



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS

Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
GRUPO XTP SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA - CUSCO 2019**

Presentado por:

Bach. Omar Calderón Huillcahuaman

Para optar el Título profesional de:

Licenciado en Administración

Asesora:

Lic. Augusta Cancapa Málaga

Cusco – Perú

2019



Presentación

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES DICTAMINANTES

En cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la facultad de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada:

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
GRUPO XTP SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA - CUSCO-2019”**

Con el objeto de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Atentamente,

El autor



Dedicatoria

Dedico este trabajo a nuestro creador Dios por darme la bendición de la vida y la fortaleza para alcanzar la superación académica, permitiéndome llegar hasta este momento tan importante de mi vida. A mis padres que son mi principal motivación para seguir adelante y que son el pilar de mi formación y son el impulso para sobresalir en la vida con su apoyo incondicional.

De:

Omar Calderón H.



Agradecimientos

El presente trabajo de tesis quiero agradecer primeramente a Dios y mi familia por el apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.

A la Universidad Andina del Cusco, por proporcionarme las herramientas para mi formación profesional y poder contribuir al desarrollo del país.

También agradezco a mis docentes, que durante toda mi carrera me brindaron conocimientos para mi formación profesional.

También agradezco a mi asesora de tesis, Lic. Augusta Cancapa Malaga por su paciencia, esfuerzo y dedicación para sacar adelante este proyecto, por todos los consejos y aportes a mi trabajo y así poder lograr este objetivo con éxito. Como también a mis dictaminantes de tesis la Mg. Susi Alviz Pazos y el Mg. Ebert Loaiza Rojas, por los consejos y enseñanzas y el gran respeto que tengo para ellos.

A todos mis amigos y compañeros que han contribuido a mi desarrollo personal y profesional a lo largo de todo este proceso, a las cuales agradezco por su amistad y apoyo en los momentos buenos y malos, por brindarme su apoyo y motivación para seguir adelante.

A todos ellos muchas gracias y que dios los bendiga.



Índice

	Pag.
Presentación.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice	v
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract.....	xiii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Pregunta general.....	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación de la Investigación	4
1.4.1 Relevancia social.....	4
1.4.2 Implicancias prácticas	4
1.4.3 Valor teórico.....	4
1.4.4 Utilidad metodológica.....	4



1.4.5 Viabilidad o factibilidad..... 5

1.5 Delimitación De La Investigación 5

1.5.1 Delimitación Temporal 5

1.5.2 Delimitación Espacial 5

1.5.3 Delimitación Conceptual..... 5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación 6

2.1.1 Antecedentes Internacionales 6

2.1.2 Antecedentes Nacionales..... 8

2.1.3 Antecedentes Locales 11

2.2 Bases legales 14

2.3 Bases Teóricas..... 15

2.3.1 Gestión del Talento Humano..... 15

2.3.2 Capacitación 15

2.3.3 Objetivos de la capacitación..... 16

2.3.4 Importancia De La Capacitación..... 16

2.3.5 Beneficios o ventajas de la capacitación en la empresa 17

2.3.6 Procesos de la capacitación del talento humano 18

2.3.6.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación 19

2.3.6.2 Diseño del programa de capacitación 21

2.3.6.3 Ejecución del programa de capacitación..... 24

2.3.6.4 Evaluación del programa de capacitación..... 25

2.3.7 Marco Empresarial del Grupo XTP S.A.C..... 27

2.3.7.1 Reseña histórica 27



2.3.7.2 Funciones de la empresa 29

2.3.7.3 Misión 30

2.3.7.4 Visión 30

2.3.7.5 Valores 30

2.4 Marco conceptual 32

2.5 Variable de estudio..... 35

2.5.1 Variable 35

2.5.2 Conceptualización de variable 35

2.5.3 Operacionalización de Variable 36

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación..... 37

3.2 Enfoque de Investigación..... 37

3.3 Diseño de la Investigación 37

3.4 Alcance de la Investigación 37

3.5 Población y muestra de la investigación 38

3.5.1 Población de estudio..... 38

3.5.2 Muestra..... 38

3.6 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos..... 39

3.6.1 Técnicas..... 39

3.6.2 Instrumento..... 39

3.7 Procesamiento de datos 39



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado 40

 4.1.1 Presentación del instrumento 40

 4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado 41

4.2 Resultados de las dimensiones de la variable proceso de capacitación del talento humano..... 42

 4.2.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación 42

 4.2.2 Diseño del programa de capacitación..... 46

 4.2.3 Ejecución del programa de capacitación 51

 4.2.4 Evaluación del programa de capacitación 54

4.3 Resultado de la variable Proceso de capacitación del talento humano 58

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes 61

5.2 Limitaciones del estudio 61

5.3 Comparación crítica con la literatura existente..... 62

5.4 Implicancias del estudio..... 63

CONCLUSIONES..... 64

RECOMENDACIONES 66

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 68

ANEXOS..... 70

Matriz de Consistencia 71



Matriz del Instrumento para la recolección de datos.....	72
Instrumento para la recolección de datos	74
Procedimiento de la Baremación.....	76



Índice de Tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable	36
Tabla 2	Distribución de los ítems del cuestionario	40
Tabla 3	Descripción de la Baremación y escala de interpretación.....	41
Tabla 4	Estadísticas de fiabilidad.....	41
Tabla 5	Indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación.....	42
Tabla 6	Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	44
Tabla 7	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación.....	45
Tabla 8	Indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación	46
Tabla 9	Diseño del programa de capacitación	48
Tabla 10	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación.....	49
Tabla 11	Indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación.....	51
Tabla 12	Ejecución del programa de capacitación	52
Tabla 13	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación.....	53
Tabla 14	Indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación	54
Tabla 15	Evaluación del programa de capacitación	56
Tabla 16	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación.....	57
Tabla 17	Proceso de capacitación del talento humano	58
Tabla 18	Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de capacitación del talento humano	59



Índice de Figuras

Figura 1:Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación.....	19
Figura 2: Pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación	21
Figura 3: La programación de capacitación	23
Figura 4: Organigrama XTP.....	31
Figura 5: Indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación.....	43
Figura 6: Diagnostico de necesidades de capacitación.....	44
Figura 7: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación	45
Figura 8: Indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación	47
Figura 9: Diseño del programa de capacitación	49
Figura 10: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación	50
Figura 11: Indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación	51
Figura 12: Ejecución del programa de capacitación.....	52
Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación	53
Figura 14: Indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación	55
Figura 15: Evaluación del programa de capacitación.....	56
Figura 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación	57
Figura 17: Capacitación del talento humano	58
Figura 18: Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de capacitación del talento humano.....	60



Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Grupo XTP S.A.C. que se dedica al rubro de cafeterías-pastelerías dando como un proceso de suma importancia la capacitación para el desarrollo y logro de objetivos de la empresa. El nivel de estudio es descriptivo, y el tipo de investigación es básico, con un diseño no experimental, la técnica usada fue la encuesta y fueron procesados en el programa estadístico SPSS. El proceso de capacitación se produce de manera regular en la empresa, en razón de que este proceso no tiene el seguimiento y evaluación del programa, así mismo los resultados de la investigación arrojan que un 45.0% de los colaboradores considera regular el proceso de capacitación, lo cual se analizó desde las dimensiones diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, ejecución de la capacitación y evaluación de la capacitación. El objetivo de la presente investigación es conocer como es el proceso de capacitación en la empresa Grupo XTP S.A.C., para contribuir al mejor desempeño de sus funciones.

Palabras clave: Proceso de capacitación.



Abstract

The present research work was carried out in the company Grupo XTP S.A.C. It is dedicated to the cafeteria-pastry shop and as a process of great importance to training for the development and achievement of the company's objectives. The level of study is descriptive, and the type of research is basic, with a non-experimental design, the technique used was the survey and they were processed in the SPSS statistical program. The training process occurs regularly in the company, the reason for this process is not carried out the monitoring and evaluation of the program, as well as the results of the investigation show 45.0% of the employees considered to regulate the process of training, which is analyzed from the diagnostic dimensions of training needs, design of the training program, execution of the training and evaluation of the training. The objective of the present investigation is to know how the process of training in the company Grupo XTP S.A.C., to contribute to the best performance of its functions.

Keywords: Training process.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

A nivel internacional la globalización, genero cambios en las empresas que desean lograr resultados exitosos en términos de trascendencia y rentabilidad, la principal figura de este cambio se instituye en el capital humano en toda organización. La capacitación, es un proceso fundamental de la productividad en la organización, constituyendo una respuesta a la necesidad que tienen de contar con personal calificado y productivo.

