo más rápido para ganar ventaja.

También a pesar de la situación que está viviendo la empresa actualmente en la parte monetaria, como departamento de recursos humanos no deben dejar de lado a sus empleados. El gerente de recursos humanos también debe velar porque la eficiencia y motivación de sus empleados administrativos crezca, más en momentos de crisis ya que a final de cuentas pues el área de planta sí, es importante porque le genera la producción a la empresa, pero la parte administrativa juega un papel muy importante también y dentro de este plan administrativo se considera que las habilidades a capacitar vendrían a hacer un cambio bastante significativo.

Ahora bien, cabe recalcar que este plan de capacitación es ofrecido al gerente de Recursos Humanos y se realizará en un plazo de dos meses, pero no significa que luego de finalizado no se deba seguir capacitando, al contrario, las capacitaciones deben ser constantes y continuas por lo tanto la empresa debe abarcar las otras áreas de la empresa que cuentan con personal fijo para darle seguimiento en esas capacidades que todo personal permanente debe incurrir para un mejor desempeño.

Para esto el gerente de Recursos Humanos también puede basarse en la etapa tres que es una idea inicial de como el departamento puede descubrir esas necesidades nuevas por medio de refrescamientos basándose en una prueba virtual para que así mismo las capacitaciones administrativas sean mucho mas recurrentes a como actualmente ocurre.

### **Etapas tres**

Se pretende que como tercera etapa luego de haberse realizado la capacitación a los empleados administrativos, impartir ciertos refrescamientos de las habilidades detectadas en rezago, ya que, esta propuesta está solamente elaborada para un periodo de dos meses, sin embargo, las capacitaciones deben ser constantes.

Se elaborará una prueba virtual para contemplar qué habilidades administrativas siguen deficientes, para poder realizar el refrescamiento adecuado. Esta prueba será ejecutada cada mes después de finalizada la propuesta, para poder darle continuidad a la misma, en donde los resultados obtenidos brindarán la realización de capacitaciones pequeñas y constantes sobre habilidades nuevas que quieran desarrollar los empleados.

Este examen, se impartirá por los mismos empleados de Recursos Humanos para poder ahorrar dinero, siguiendo lo aprendido en la primera etapa, la cual fue ejecutada para lo mismo. Así, la empresa tendrá que invertir solamente en el plan de capacitación explicada anteriormente, la cual se realizará en solo dos meses y después, se deberán realizar refrescamientos para que los empleados se sientan motivados por lo menos una vez al mes, pero está a criterio del gerente de Recursos Humanos cada cuánto realizarlas, dependiendo de la evolución de sus empleados.

Este examen será enviado por correo electrónico interno o por WhatsApp mediante un enlace de Google forms para que contesten y, seguidamente se desglosarán gráficos con las respuestas para una mejor guía.

En esta tercera etapa en gerente de recursos humanos se puede basar en un KPI llamado “tasa de crecimiento en la curva de aprendizaje”, en donde le aseguraría al gerente que tanto se está aprendiendo si en realidad la empresa está avanzando o simplemente está yendo en círculos y no está generando nada.

La fórmula de esta métrica es fácil en donde la prueba aparte de los gráficos reflejados presentará puntaje. Sería entonces, dividir el nivel promedio de calificación en prueba virtual actual entre el Nivel promedio de calificación en prueba virtual anterior x 100 y esto reflejaría que tanto el empleado aprendió y si el refrescamiento del mes valió la pena.

## Presupuesto y cronograma

Tabla 18. Presupuesto y cronograma de la capacitación.

Temática de capacitación	Cronograma										Horas totales por tema	Valor de hora semanal	Costos totales	Observaciones	Perfil de capacitador.
	Mayo					Junio									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Liderazgo											3	₡20000	₡60000		Psicólogo
Resolución de conflictos											3	₡20000	₡60000		Especialista en RAC
Comunicación Asertiva											3	₡20000	₡60000		Neuro lingüista
Trabajo en equipo											3	₡20000	₡60000		Neuro lingüista
Manejo de Tiempo											3	₡20000	₡60000		Ingeniero Industrial
Base de Datos											6	₡40000	₡240000		Especialista en TIC
<b>Valor total del programa de Capacitación</b>												<b>₡540000</b>			

Fuente: Viquez 2021

Dentro de esta proyección se elaboró un cuadro en el que de una vez también incluye el cronograma junto con su presupuesto para un mejor entendimiento. El mismo se realizó tomando en cuenta el mes de mayo y junio para un total de diez semanas. Este cronograma viene a indicar que cada tema se realizará en tres horas y durante una semana cada temática, a excepción del último que se impartirá por dos semanas por ser más extenso de abarcar.

Tabla 19. Presupuesto consolidado

Temática de capacitación	Cronograma										Horas totales por tema	Valor de hora semanal	Costos totales	Observaciones	Perfil de capacitador.
	Mayo					Junio									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Liderazgo											3	€20000	€60000		Psicólogo
Resolución de conflictos											3	€20000	€60000		Especialista en RAC
Comunicación Asertiva											3	€20000	€60000		Neuro lingüista
Trabajo en equipo											3	€20000	€60000		Neuro lingüista
Manejo de Tiempo											3	€20000	€60000		Ingeniero Industrial
Base de Datos											6	€40000	€240000		Especialista en TIC
<b>Valor total del programa de Capacitación (grupo 1)</b>												<b>€540000</b>			
Temática de capacitación	Cronograma										Horas totales por tema	Valor de hora semanal	Costos totales	Observaciones	Perfil de capacitador.
	Mayo					Junio									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Liderazgo											3	€20000	€60000		Psicólogo
Resolución de conflictos											3	€20000	€60000		Especialista en RAC
Comunicación Asertiva											3	€20000	€60000		Neuro lingüista
Trabajo en equipo											3	€20000	€60000		Neuro lingüista
Manejo de Tiempo											3	€20000	€60000		Ingeniero Industrial
Base de Datos											6	€40000	€240000		Especialista en TIC
<b>Valor total del programa de Capacitación (grupo 2)</b>												<b>€540000</b>			
<b>TOTAL DE CAPACITACIÓN € 1,080,000</b>															

Los empleados administrativos son un total de treinta, entonces se ofrece que la propuesta sea impartida en dos grupos. Uno en la mañana y otro en la tarde, por lo tanto, sería un total de 1,080,000 de presupuesto ofrecido para el gerente de recursos humanos. El presupuesto viene a contemplar lo que se le pagaría a cada profesional por la elaboración y aplicación de cada tema en donde incluye los materiales y herramientas a aplicar cada vez que

explique algún tema. Si bien las capacitaciones no son tan baratas como se indica en este presupuesto, pero, se conversó con un experto en elaboración de capacitaciones en el que indica que esto es un promedio de lo que puede cobrar un profesional.

Los montos vienen siendo menores ya que se considera la situación en la que está viviendo la empresa actualmente y que si bien es un monto muy bajo esto es un estimado de lo que puede contemplar un inicio de capacitación, pero en conversaciones que se pueda dar con la empresa este precio puede subir a conveniencia del gerente de recursos humanos en caso de que él quiera agregar más cosas al plan.

Importante recalcar que este presupuesto es solamente para la etapa dos que es el plan de capacitación ya que la etapa uno y tres no contemplan gastos y entonces esto refleja el ahorro que está propuesta traería a la empresa también.

## Evaluación de la capacitación

Tabla 20. Evaluación de la capacitación.

FORMATO EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
<b>FECHA DE CAPACITACIÓN:</b>						
<b>NOMBRE DEL FACILITADOR</b>						
Esta evaluación tiene como objetivo medir la capacitación realizada por el facilitador externo experto en capacitación con el fin de conocer que tanto éxito tuvo la etapa y que se debe mejorar a futuro.						
<b>1.SOBRE EL FACILITADOR</b>						
ITEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1.Conocimiento y dominio del tema						
2.Habilidad para comunicarse y transmitir ideas						
3.Las explicaciones del instructor fueron claras y comprensibles						
4.Generó un ambiente de participación.						
5.Habilidad para identificar las expectativas de los participantes y acordar los objetivos.						
8.Puntualidad						
9.Presentación personal						
10.El instructor usó eficientemente el tiempo.						
11.Respeto las ideas y aportes de los participantes						
12.Me gustaría volver a trabajar con este instructor.						