La capacitación a nivel nacional, “el 23% de las empresas industriales capacitan al personal de sus empresas porcentaje muy bajo, frente al alto porcentaje de 86.8% que no capacitan al personal, cifra que si es preocupante para la situación empresarial a nivel nacional y regional”. según (Chacaltana, 2009, pág. 24)

La empresa Grupo XTP S.A.C. se dedicada al rubro pastelerías-cafeterías, desarrollando diversas marcas; como Totta, Carmina y la Bondiet, marcas que compiten dentro del mercado cusqueño, empresa que cuenta con alrededor de 183 trabajadores entre personal operativo, ventas, técnicos y administrativos, quienes prestan sus servicios a la empresa por un tema de subempleo y existiendo descontento y desmotivación, por la falta de capacitación, que limita tener aspiraciones de desarrollo personal y profesional.

Para la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación, la empresa en estudio muestra deficiencias al no actualizar y/o elaborar un diagnóstico real de la necesidad de capacitación, que deben estar alineada con la misión, visión y objetivos de la empresa, a fin de lograr la correspondencia entre empresa y trabajador.



Al respecto del diseño del programa de capacitación del personal, en la empresa se observa que en esta etapa importante se basa en diseños de periodos anteriores, acción que causa que el proceso no contraste con la situación real o actual de la organización obviando ciertas áreas y sujetos de capacitación para el logro de objetivos y metas.

Igualmente, para el proceso de ejecución del programa de capacitación, la empresa muestra un inadecuado método de instrucción, observándose que la capacitación solo se lleva a cabo en una clase obviando la capacitación en el puesto que generaría mejores resultados, como también se limitan a aspectos de conocimientos, habilidades y competencias, actos contrariamente a los adelantos tecnológicos que en el día a día existen otros métodos y/o técnicas de retroalimentación, como lecturas o E-learning que ahorran tiempo y recursos, que ayudan al trabajadores a desarrollarse con mayor efectividad y resultados en el trabajo.

En cuanto a la evaluación del programa de capacitación, encontramos que es deficiente, al no medir el antes y el después de la capacitación su proceso de evolución y resultados de la capacitación en términos de eficiencia que miden al trabajador su desenvolvimiento en las tareas y actividades realizadas y, que estén orientadas al cumplimiento de objetivos de la capacitación.

Consecuentemente, surge la necesidad de conocer más de cerca la realidad del proceso de capacitación y sus resultados en términos de logro de objetivos de la empresa grupo XTP Sociedad Anónima Cerrada y, que a su vez este estudio contribuya al lograr mayores resultados en términos de calidad en la prestación de los servicios con desarrollo y crecimiento profesional al 102% de su capacidad



aplicando y desarrollando las teorías relacionados a capacitación y, que hoy limita las aspiraciones personales y profesionales de sus trabajadores.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Pregunta general

¿Cómo es el proceso de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP sociedad anónima cerrada. Cusco-2019?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo es el diagnostico de necesidades de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP sociedad anónima cerrada, Cusco-2019?
- ¿Cómo es el diseño del programa de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP sociedad anónima cerrada. Cusco-2019?
- ¿Cómo es la ejecución del programa de capacitación del talento humano en la empresa grupo XTP sociedad anónima cerrada. Cusco-2019?
- ¿Cómo es la evaluación del programa de capacitación del talento humano en la empresa grupo XTP sociedad anónima cerrada. Cusco -2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Describir el proceso de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP sociedad anónima cerrada. Cusco-2019

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el diagnóstico de necesidades de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP sociedad anónima cerrada. Cusco-2019.
- Describir el diseño del programa de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP sociedad anónima cerrada. Cusco-2019



- Describir la ejecución del programa de capacitación del talento humano en la empresa grupo XTP sociedad anónima cerrada. Cusco-2019.
- Describir la evaluación del programa de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP sociedad anónima cerrada. Cusco-2019.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Relevancia social

La presente investigación, es de relevancia social porque permitirá conocer como es el proceso de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP S.A.C. y después de haber desarrollado el estudio se brindará las recomendaciones pertinentes en miras de poder ayudar a la mejora del proceso de capacitación del talento humano en la empresa, lo cual será de utilidad tanto a los directivos y beneficiará a los colaboradores.

1.4.2 Implicancias prácticas

El presente trabajo de investigación es relevante en lo practico debido a que aborda una situación problemática que será analizada para finalmente proponer alternativas que permita mejorar el proceso de capacitación de la empresa.

1.4.3 Valor teórico

El presente trabajo de investigación es relevante en lo teórico porque permitirá abordar teorías enfoques contemporáneos sustentados por diferentes autores especialistas en los temas que fueron aplicados en lo que se refiere al proceso de capacitación del talento humano.

1.4.4 Utilidad metodológica

El presente trabajo de investigación tiene utilidad metodológica, porque podría servir como base para crear un nuevo instrumento para la recolección y análisis de datos para investigaciones similares.



1.4.5 Viabilidad o factibilidad

El presente trabajo de investigación fue factible, en la medida que tendremos acceso a la información, como también se cuenta con los recursos económicos necesarios y se dispone del tiempo necesario para la ejecución de la presente investigación.

1.5 Delimitación De La Investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

La información referente a la situación problemática que utiliza la presente investigación está comprendida entre enero y mayo del presente año 2019.

1.5.2 Delimitación Espacial

EL proyecto de investigación se desarrolló en la empresa Grupo XTP S.A.C. ubicado en la Av. Pardo 865 en la ciudad del Cusco.

1.5.3 Delimitación Conceptual

El presente trabajo de investigación corresponde al área de Recursos humanos, en el proceso de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP S.A.C. ubicada en la ciudad del Cusco.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Título: “Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas Chilenas”

Autor: Belén Álvarez Sandoval, Daniela Freire Morales, Bárbara Gutiérrez Bascur (Álvarez, Freire, & Gutierrez, pág. 35)

Año: 2017

Universidad: Universidad de Concepción, Chile

Conclusión:

- Como se ha observado en la sección previa, la capacitación no tendría un efecto significativo sobre la productividad laboral de las empresas Chilenas, lo que representaría una discordancia con gran parte de la literatura revisada previamente, donde se esperaba que la capacitación tuviese un efecto positivo y significativo en la productividad laboral. Con el fin de justificar los resultados encontrados, se descubren diversos estudios que respaldan esta conclusión, y al parecer es un fenómeno común entre los países latinoamericanos. Méndez (2003), hace referencia a la mala ejecución de la capacitación, describiendo los pasos necesarios para aplicarla correctamente; identificando necesidades, teniendo una correcta planificación y logística de la misma, funcionarios escogidos adecuadamente, compromiso de la jefatura y el funcionario, calidad del tutor y finalmente se torna necesario realizar una evaluación de desempeño. Por otra parte, para un estudio realizado en Perú, si bien se manifiesta que la capacitación tiene un impacto positivo en la productividad laboral de la empresa, ésta estaría



perdiendo efectividad producto del alto nivel de rotación laboral que se produce en el país, dado que los empleados se capacitan y luego se trasladan a otra empresa, efecto de los cambios de la reforma laboral (Chacaltana & García, 2001), reformas que han sido aplicadas en diversos países de Latinoamérica, entre ellos Chile.

- Un estudio realizado en el caribe por Inter-American Development Bank Mediante un modelo reducido, se modela la productividad en función de la innovación y la capacitación, donde se concluye que la capacitación no tiene un efecto significativo sobre la productividad, por tanto pudiendo no ser tan eficiente como en otras regiones (Mohan, strobl & Watson, 2017). Sin embargo, explican que estos resultados deben tomarse con cautela, ya que no tienen en cuenta el sesgo de selección y endógeno. Al igual que el presente estudio y quedando como interrogante para futuras investigaciones.

Título: “Capacitación Y Desempeño Laboral (Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango).”

Autor: Francisco Javier Rojas Santos. (Rojas, pág. 40)

Año: 2018

Universidad: Universidad Rafael Landívar - Guatemala

Conclusión:

- De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio se determinó que si 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. Se identificó que los elementos de capacitación no llenan las necesidades de la organización por lo que no se han obtenido nuevos resultados positivos para la organización provenientes de la



capacitación y la medición del desempeño. Se determinó que el desempeño laboral si mejora con la capacitación ya que por medio de capacitaciones técnicas se ha obtenido mejores resultados, nuevos conocimientos para entregar nuevos y mejores productos, para lograr los resultados de la organización. No se cuenta con un plan de capacitación adecuado para la organización, en donde se propongan fechas, temas, metodología y participantes para las diferentes capacitaciones, así como los encargados de transmitir los conocimientos en los temas de crecimiento personal y de los temas técnico-profesionales. La periodicidad de las actividades de capacitación no está definida, solamente se recibe una capacitación cuando se encuentra una oportunidad o cuando sucede un evento de emergencia como un accidente o un producto deficiente.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Título: “Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017.”

Autor: Br. Aguilar Zapana, Juana María. Br. Marlo León, Olga Giuliana. (Aguilar & Marlo, pág. 81)

Año: 2018

Universidad: Universidad Cesar Vallejo

Conclusiones:

- En relación al objetivo general, se concluye que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se demuestra con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. (bilateral o p_valor) = 0,000 < 0,05; Rho = 0,707**).