2. SOBRE EL CONTENIDO						
ITEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1. Cumplimiento del programa propuesto						
2. Se presentaron contenidos actualizados						
3. Utilidad material para el logro de los objetivos planteados						
4. Los conocimientos aprendidos son aplicables a la idea de la capacitación.						
5. Logro de los objetivos propuestos						
6. Los contenidos son coherentes con los objetivos del curso						
3. SOBRE LA LOGÍSTICA DEL CURSO						
ITEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1. Existió una buena organización del evento.						
2. Fue notificado con oportunidad sobre la fecha, lugar y hora del evento.						
3. Atención general recibida						
4. Entrega oportuna del material necesario						
4. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						

Fuente: Víquez 2021

Esta evaluación de capacitación viene a traer un panorama de cómo fue la realización de esta tanto en la segunda etapa aplicada al departamento administrativo como en la tercera etapa que son los refrescamientos después del plan.

Este machote sería un ejemplo que la empresa podría utilizar después de cada tema elaborado para a futuro poder analizar sus resultados y contemplar qué tan eficiente fue la capacitación y qué tan provechosa fue para sus empleados, para que como un reforzamiento la puedan seguir utilizando otros meses o incluso modificar los temas dentro del mismo plan.

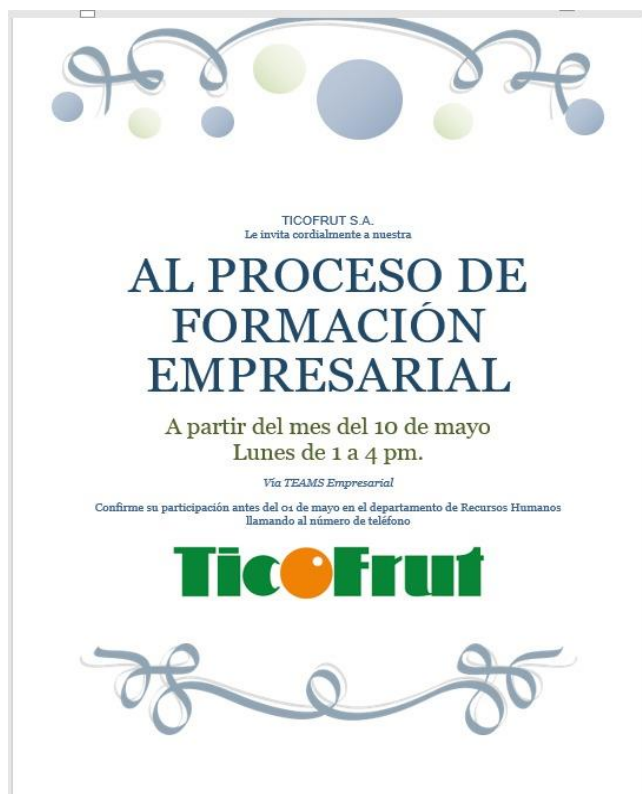
### Comunicación de la capacitación

La comunicación es un punto importante para este proceso, ya que, de esa forma atrae el interés de los participantes, por lo tanto, la manera en cómo se dará a conocer la capacitación debe ser bien pensado para que pueda llegar a todo el departamento.

En este caso, el medio de comunicación para las capacitaciones que se impartirán a los empleados administrativos será por medio de correo electrónico interno, ya que, por ahí se asegurará la empresa que todos los participantes estén al tanto de cuando, a qué hora y por cuál herramienta se elaborará la capacitación.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo TicoFruit S.A. puede dar a conocer su proceso de capacitación a los empleados, la cual se hará mediante una invitación como la siguiente.