- Sobre el primer objetivo específico, se concluye que, existe relación positiva y altamente significativa entre el proceso de capacitación y la capacidad cognitiva del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se verifica con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p_valor = 0,000 < 0,05; Rho = 0,823*).
- En referencia al segundo objetivo específico, se concluye que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y la capacidad afectiva del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se evidencia con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p_valor = 0,000 < 0,05; Rho = 0,747**).
- En relación, al tercer objetivo específico, se concluye que existe relación positiva baja y significativa entre el proceso de capacitación y la capacidad psicomotora del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Lo cual se verifica, con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p_valor = 0,000 < 0,05; Rho = 0,275**).
- Sobre el cuarto objetivo específico, se concluye que existe relación positiva baja y significativa entre el proceso de capacitación y la motivación profesional del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017. Este resultado se comprueba con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p_valor = 0,000 < 0,05; Rho = 0,324**).

Título: “La Gestión De La Capacitación Organizacional En El Sector Manufacturero: Estudio De Caso En Una Empresa De Plásticos”

Autor: Fretel Masgo, Donni George (Fretel, pág. 98)

Año: 2018

Universidad: Pontificia Universidad Católica Del Perú

**Conclusiones:**

- El caso de estudio permite identificar que la formulación del plan de capacitación es realizada partiendo de un análisis de la producción con mayor relevancia. En el desarrollo del mismo, evalúan los recursos disponibles y plantean una serie de características que debe tener su plan. Sin embargo, para las etapas de ejecución y evaluación, la responsabilidad es delegada al personal de producción, definiendo su contenido de capacitación mediante la priorización sobre ciertas actividades a capacitar que han identificado que presentan una mayor incidencia de errores en el desarrollo de la producción. A partir de ello, la medición de los resultados de la capacitación es expresada en los logros por bonos de producción.
- Los objetivos estratégicos del caso de estudio se vinculan con el plan de capacitación mediante sus indicadores clave de desempeño. La empresa posee un cuadro de mando integral que no considera indicadores relacionados con la capacitación. Sin embargo, se toma la información de las distintas perspectivas de sus indicadores para definir sus prioridades de capacitación y planteando una relación causal entre las fallas del personal con los resultados en % de mermas y metas de producción.
- La gestión de la capacitación complementa el aprendizaje informal y el plan de capacitación debido a que este último considera como fuente de información de su contenido los aprendizajes del personal estable a raíz de su experiencia en el trabajo. Así, el aprendizaje informal se presenta como un proceso que definió el conjunto de conocimientos que son transferidos por los capacitadores. De la misma manera, el personal capacitado encuentra en el aprendizaje informal su fuente de aprendizaje debido a la ausencia en el contenido del plan de capacitación



sobre ciertas actividades que llegan a realizar y que no tienen el acompañamiento esperado.

- El contenido de la capacitación permite identificar que ciertas actividades críticas de la etapa de habilitado y empaquetado donde se presentan incidencias de problemas están siendo abordadas mediante el aprendizaje informal. Incluso, parte de esas actividades, si bien son cubiertas por el plan de capacitación, forman parte de las mayores incidencias de errores en la producción de folders escolares.

2.1.3 Antecedentes Locales

Título: “Capacitación del Talento Humano en la empresa Cóndor Travel s.a.c. Cusco 2017”

Autor: Yuder Glen Urrutia Huacho (Urrutia, pág. 89)

Año: 2017

Universidad: Universidad Andina Del Cusco

Conclusiones:

- La investigación realizada ha permitido determinar que la capacitación del talento humano realizado en la empresa Condor Travel S.A.C no es adecuado ni inadecuado de acuerdo a la valoración de acuerdo al 27.9% del personal. En consecuencia, se concluye que, la capacitación realizada, desarrollo actividades con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, sin embargo, al tener un porcentaje significativo en una valoración inadecuada, podemos decir existen deficiencias en el diagnóstico de las necesidades, ejecución y evaluación de la capacitación que realiza la empresa.
- Respecto al diagnóstico de las necesidades de capacitación, se concluye que la mayor parte del personal encuestado señala que este proceso que es inadecuado ni adecuado por el 45.9% del personal y un 24.6% señala que es inadecuado. Es



decir, existen deficiencias en las investigaciones internas que se realizan, en el análisis organizacional, análisis de recursos humanos, análisis de puestos, por lo tanto, no se localiza y descubre las necesidades de capacitación adecuadamente.

- En lo que se refiere el diseño de la capacitación los resultados de la investigación indican que, es inadecuado ni adecuado para el 47.5% del personal e inadecuado para el 36.1% del personal. Estos resultados evidencian que, existen deficiencias en la planificación de las acciones de capacitación, en la forma en la cual atienden esas necesidades por medio de un programa integral y cohesionado, desde que se determinan los objetivos, áreas, sujetos, temas, lugares y cronograma de capacitación.
- En cuanto a la ejecución de la capacitación, los resultados de la investigación señalan que el 62.3% del personal considera que este proceso es inadecuado ni adecuado y el 23% del personal considera que dicho proceso es ni inadecuado. Por lo tanto decimos que existen deficiencias en la conducción, implantación y ejecución del programa de capacitación, lo que evidencia que los tipos, técnicas y métodos no son utilizados adecuadamente por la empresa.
- En lo referente a la evaluación de la capacitación, los resultados de la investigación indican que un 44.3% del personal considera que dicha evaluación es ni inadecuado ni adecuado y un 34.4% considera que dicho proceso de evaluación es inadecuado. Es decir, que no se conoce del todo la eficiencia del programa de capacitación, debido a que no se realiza un correcto monitoreo, medición de resultados, comparación y análisis de costo-beneficio, debido a esto existen deficiencias al realizar acciones de capacitación que satisfagan las necesidades de la organización y de las personas.



Título: “Proceso de capacitación en la cooperativa de ahorro y crédito Quillacoop sede cusco 2016”.

Autor: Wency Daza Valenzuela (Daza, pág. 59)

Universidad: Andina Del Cusco

Año: 2017

Conclusiones:

- En el proceso de capacitación de la cooperativa de ahorro y crédito Quillacoop, según la comparación promedio de la variable del proceso de capacitación es deficiente, lo que se evidencia con el 56% de la población objeto de estudio se concluye que el proceso de capacitación no es adecuado y no se asocia a los trabajadores de la organización con las perspectivas de la misma para responder con éxito a los retos actuales y futuros.
- El proceso de detección de necesidades de capacitación, el 46% del personal de la cooperativa de ahorro y créditos Quillacoop está en desacuerdo, donde los reglamentos y políticas se encuentran inadecuadas a las funciones de los trabajadores y las capacitaciones no cumplen con el objeto primordial que es enseñar por no estar diseñadas de manera apropiada a las necesidades de la organización.
- La programación de la capacitación es inadecuada, ya que los programas no cuentan con la planificación adecuada como la fecha y lugar de la capacitación, y los capacitadores que lo desarrollan, así mismo con deficientes técnicas de aprendizaje.
- La investigación muestra un índice bajo en lo correspondiente a la ejecución de la capacitación ya que el 52% del personal manifiesta estar en desacuerdo con estos procesos, debido a que en los programas de capacitación no existen grupos



ocupacionales y no se comparan las competencias del puesto para lograr una eficiente capacitación. así mismo los materiales didácticos no facilitan el proceso de aprendizaje a esto se suma ausentismo en los directivos y la deficiente selección de los capacitadores provocando descontento general, así mismo no hay una adecuada organización por grupos ocupacionales de los trabajadores debido a la inexistente evaluación de desempeño.

- El 52% de personal, considera deficiente la evaluación de los resultados de la capacitación, se concluye escasa, medición del impacto provocado por la capacitación al no realizar una encuesta al final del proceso, así mismo que lo aprendido permita conocer las variaciones alcanzadas por la capacitación.

2.2 Bases legales

- Constitución política del Perú.
- Ley del ministerio de trabajo y promoción del empleo ley N° 27711.
- Ley general del trabajo N° 29973.
- Ley del derecho a las gratificaciones ley N° 25.139 decreto supremo N° 061-89-TR.
- D.L N° 728 ley de productividad y competitividad laboral.
- Decreto legislativo N° 713 descansos remunerados.
- Ley general de educación N° 28044.
- Decreto Legislativo N° 1269 que crea el Régimen MYPE



2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Gestión del Talento Humano.