Figura 13. Invitación de capacitación.



Fuente: Víquez (2021)

Junto con la invitación se compartirá con los colaboradores de la organización el vídeo motivacional adjunto en el siguiente enlace.

Figura 14. Vídeo de motivación.



Fuente: YouTube <https://youtu.be/z1eMPv5QZLk>

Una vez enviada la invitación, se procede a conformar el equipo en Microsoft Teams, ya que, este será el medio por el cual se impartirá la capacitación. Se escogió un medio virtual, ya que, con esto que ocurre actualmente que es el virus, las herramientas virtuales se han vuelto lo más actualizado en capacitación en estos tiempos, además, que ahorraría dinero a la empresa si la realiza presencialmente.



Fuente: Víquez (2021)

### **Perfiles de puestos**

Se muestran, en este apartado, los perfiles de puesto de los capacitadores a contratar para realizar la capacitación, ya que, tienen que ser personas calificadas para realizar cada formación y que los empleados administrativos se sientan seguros y confiados de que esta capacitación ayudará a formar esas habilidades rezagas que tienen que al gerente de Recursos Humanos le gustaría enfatizar.

Tabla 21. Perfiles de puesto.

<b>Persona Capacitadora</b>	<b>Perfil</b>
Psicólogo	Profesional con más de 15 años de experiencia. Persona graduada en psicología con maestría en psicología organizacional.
Especialista en RAC	Persona con formación en Derecho, con especialidad en Derecho corporativo y Resolución Alternativa de Conflicto.  Experiencia mayor a 12 años en el campo.
Neuro lingüista	Profesional con más de 5 años de experiencia en PNL.  Formación académica en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.
Ingeniero Industrial	Persona profesional con más de 20 años en la industria.  Ingeniero industrial con especialidad en gestión de la calidad.
Especialista en TIC.	Ingeniería en Informática con una maestría en Big Data, con experiencia de más de 7 años.

Fuente: Víquez (2021)

## Referencias

- Alfaro, M. (2012) Administración de personal.  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Altamirano, C., Bonilla, A., Fonseca, A. y León, M. (2015). Propuesta de una estrategia competitiva de administración y gestión del talento humano Grupo PROAMSA. Universidad de Costa Rica.  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2776/1/38469.pdf>
- Araya, A., Araya, K., Cordero, P., Matamoros, J. (2016). Propuesta de Actualización de Manual de Inducción FINCATEC, S.A (trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos). Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.  
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11177/Manual%20de%20Induccion%20para%20el%20personal%20de%20FINCATEC%20S.A..pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arias, J., Villasís, M., Miranda, M. El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Astudillo, N. Reinoso, C., Ortiz, M. “La Gestión de Talento Humano como factor clave del Desarrollo Organizacional. Revista observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-organizacional.html>
- Bermejo, M. (2015). Procedimiento estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en la Sucursal Santiago TRANSTUR S.A., Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.  
<http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?page=13&id=783&db=1>

Bermúdez, L. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes. Universidad de Costa Rica. Costa Rica. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>

BMA Group. (s.f) Conozca los costos ocultos de no capacitar y motivar a sus empleados. <https://brendamarreropr.com/conozca-los-costos-ocultos-de-no-capacitar-y-motivar-a-sus-empleados/>

Bobadilla M. y California C. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores Tecnológicos de Huancayo. Tesis para optar por el grado de Magister en Educación. Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calle, C. (s.f) Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalán. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/668433/Tesis%20Candelaria%20Calle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cascante, Castro y Saborío. (2014) Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de Recursos Humanos en la empresa Curtiss Wight Costa Rica, S.A. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_Recursos_Humanos_-_chiavenato.pdf)

Capacitación y desarrollo UC (s, f). Características de una capacitación de calidad. <http://capacitacion.uc.cl/articulos/71-6-caracteristicas-esenciales-de-una-capacitacion-de-calidad>

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_Recursos_Humanos_-_chiavenato.pdf)

Chinchin, G. (2014). Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal. (Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial) Universidad central del Ecuador, Ecuador. <https://core.ac.uk/download/pdf/71904347.pdf>

Conexionesan (2016). Las modalidades de capacitación. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/las-modalidades-de-capacitacion/>

Crehana (2020) Capacitación presencial vs virtual: ¿cuál es el mejor? <https://www.crehana.com/blog/empresas/capacitacion-presencial-vs-virtual/#diferencias-capacitacion-virtual-presencial>

Crestcom. (2019). Los 6 beneficios de la capacitación presencial. <https://crestcom.com/sp/blog/2019/06/05/los-6-beneficios-de-la-capacitacion-presencial/>

Deloitte (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. <file:///C:/Users/ndresol/Downloads/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

Deloitte insights (2020). Tendencias de Capital Humano 2020 Capítulo Costa Rica <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-200630-Reporte-Costa-Rica-HCTrends-2020-CR-%20DI.pdf>

Dessler, G., Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

EAE Business School (2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa.

[https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa?utm\\_medium=overlay&utm\\_source=remarketingweb&utm\\_campaign=I90355M0100&c=I90355M0100&bk=2](https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa?utm_medium=overlay&utm_source=remarketingweb&utm_campaign=I90355M0100&c=I90355M0100&bk=2)

Endalia (2019). Competencias, capacidades y habilidades: ¿Qué diferencias hay?

<https://www.endalia.com/news/2019/06/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/#:~:text=Una%20habilidad%20es%20cuando%20una,se%20realiza%20una%20determinada%20tarea.>

Enríquez, P. (2014). Motivación y Desempeño Laboral de Los Empleados del Instituto de La Visión en México. Tesis para optar por el grado de Maestría, Universidad de Montemorelos.

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/99/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttp://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/99>

Espinoza, I. (s.f). Tipos de muestreo.

<http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>

Franklin, E., Krieger, M. (2011) Comportamiento organizacional. Enfoque para América latina.

<file:///C:/Users/ndresol/Downloads/Comportamiento%20Organizacional%20Enfoque%20para%20America%20Latina.pdf>

González, K. (2013). Factores del capital humano que influyen en la productividad de los asesores comerciales de Helm Bank en la oficina World Trade Center. <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/77739.pdf>

Herazo. C., Ospina. M., Ramírez. S. (2013). Factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad. Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/158>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

ISOtools Excellence (2015) ¿Cuáles son los riesgos laborales más frecuentes en las empresas? <https://www.isotools.org/2015/12/22/cuales-son-los-riesgos-laborales-mas-frecuentes-en-las-empresas/>

Internetya (2020). ¿cuáles son las reales ventajas de la capacitación virtual? <https://www.internetya.co/las-10-principales-ventajas-del-e-learning/>

Intrategia (2018). 6 ventajas de la descripción y análisis de puestos. [intrategia.com.mx/blog/2018/11/01/6-ventajas-de-la-descripcion-y-analisis-de-puestos/](http://intrategia.com.mx/blog/2018/11/01/6-ventajas-de-la-descripcion-y-analisis-de-puestos/)

Jamaica, F. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Universidad Militar nueva Granada, Colombia. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf?sequence=1)

Las Hayas A. (2016). La transformación de Recursos Humanos en la creación de valor. <https://www.harvard-deusto.com/la-transformacion-de-Recursos-Humanos-en-la-creacion-de-valor>