Es el proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos, técnicas, metodologías y/o prácticas especializadas de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, carrera y remuneraciones, para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y salud fisiológica tanto de los trabajadores como de la institución en conjunto (Louffat, 2018, pág. 03)

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general. (Ibañez, 2011, pág. 17)

2.3.2 Capacitación

Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo (Chiavenato, 2018, pág. 371)

“La capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial humano que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano o largo plazo” (Louffat, 2012, pág. 134)

Es el proceso educativo de corto plazo aplicada 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 el desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato, 2011, pág. 322)

“Es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo” (Reza, 2010, pág. 42)

2.3.3 Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación según (Ibañez, 2011, pág. 212), son:

- Cambiar la actitud del trabajador, para crear un clima laboral satisfactorio o para aumentar su motivación y volverlo más receptivo con la empresa.
- Otorgar oportunidades para el desarrollo individual del trabajador.
- Preparar al trabajador en nuevos conocimientos y habilidades necesarias en la realización de las tareas del puesto.

2.3.4 Importancia De La Capacitación

Según (Valencia, 2007, pág. 253) menciona que la importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Con frecuencia los directivos consideran que es viable en tiempos de bonanza económica, pero que es lo primero que se debe reducir cuando hay problemas económicos.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no se ocupan de ellos tanto como deberían. Este es un error puede eliminarse mediante la capacitación, es decir, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes del personal de todos los niveles. Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad están reconociendo cada vez más la importancia de capacitar e impulsar el desarrollo de los recursos humanos.

Es evidente que la capacitación puede ser importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse para asumir responsabilidades futuras.

La importancia de la capacitación radica en que ésta:

- Ayuda a la organización. Conduce a una mejor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.



- Ayuda al individuo. Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Tal vez la manera más simple de resumir la importancia de la capacitación será considerarla como una inversión que hace la empresa en su personal. Esa inversión paga dividendos a la organización y a los demás trabajadores.

2.3.5 Beneficios o ventajas de la capacitación en la empresa

Los beneficios que genera la capacitación según (Ibañez, 2011, pág. 213), son:

a. Para la organización:

- Disminuye los desperdicios logrando una reducción de costos.
- Forma líderes dentro de la organización.
- Fortalece el trabajo en equipo.
- Las relaciones interpersonales mejoran el ambiente de trabajo.
- Mejora el rendimiento organizacional.
- Propicia la lealtad y el compromiso del trabajador para con la empresa
- Se agiliza la toma de decisiones.
- Se solucionan problemas con mayor rapidez.
- Sus trabajadores poseen conocimientos multidisciplinarios.

b. Para el trabajador:

- Aumenta la confianza en si mismo.
- Ayuda al logro de sus metas individuales.
- Elimina temores e inseguridad personal.
- Mejora su competitividad.



- Posibilidad de incremento de la retribución económica.
- Posibilidad de promociones y ascensos.

c. Para el país:

A mayor nivel de conocimiento y habilidades de la población, mayor retribución socioeconómica para el país.

La mejor inversión que puede hacer un país es capacitar a su pueblo.

Un pueblo capacitado es un pueblo inteligente.

La única forma de salir del subdesarrollo es capacitando a su pueblo.

Capacitación es sinónimo de desarrollo socioeconómico del país.

El horizonte inteligente de un país está en las cualidades humanas de su población: “grandes hombres, grandes sueños, grandes realidades”.

2.3.6 Procesos de la capacitación del talento humano

La capacitación es un proceso cíclico que pasa por cuatro etapas el diagnóstico, el diseño, la implantación y la evaluación. La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas, la capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. (Chiavenato, 2018, págs. 371,375)

Según (Reza, 2010, pág. 42) define la capacitación como “La acción tendiente a proporcionar, desarrollar o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo”



Figura 1: Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación

Fuente: Chiavenato, recursos humanos 2004 citado en (Chiavenato, 2018, pág. 375)

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

2.3.6.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello de lo que realmente sabe y hace. (Chiavenato, 2018, pág. 378)

A. Análisis organizacional:

Según (Chiavenato, 2009, pág. 327) define que es el estudio de toda la organización, se contempla su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar objetivos, sino también al ambiente socio-económico y tecnológico, este análisis nos ayuda a determinar lo que se debe enseñar aprender y en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación de toda la empresa. Así mismo determina la importancia que se debe dar a la capacitación verificando todos los factores como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional. Por tal sentido la capacitación tiene que estar hecha a la medida de cada organización y debe atender las nuevas exigencias de crecimiento, de este modo es necesario hacerlas de manera periódica y establecer programas adecuados para satisfacer convenientemente a la organización.



B. Análisis de los recursos humanos:

“A partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización”. (Chiavenato, 2018, pág. 378)

C. Análisis de la estructura de puestos:

“A partir del estudio y los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos” (Chiavenato, 2018, pág. 379)

D. Análisis de capacitación:

“A partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación” (Chiavenato, 2018, pág. 379)

a. Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación



Figura 2: Pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

Fuente: (Chiavenato, 2018, pág. 379)

2.3.6.2 Diseño del programa de capacitación

Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se



necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. (Chiavenato, 2018, pág. 379)

“Este diseño trata de desarrollar los aspectos de contenidos o fundamentos pedagógicos del programa de capacitación” (Louffat, 2013)

Según el autor (Chiavenato, 2011, pág. 111), el diseño del programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

A. Áreas o unidades de capacitación.

Se refiere a las “áreas o unidades” de capacitación en las que serán utilizados para realizar la capacitación.

Así mismo se refiere a un área específica localizada en un ámbito de la empresa, en la que se llegan a presentar problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas del centro de trabajo en su conjunto. (Chiavenato, 2011, pág. 111)

B. Sujetos de capacitación

Se refiere al personal o educandos que serán sujetos de capacitación, es decir, los que recibirán o beneficiarán con las acciones de capacitación.

Por regla general, estos sujetos de capacitación serán todas las personas que presten un servicio subordinado que deberían cumplir con las exigencias de las acciones de capacitación. (Chiavenato, 2011, pág. 111)

C. Temas de capacitación

Se refiere a los asuntos o temas que tendrá la capacitación, puede entenderse también como las áreas temáticas en las cuales se capacitará a los trabajadores.

Estos contenidos de capacitación deben enfocarse en el desarrollo de todas las habilidades que requerirán los puestos de trabajo, para desempeñar las labores a su cargo. (Chiavenato, 2011, pág. 112)

D. Lugares de capacitación

Se refiere al lugar de capacitación en donde se efectuará el acto de capacitación. De este modo son establecimientos donde se realicen las acciones de capacitación. (Chiavenato, 2011, pág. 112)

E. Cronograma de capacitación

Se refiere al tiempo, duración o intensidad, es decir el tiempo de duración del transcurso de la capacitación.

Así mismo está ligado a la época u horario de capacitación, es decir, el momento o tiempo que ocupara en el calendario o programa de capacitación. (Chiavenato, 2011, pág. 113)