- La republica.pe (2019). Éxito laboral depende en un 85% de las “habilidades blandas”<https://larepublica.pe/economia/2019/11/27/exito-laboral-depende-en-un-85-de-las-habilidades-blandas-liderazgo-gestion-desarrollo-profesional/>
- La republica.net (2019). Habilidades blandas: la clave de la adaptabilidad.  
<https://www.larepublica.net/noticia/habilidades-blandas-la-clave-de-la-adaptabilidad>
- Maranto, M., González, M. Fuentes de información.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Mata, L. (2021). Los sujetos de estudio. <https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/>
- Mejías A (2018) Los efectos de la falta de capacitación de los empleados.  
<https://www.cuidatudinero.com/13108461/los-efectos-de-la-falta-de-capacitacion-de-los-empleados>
- Mejía, C. (2016). Propuesta metodológica para la inducción y capacitación en el área de producción en laboratorios Ropsohn para el buen desempeño, bajo los requerimientos de la resolución 1160 numeral 10 del 2016. Universidad libre, Colombia.<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10947/ANTEPROYECTO%2003-102017%20INDUCCION%20Y%20%20CAPACITACION%20%20%20REVISADO%20POR%20PROFESOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- México Forbes (2019) Las tendencias en capacitación para el 2020.  
<https://www.forbes.com.mx/las-tendencias-en-capacitacion-para-2020/>
- Morales, A. (s, f). Qué es la comunicación. <https://www.todamateria.com/que-es-la-comunicacion/>
- Raffiino, M. (2020) Concepto de método deductivo. <https://concepto.de/metodo-deductivo/>
- Ramos, K. (2012). La importancia de las competencias laborales.  
<https://revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-las-competencias-laborales/>

- RSM. global (2020). La importancia de la inducción de personal en la gestión de talento. <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>
- Rojas, F. (2018). Capacitación y desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Ruiz Aguilera, J. (2011). Historia de la capacitación en México. Recuperado el [11 de diciembre de 2015] de <https://es.scribd.com/doc/56114436/HISTORIA-DE-LA-CAPACITACION-EN-MEXICO>
- Sánchez, D., Parra y., Naranjo y, (2014). El proceso administrativo: factor determinante en las mipymes colombianas del siglo XXI. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>
- Shift disruptive elearning (2019) ¿Cuál es el costo de no capacitar a sus colaboradores? <https://www.shiftelearning.com/blogshift/el-costo-de-no-capacitar>
- Ortega, A. (2014) 3 claves para innovar la gestión del talento en la empresa del siglo XXI. <http://andres-ortega.com/3-claves-para-innovar-la-gestion-del-talento-en-la-empresa-del-s-xxi/>
- Otzen, T., Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext)
- Parra C, Rodríguez F. (2015) La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion\\_uitama/article/view/4602/3821](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_uitama/article/view/4602/3821)
- Peralta, M. (2016). Factores que influyen en la satisfacción y productividad laboral del colaborador que trabaja en empresas privadas. (Tesis para optar por el grado de bachillerato en administración de empresas). Tecnológico de Costa Rica, San José. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/10681>

- Pérez J, Gardey A. (2012) Definición de tendencia. <https://definicion.de/tendencia/>
- Pietro, P. (2013) Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín, Colombia.  
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Pinto, J. (2014). Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13013/JAIME%20ALONS%20PINTO%20COLMENARES%20%20Ensayo%2022102014.pdf;jsessionid=6C413126E1B945727E14BEBA2238E1C9?sequence=1>
- PMK digital learning. (2020). Liderando desde el propósito: un desafío de la gestión de talento humano para el desarrollo de los líderes de su organización.  
<https://pmkvirtual.com/blog/gestion-de-talento-humano/>
- Popo, F. (2015). Evaluación del desempeño: Oportunidad o amenaza. Trabajo de grado. Universidad Icesi, Santiago de Cali.  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf)
- Quer A. (2019) El modelo de aprendizaje 70-20-10 y cómo mejorarlo con tecnología.<https://growlia.com/el-modelo-de-aprendizaje-70-20-10-y-como-mejorarlo-con-tecnologia/>
- Universia (2020). Las 10 habilidades blandas más solicitadas en el mercado laboral.  
<https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/10-habilidades-blandas-mas-solicitadas-mercado-laboral-1143528.html>
- Valentín, H. (2017). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. (Tesis de Licenciatura).  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS%20VALEN%20RODRÍGUEZ%20%20HUGO%20AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945773>

Workmeter. (2015). Cómo gestionar el talento en tu empresa. <http://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-empresa>

Zapata, A. (2014). Importancia del desarrollo organizacional. <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/IMPORTANCIA-DEL-DESARROLLO-ORGANIZACIONAL/1914259.html>

Zapata, L. (2011). Comunicación interna. <https://talentosreunidos.com/2011/06/07/comunicacion-interna-que-es-y-para-que/#%C2%BFQue es la comunicacion interna>

## Anexos



**Universidad Internacional de las Américas.**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Escuela de Administración de Negocios**

**I cuatrimestre del año 2021**

**Entrevista a gerente de Recursos Humanos**

El objetivo de la siguiente entrevista es analizar los procesos de capacitación del personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021.

La información que nos brindara es de carácter confidencial, esta entrevista es exclusivamente con fines académicos, por lo tanto, lo usted nos contestará será voluntaria y no tendrá que responder las preguntas que no desee, se aclarara que sus respuestas serán muy importantes para obtener información concisa y actual sobre el proceso y aprovechamiento de la Organización.

### **1.Datos Personales**

1.1 Nombre: Carlos Rivera

1.2 Fecha: 11 de febrero del 2021

1.3 Hora: 4:00pm.

### Guía de entrevista

1. ¿Cuál es la frecuencia con la que se realizan capacitaciones en la empresa?
2. ¿Cómo están definidos la estructura, temáticas y participantes de las capacitaciones?
3. ¿Cuáles son las temáticas más frecuentes que se solicitan para implementar capacitaciones?
4. ¿Qué tipo de evaluación utilizan para medir la pertinencia de los procesos de capacitación?
5. ¿Se toman en consideración los procesos de capacitación para medir el desempeño laboral?
6. ¿Considera usted que los procesos de capacitación forman parte importante del alcance de las metas organizacionales?
7. ¿Cuáles son las tendencias más relevantes en los procesos de capacitación?
8. ¿En qué medida las capacitaciones de la organización están alineadas con las tendencias actuales?
9. ¿Cuáles son las necesidades de primera base que enfrenta la organización en materia de capacitación?
10. ¿Cuáles elementos o temáticas deberían incluir una nueva propuesta de capacitación?



Universidad Internacional de las Américas.

**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Escuela de Administración de Negocios**  
**I cuatrimestre del año 2021**  
**Cuestionario para capacitadores**

El objetivo de la siguiente entrevista es analizar los procesos de capacitación del personal administrativo de la empresa TicoFrut S.A. en el primer cuatrimestre el 2021.

La información que nos brindara es de carácter confidencial, esta entrevista es exclusivamente con fines académicos, por lo tanto, lo usted nos contestará será voluntaria y no tendrá que responder las preguntas que no desee, se aclarara que sus respuestas serán muy importantes para obtener información concisa y actual sobre el proceso y aprovechamiento de la Organización.

1. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones la organización?

- Mensualmente
- Anualmente.
- Semanalmente
- Semestralmente
- Ninguna de las anteriores.

2. ¿Cómo calificaría las capacitaciones realizadas por la organización?

- Excelente.
- Muy Bueno
-

Bueno

Regular

3. ¿Siempre realizan inducciones a los nuevos empleados?

Sí

No

4. ¿En las capacitaciones, hay posibilidad de evaluar la capacitación?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca.

5. ¿Considera usted que las capacitaciones son un factor para medir el desempeño laboral?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca.

6. ¿Se les toma el parecer a los colaboradores en la planificación de las capacitaciones?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca.

7. ¿Considera usted que los procesos de capacitación forman parte importante del alcance de las metas organizacionales?

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En desacuerdo.

**8.** ¿En qué medida las capacitaciones de las organizaciones están alineadas con las tendencias actuales?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca.

**9.** ¿Cuáles son las necesidades de primera base que enfrenta la organización en materia de capacitación?

**10.** ¿Cuáles elementos o temáticas deberían incluir una nueva propuesta de capacitación?

<b>Ticofrut</b> RRHH	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código	F-RH-052
		Versión	00
		Revisado:	Agosto, 2016

El cuestionario que se le presenta a continuación suministrará información general del aporte de cada colaborador. Considerando aspectos evaluados a lo relacionado a Calidad, Ambiente y Seguridad, Salud Ocupacional y Seguridad Alimentaria.