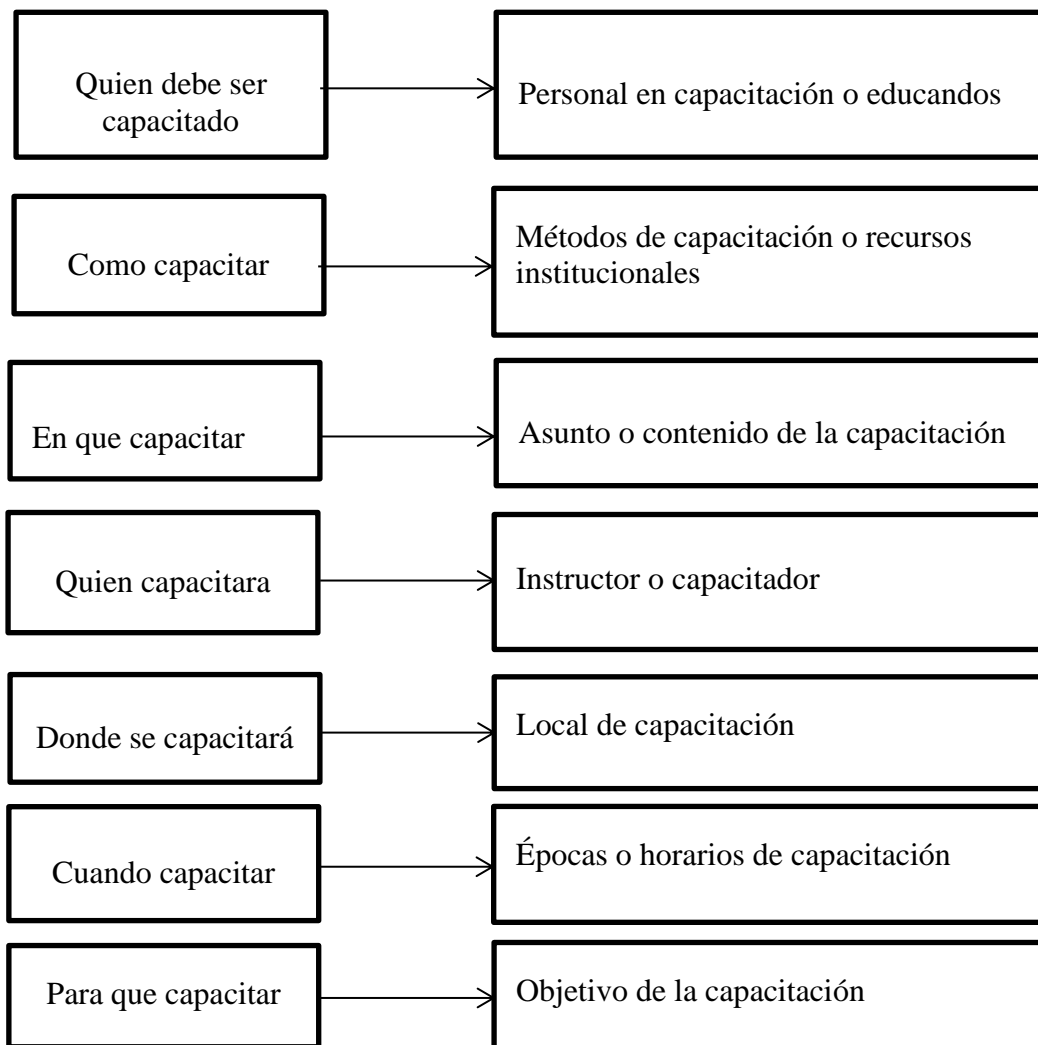


Figura 3: La programación de capacitación

Fuente: (Chiavenato, 2018, pág. 380)



2.3.6.3 Ejecución del programa de capacitación

“Existen una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación”. (Chiavenato, 2018, pág. 381)

“En esta etapa debe operacionalizarse la ejecución de los programas, actividades o cursos de capacitación” (Louffat, 2018, pág. 143)

A. Tipos de capacitación: por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

- La capacitación en el puesto: es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales.
- Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las técnicas de clases desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización y juegos de empresas, las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión.

B. Técnicas de Capacitación

- a) Lecturas. - La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado.

Lo ideal sería hacer que el material sea más significativa o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. (Chiavenato, 2018, pág. 383)



- b) Instrucciones programadas. - El aprendizaje programado aplica sin a presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. (Chiavenato, 2018, pág. 384)
- c) Capacitación en clase. - Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. (Chiavenato, 2018, pág. 385)
- d) Capacitación por computadora. - Con la ayuda de la tecnología de la información, se puede hacer por medio de CD Ó DVD y con la ayuda de multimedia. (Chiavenato, 2018, pág. 386)
- e) E-learning. - Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas, y tiene tres fundamentos:
 - Es una red que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante el contenido la instrucción o la información.
 - Se puede entregar al usuario final por vía de la computadora mediante la tecnología estándar de internet.
 - Se enfoca en el aspecto más amplio del aprendizaje y va más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación

2.3.6.4 Evaluación del programa de capacitación.

Según (Chiavenato, 2018, pág. 387) define “La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñada”.



Según Donald Kirkpatrick, evaluating training programs: the four levels citado por (Chiavenato, 2018, pág. 388) propone niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

A. La reacción. - Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación, si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.

B. Lo aprendido. - evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si participante adquirió nuevas habilidades y conocimiento y sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.

C. El desempeño. - evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento, los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación.

D. El resultado. - Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Esta puede reducir costos de operaciones aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.

E. El rendimiento de la inversión. - Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

En esta última etapa se trata de medir los resultados alcanzados con el proceso de capacitación, se procura medir el valor económico que genera el proceso, pero también el valor social es decir cuánto impacto generó en la organización como un todo y cuanto aporte tuvo al desarrollo de los colaboradores en conocimientos y habilidades en el desarrollo de su trabajo y en su vida.



2.3.7 Marco Empresarial del Grupo XTP S.A.C.

2.3.7.1 Reseña histórica

Según el señor Freddy Robles Fierro en el año 2004 llega a la ciudad de cusco, después de haber emprendido un proyecto de panadería en la ciudad de Arequipa, proyecto que no cumplió con los objetivos trazados y decidió emprender un nuevo proyecto en la ciudad del cusco.

El nuevo proyecto llevaba por nombre Totta, la primera tienda que inauguro fue en av. Ayacucho tienda que en la actualidad es el departamento de coordinación de turnos de la marca, el nombre Totta se mantiene hasta la actualidad y es una de las cadenas de pastelería más conocida de la ciudad, contando con 15 locales incluidas tiendas en provincia.

La unidad de Totta tiene como visión desarrollarse como una torteria fast food de clase mundial.

Tiempo después de la inauguración exitosa de Totta y al ver la gran acogida de la marca, el gerente general y dueño decide aperturar una nueva marca con el mismo giro de negocio, pero dirigida a otro sector de la población al cual le dio por nombre Carmina pastelerías fina, donde se sigue con las tortas, bocaditos, kekes y se agregan a la venta pasteles y bebidas.

Carmina en poco tiempo se abrió mercado en la ciudad y en la actualidad cuenta con 7 tiendas.

Totta y Carmina con los años a pesar de ser maras que ofrecen un mismo producto se diferencian en precios y calidad, lo que hace que se mantengan en el mercado cusqueño.



Al paso del tiempo decide emprender un nuevo reto y apertura La Bondiet cafetería en la calle heladeros, local en el cual no solo se vendería tortas como en Totta y Carmina sino también se ofrecía el servicio de café, jugos, desayunos, empanadas, postres etc.

Ante la demanda y la buena acogida de la Bondiet Heladeros, se apertura dos cafés más en plateros y otro en magisterio, en la actualidad solo se mantienen dos locales de la bondiet.

Las tres marcas forman el grupo XTP exitosa y talento peruano grupo de empresas cusqueñas del rubro de alimentos (pastelerías y café) que en la actualidad cuenta con 200 trabajadores en producción, administración, logística, distribución y ventas de dos turnos en sus tres marcas que tienen como misión hacer que sus clientes se expresen con calidad original cuando tienen la necesidad de:

- Celebrar
- Compartir
- Degustar

Al mantener tres marcas el Grupo XTP es una empresa que cuenta con 28 coordinadores de área y las coordinaciones son:

1. XAFIC (Administración general del grupo)
2. Costos y presupuestos
3. Caja y bancos
4. Contabilidad
5. Planillas
6. Asesoría legal
7. Marketing y publicidad



8. Soporte y sistemas
9. Gesthore (área de la empresa dedicada al proceso de provisión de personal)
10. Tecnove (área de la empresa dedicada a la implementación y mantenimiento de los locales del grupo)
11. Logística y abastecimiento
12. Coordinación general de producción
13. Torteria
14. Kekeria
15. Chocolatería
16. Pastelería dulce
17. Pastelería salado
18. Confital
19. Coordinadora Turno I
20. Coordinación turno II
21. Coordinación general La Bondiet
22. Coordinación turno I
23. Coordinación II

Áreas que trabajan de forma sinérgica, para el público de las tres marcas, de todas las edades, personas que exigentes que desean un producto, servicio de calidad y atención rápida.

2.3.7.2 Funciones de la empresa

La empresa Grupo XTP S.A.C es un grupo de empresas cusqueñas del rubro de alimentos (pastelería - café).

Produce y comercializa productos de pastelerías en diferentes presentaciones ya sean tortas, bocaditos dulces o salados, tortas bajo pedido para compromisos



especiales, siempre ofreciendo variedad de productos, que satisfacen la demanda de sus clientes de la ciudad del cusco y provincias.

2.3.7.3 Misión

Ofrecemos soluciones cada vez más satisfactorias y competitivas a las personas y familias cuando tienen la necesidad de:

- Celebrar.
- Degustar.
- Compartir.

A través de nuestras diferentes marcas para cada público específico
Teniendo al personal talentoso como el principal capital para lograrlo.

2.3.7.4 Visión

Vamos a ser una organización de clase mundial que pueda competir exitosamente en cualquier lugar del Perú y del mundo.

2.3.7.5 Valores

Somos una organización cusqueña con metas y sueños que trabaja para lograrlos con personal capacitado que tenemos por objetivo el cliente y está basada en valores y principios que rigen nuestras relaciones a todo nivel:

- Respeto: valor por el ser humano
- Responsabilidad: conciencia por todas las acciones realizadas dentro del área de trabajo
- Confianza: integridad de las personas, seguridad para avanzar
- Superación: las personas son merecedores de una mejor situación profesional, economía y social
- Aprendizaje: creamos las condiciones para desarrollar un aprendizaje constante, aprendemos de nuestros errores y no tenemos miedo a equivocarnos.

Organigrama XTP

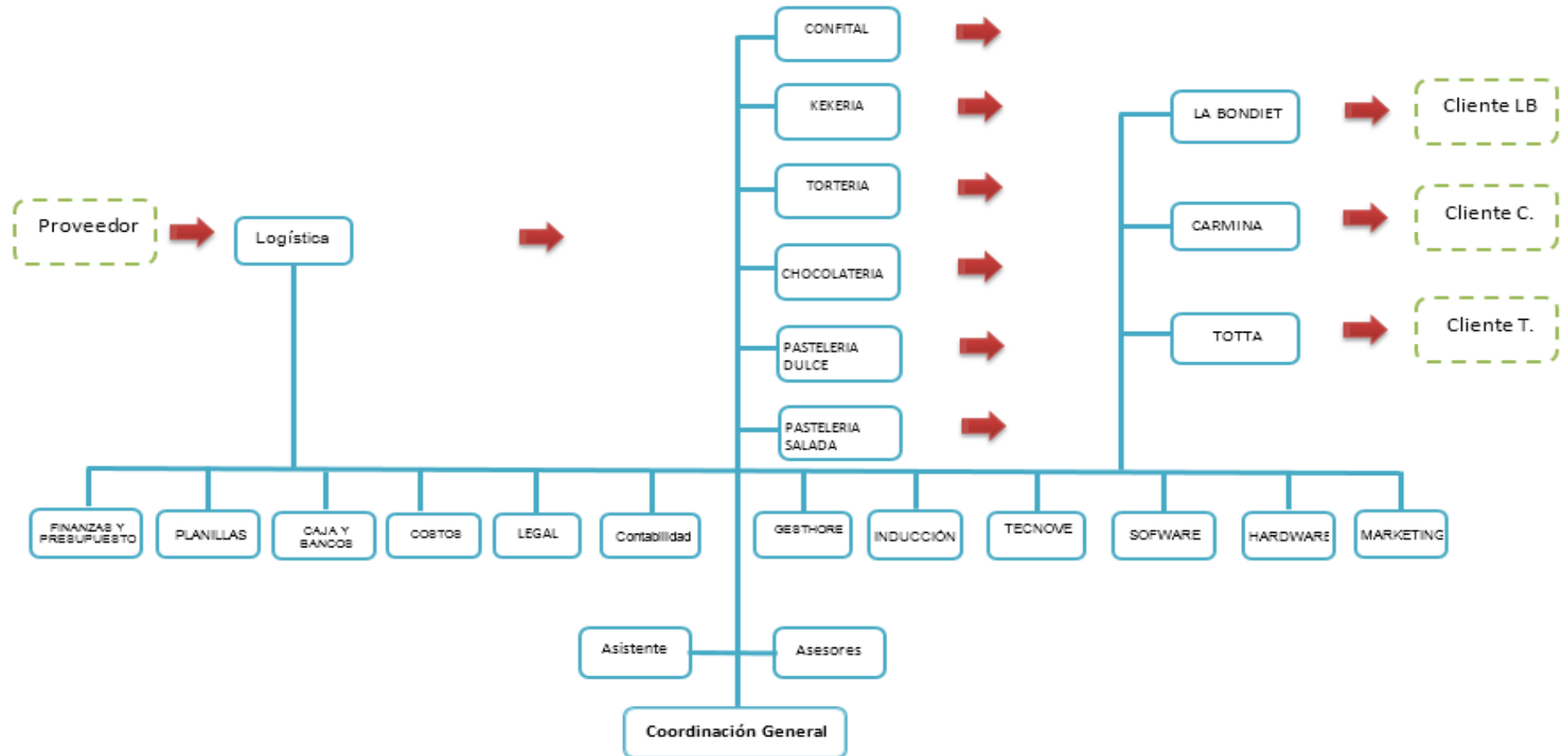


Figura 4: Organigrama XTP

Fuente: Grupo XTP S.A.C



2.4 Marco conceptual

- **Crecimiento personal**

“Es parte del reflejo competitivo del trabajador, si este siente que el trabajo le permite progresar como profesional presentándole oportunidades como capacitaciones o ascensos, este se sentirá lo suficientemente motivado como para esforzarse por alcanzar un objetivo que vea alcanzable” (tirado, 2006)

- **Competencia**

“Es la suma integrada de conocimientos, habilidades y actitudes de la empresa hacia sus trabajadores, todo lo que genera valor económico y social” (Louffat, 2018, pág. 24)

“La definición en economía de competencia se refiere a cuando varias empresas privadas concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda”. (economiasimple.com, 2016)

- **Comunicación**

“Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (Chiavenato, 2006, pág. 134)

- **Desempeño de la tarea**

“La combinación de eficacia y eficiencia al realizar las tareas fundamentales del puesto”. (Robbins s. , 2017, pág. 576)

- **Diagnostico**

“recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza” (RAE, 2018)



- **Desarrollo**

“Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimiento, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización”. (Chiavenato, 2009, pág. 286)

- **Ejecución**

“La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que a sido planteada, preparada y organizada”. (RAE, 2018)

- **Diseño**

“El diseño es una actividad creativa cuyo propósito es establecer las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios en su ciclo completo de vida”. (Conceptos.de, 2018)

- **Evaluación**

“Es un proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores”. (Conceptos.de, 2018)

- **Planeación**

“Función de la administración en la que definen metas, se fijan estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar actividades” (Robbins, Stephen, 2009, pág. 09)



- **Planeación de recursos humanos**

“Garantizar que la organización cuenta con la cantidad correcta de las personas capaces, en los lugares correctos y en los momentos adecuados”.

(Robbins s. , Administracion, 2018, pág. 387)

- **Proceso**

“Concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial”. (Conceptos.de, 2018)

“Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado”. (univ., 2016)

- **Obsolescencia del conocimiento**

“Describe el proceso que sufre un empleado (o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito”. (Werther, 1999, pág. 160)

- **Talento.**

“En el sentido figurado y familiar, en nuestro idioma, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia” (garcia, 2015, pág. 73)

- **Talento humano**

La gestión del talento humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general. (Ibañez, 2011)



- **Selección**

“Análisis de los candidatos a un puesto de trabajo para asegurarse de contratar a los más adecuados” (Robbins, 2018, pág. 390)

2.5 Variable de estudio

2.5.1 Variable

- Proceso de capacitación del talento humano

2.5.2 Conceptualización de variable

Proceso de capacitación del talento humano: Según (Chiavenato, 2018, págs. 371,375)

La capacitación es un proceso cíclico que pasa por cuatro etapas el diagnóstico, el diseño, la implantación y la evaluación. La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”.



2.5.3 Operacionalización de Variable

Tabla 1

Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO Según (Chiavenato, 2018, págs. 371,375) “La capacitación es un proceso cíclico que pasa por cuatro etapas el diagnóstico, el diseño, la implantación y la evaluación. La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas</p>	<p>Diagnóstico de necesidades de capacitación. Según (Chiavenato, 2018, pág. 378) La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello de lo que realmente sabe y hace</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis organizacional - Análisis de RRHH - Análisis de puestos - Análisis de capacitación
	<p>Diseño del programa de capacitación. Según (Chiavenato, 2018, pág. 379) “Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Área o unidad de capacitación - Sujetos de capacitación - Temas de capacitación - Lugares de capacitación - Cronograma de capacitación
	<p>Ejecución del programa de capacitación. Es la elección de los métodos de instrucción, cuando se escoge entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender. (Chiavenato, 2007, pág. 392)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de capacitación - Técnicas de capacitación
	<p>Evaluación de la capacitación. Según (Chiavenato, 2018, pág. 387) La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reacción - Aprendizaje - Desempeño - Resultados - Inversión



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básico, porque solo se profundizo los conocimientos en cuanto al proceso de capacitación.

“Investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (Carrasco, 2013, pág. 49).

3.2 Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, porque para comprobar la teoría se ha utilizado la medición numérica y análisis estadístico.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernandez, 2014, pág. 04)

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, porque para el estudio no se manipulo la variable proceso de capacitación.

“la investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernandez, 2014, pág. 152)

3.4 Alcance de la Investigación

El trabajo de investigación es de alcance descriptivo, porque se describe el desarrollo del proceso de capacitación del talento humano.

“Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernandez, 2014, pág. 92)

3.5 Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población de estudio

La empresa Grupo XTP S.A.C de la ciudad del Cusco, se tomó como población a 183 de los colaboradores, la cual se consideró por ser la cantidad de trabajadores al periodo de enero a mayo del 2019.