<b>1</b> No cumple lo esperado. 59% a 69%	<b>2</b> Cumple parcialmente lo esperado 70% a 79%	<b>3</b> Cumple lo esperado 80% a 89%	<b>4</b> Excede Expectativas 90% a 100%
--	--	--	--

**Opciones de mejora:**

- 1- \_\_\_\_\_  
2- \_\_\_\_\_  
3- \_\_\_\_\_  
4- \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

- 1- \_\_\_\_\_  
2- \_\_\_\_\_  
3- \_\_\_\_\_

Firma Empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**DECLARACION DE COMPETENCIA**


Declaro que es competente en cuanto a habilidades, escolaridad (educación), formación y experiencia requerida en la Descripción de Puesto.

SI  NO

Firma del Jefe: \_\_\_\_\_

Firma RRHH: \_\_\_\_\_ Fecha recibido: \_\_\_\_\_



	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código	F-RH-052
		Versión	06
		Revisado:	Feb,2015
RRHH			

Planeación y Organización. (12 puntos)	ÍTEMS A EVALUAR				PUNTAJE				
	26. Capacidad para organizar las materias primas, los materiales y equipos.	1	2	3	4				
27. Capacidad para planificar y organizar las tareas asignadas.	1	2	3	4					
28. Capacidad para organizar y dirigir personal.	1	2	3	4					
<b>SUMA DE PUNTAJE MARCADO</b>									
Valores (20 puntos)	ÍTEMS A EVALUAR				PUNTAJE				
	29. Respeto por las personas que laboran en la institución..	1	2	3	4				
	30. Lealtad a la empresa, al departamento y a las personas que laboran en TicoFruat.	1	2	3	4				
	31. Honestidad en el trabajo.	1	2	3	4				
	32. Creatividad para mejorar las condiciones de trabajo.	1	2	3	4				
33. Responsabilidad en el desempeño de sus labores cotidianas.	1	2	3	4					
<b>SUMA DE PUNTAJE MARCADO</b>									
Competencias generales (16 puntos)	ÍTEMS A EVALUAR				PUNTAJE				
	34. Aumenta el conocimiento de las personas.	1	2	3	4				
	35. Mejora las habilidades y destrezas.	1	2	3	4				
	36. Desarrolla o modifica el comportamiento (actitudes negativas, por favorables, toma de conciencia y sensibilidad).	1	2	3	4				
37. Mejora el rendimiento (capacidad para llevar a cabo sus tareas).	1	2	3	4					
<b>SUMA DE PUNTAJE MARCADO</b>									
Inocuidad Alimentaria (12 puntos)	ÍTEMS A EVALUAR				PUNTAJE				
	38. Entiende los conceptos básicos de Manipulación de Alimentos, BPM y peligros de la inocuidad.	1	2	3	4				
	39. Comprende bien su trabajo y la importancia para la inocuidad del proceso.	1	2	3	4				
	40. Cumple con los monitoreos establecidos para su puesto.	1	2	3	4				
41. Mantiene los registros llenos y ordenados.	1	2	3	4					
<b>SUMA DE PUNTAJE MARCADO</b>									
<b>SUMA DE PUNTAJE TOTAL MARCADO</b>									

TABLA RESUMEN DE EVALUACION

Competencia evaluada (160 puntos totales)	Puntos Obtenidos	Porcentaje (%)
1. Compromiso Organizacional ( 8 pts).		
2. Calidad y Cantidad de Trabajo (16 pts).		
3. Actitud de Trabajo (20 pts).		
4. Puntualidad y Disciplina (12 pts).		
5. Orden, Limpieza y Seguridad (16 pts).		
6. Trabajo en Equipo (16 pts)		
7. Liderazgo (12 pts)		
8. Planeación y Organización (12 pts).		
9. Valores (20 pts)		
10. Competencias Generales (16 pts).		
11. Inocuidad Alimentaria (12 pts).		
<b>TOTAL</b>		