3.5.2 Muestra

Se utilizó el muestreo probabilístico al azar necesario para la investigación, la selección de la unidad muestral se realizó de forma aleatoria aplicando la formula estadística para determinar el tamaño de la muestra, teniendo en cuenta la población finita referida a 183 trabajadores de la empresa grupo XTP sociedad anónima cerrada, Cusco – 2019

$$N = 183$$

$$Z = 1.96$$

Valor de la normal estándar al 95% de confiabilidad

$$p = 0.5 \quad \text{probabilidad de éxito}$$

$$q = 0.5 \quad \text{Probabilidad de fracaso}$$

$$E = 0.05 \quad \text{Error de estimación}$$

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{183(0.5)(0.5)}{(183-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 120$$



3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

La técnica que se utilizó para la recolección y tratamiento de la información es la siguiente:

- Encuesta

3.6.2 Instrumento

El instrumento que se utilizó para la recolección y el tratamiento de la información es la siguiente:

- Cuestionario

3.7 Procesamiento de datos

- Los datos recogidos durante el trabajo de campo fueron trasladados a una hoja Excel.
- Los datos luego serán procesados en el programa IBM SPSS Statistics 24.0, versión 2016.
- Se presentarán en tablas y figuras
- Los estadísticos a ser usados en la descripción serán la frecuencia y porcentaje.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1 Presentación del instrumento

Para describir el proceso de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP S.A.C. la recolección de datos se desarrolló a través de una encuesta aplicada a 120 trabajadores, según la variable se considera 24 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Proceso de capacitación del talento humano	Diagnóstico de necesidad de capacitación	Análisis organizacional	1, 2
		Análisis de recursos humanos.	3, 4
		Análisis de puestos	5
		Análisis de capacitación	6
	Diseño del programa de capacitación	Área o unidad de capacitación	7
		Sujetos de capacitación	8
		Temas de capacitación	9, 10
		Lugares de capacitación	11
		Cronograma de capacitación	12, 13
	Ejecución del programa de capacitación	Tipos de capacitación	14, 15
		Técnicas de capacitación	16, 17
	Evaluación del programa de capacitación	Reacción	18, 19
Aprendizaje		20, 21	
Desempeño		22, 23	
Inversión		24	

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 3*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

Promedio	Escala de Interpretación
1.00 – 1.80	Muy malo
1.81 – 2.60	Malo
2.61 – 3.40	Regular
3.41 – 4.20	Bueno
4.21 – 5.00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción del proceso de capacitación en la empresa Grupo XTP S.A.C. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 4*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.964	24

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.964 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2 Resultados de las dimensiones de la variable proceso de capacitación del talento humano

Para describir el proceso de capacitación en la empresa Grupo XTP S.A.C., se describe las dimensiones de: Diagnóstico de necesidades de capacitación, Diseño del programa, ejecución del programa y Evaluación del programa de capacitación. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

El objetivo es describir el diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa Grupo XTP S.A.C.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación

Tabla 5

Indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación

	Análisis organizacional		Análisis de recursos humanos		Análisis de puestos		Análisis de capacitación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	4	3.3%	0	0.0%	2	1.7%	1	0.8%
Malo	34	28.3%	11	9.2%	20	16.7%	24	20.0%
Regular	43	35.8%	23	19.2%	55	45.8%	59	49.2%
Bueno	39	32.5%	61	50.8%	42	35.0%	35	29.2%
Muy bueno	0	0.0%	25	20.8%	1	0.8%	1	0.8%
Total	120	100.0%	120	100.0%	120	100.0%	120	100.0%

Fuente: Elaboración propia

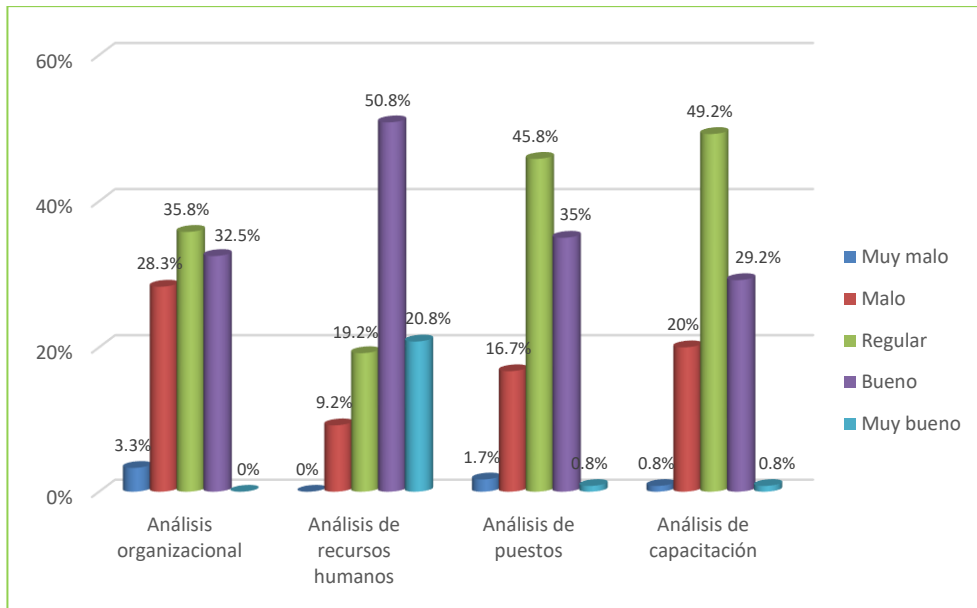


Figura 5: Indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación

Interpretación y análisis:

- El 35.8% de los encuestados muestra que a veces el análisis organizacional de las capacitaciones realizadas no está totalmente alineado con la misión y visión de la empresa y el 32.5% considera que casi siempre se realizan diagnóstico de necesidades y el 28.3% considera que casi nunca se realiza un análisis organizacional y un 3.3% considera que nunca y un 0% considera que siempre se realiza un análisis organizacional en la empresa grupo XTP S.A.C.
- El 50.8% de los encuestados considera que casi siempre el análisis de recursos humanos es bueno donde manifiestan que casi siempre se realiza una capacitación al momento de ingresar a laborar a la empresa, el 20.8% considera que siempre, el 19.2% considera que solo a veces, el 9.2% considera que casi nunca y un 0% considera que nunca. Se demuestra que la empresa realiza un diagnóstico considerando las necesidades de los trabajadores de cada área para el correcto desempeño de sus funciones.
- El 45.8% de los encuestados considera que a veces en el diagnóstico de necesidades toma en cuenta el perfil de cada puesto de trabajo. Mientras que el

35% considera que casi siempre, el 16.7% considera que casi nunca, el 1.7% considera que nunca y un 0.8% considera que siempre se realiza un análisis de puestos.

- El 49.2% de los encuestados considera que a veces la capacitación realizada ayuda al logro de los objetivos y metas de la empresa. Mientras que 29.2% considera que casi siempre, un 20% considera que casi nunca y un 0.8% considera que nunca se realiza un buen análisis de capacitación.

B) Resultados de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación

Tabla 6

Diagnóstico de necesidades de capacitación

	f	%
Muy malo	1	0.8%
Malo	22	18.3%
Regular	51	42.5%
Bueno	45	37.5%
Muy bueno	1	0.8%
Total	120	100.0%

Fuente: Elaboración propia

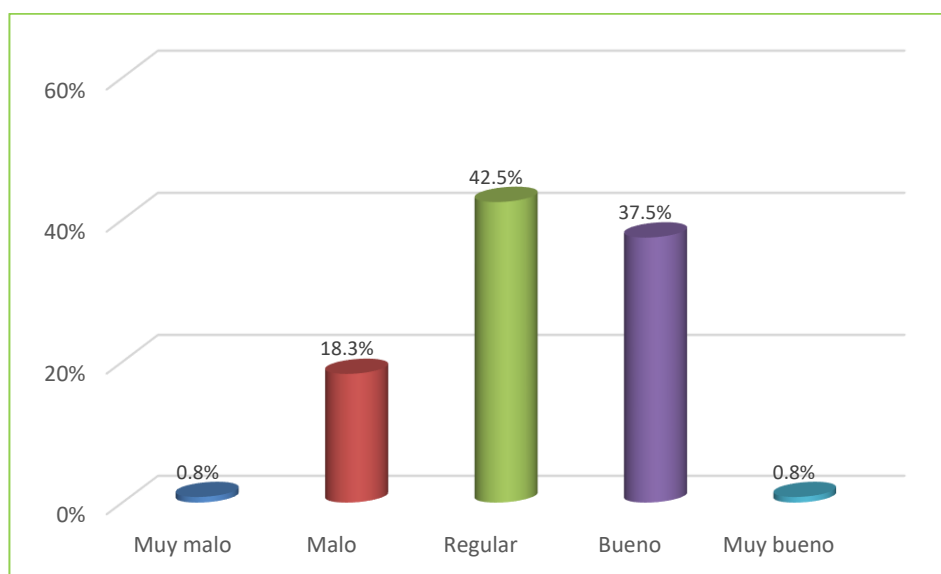


Figura 6: Diagnóstico de necesidades de capacitación

Interpretación y análisis:

El 48.3% de los encuestados considera que el diseño del programa de capacitación es bueno, un 37.5% de los encuestados lo considera como regular, un 8.3% lo considera malo, un 5.8% lo considera muy bueno y un 0% muy malo, por lo que se infiere la planificación de las acciones de capacitación tienen objetivos específicos con los contenidos correspondientes. Y solo un 8.3% de los encuestados considera malo el diseño del programa de capacitación.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación**Tabla 7**

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación

	Promedio	Interpretación
Análisis organizacional	2.98	Regular
Análisis de RRHH	3.62	Bueno
Análisis de puestos	3.17	Regular
Análisis de capacitación	3.09	Regular
Diagnóstico de necesidades	3.21	Regular

Fuente: Elaboración propia

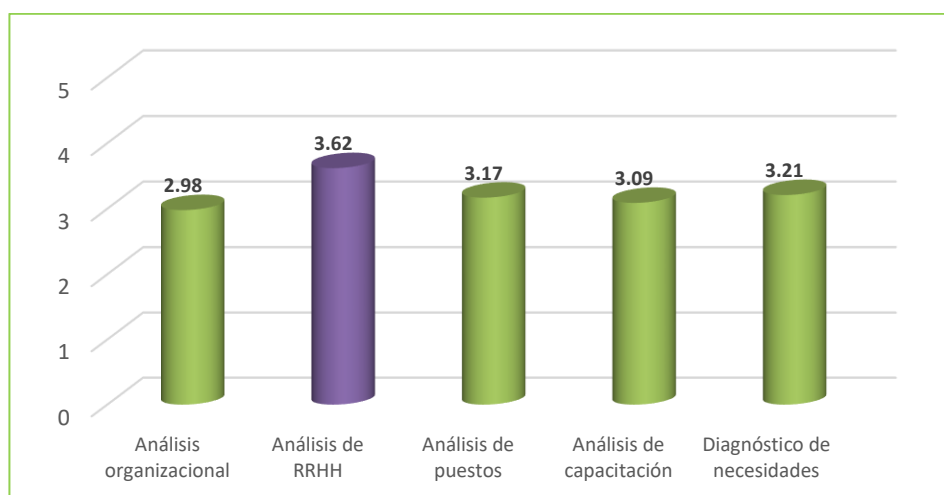


Figura 7: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación

Interpretación y análisis:

De la comparación de los promedios de la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación se observa que el indicador análisis organizacional tiene como promedio de 2.98 el cual es regular, el análisis de recursos humanos tiene un promedio de 3.62 el cual es bueno, el análisis de puestos tiene un promedio de 3.17 el cual es regular y el análisis de capacitación tiene un promedio de 3.09 el cual indica que es regular por lo que la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación tiene un promedio de 3.21 resultado que indica que es regular.

4.2.2 Diseño del programa de capacitación

El objetivo es describir el diseño del programa de capacitación.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación

Tabla 8

Indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación

	Área o unidad de capacitación		Sujetos de capacitación		Temas de capacitación		Lugares de capacitación		Cronograma de capacitación	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	1	0.8%	3	2.5%	6	5.0%	0	0.0%	0	0.0%
Malo	23	19.2%	20	16.7%	34	28.3%	0	0.0%	2	1.7%
Regular	55	45.8%	55	45.8%	58	48.3%	21	17.5%	18	15.0%
Bueno	40	33.3%	40	33.3%	21	17.5%	73	60.8%	57	47.5%
Muy bueno	1	0.8%	2	1.7%	1	0.8%	26	21.7%	43	35.8%
Total	120	100.0%	120	100.0%	120	100.0%	120	100.0%	120	100.0%

Fuente: Elaboración propia

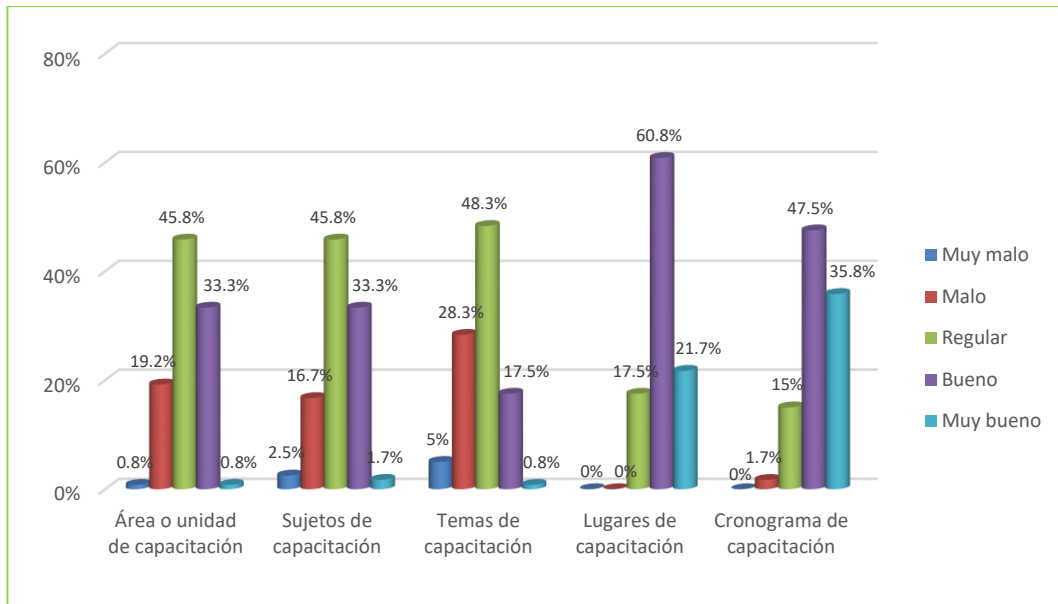


Figura 8: Indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación

Interpretación y análisis:

- El 45.8% de los encuestados señala que a veces la capacitación brindada por la empresa involucra a todas las áreas en general, evidenciando que existen áreas que quedan fuera en el diseño del programa de capacitación. Y un 33.3% manifiesta que casi siempre, un 19.2% considera que casi nunca y un 0.8% lo considera q nunca.
- El 45.8% de los encuestados refiere que a veces la capacitación beneficia a todos los colaboradores, y un 33.3% de los encuestados considera que casi siempre, un 16.7% lo considera casi nunca, un 2.5% consideran que nunca, un 1.7% lo consideran que siempre, demostrando que existen sujetos de capacitación que quedan fuera del proceso.
- El 48.3% de los encuestados considera que a veces los temas de capacitación responden a las necesidades de capacitación, y un 28.3% considera que casi nunca, un 17.5% considera que casi siempre un 5% considera que nunca mientras que un 0.8% consideran que siempre responden a las necesidades.



- El 60.8% de los encuestados considera que casi siempre se cuenta con un local adecuado para realizar las capacitaciones a los colaboradores de la empresa. Y un 21.7% manifiesta que siempre, un 17.5% considera que a veces y un 0% que nunca.
- El 47.5% considera que casi siempre se comunica la programación de fechas de capacitación y el 35.8% considera que siempre es comunicada con anticipación como también el tiempo de duración de capacitación es suficiente. Mientras que un 15% considera que solo a veces, un 1.7% considera que casi nunca y un 0% que nunca.

B) Resultados de la dimensión diseño del programa de capacitación

Tabla 9

Diseño del programa de capacitación

	f	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	10	8.3%
Regular	45	37.5%
Bueno	58	48.3%
Muy bueno	7	5.8%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

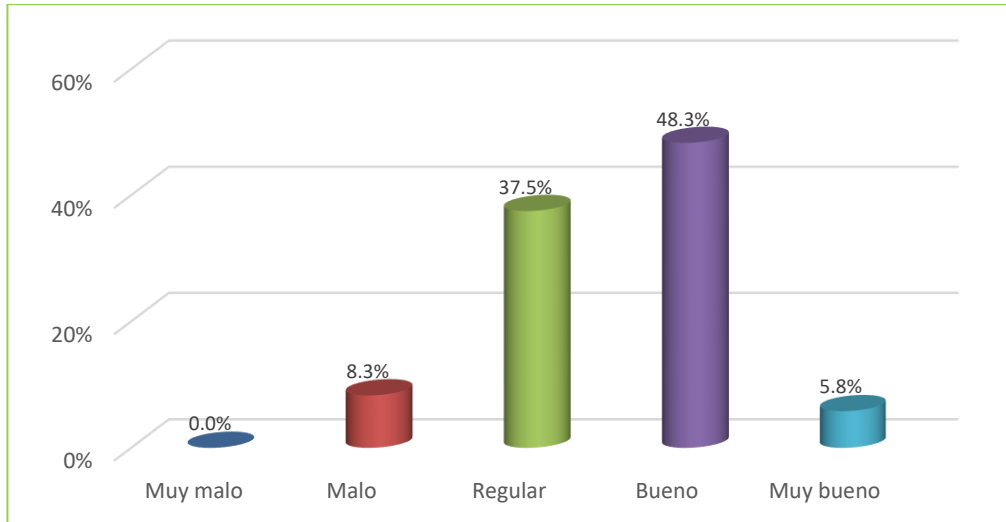


Figura 9: Diseño del programa de capacitación

Interpretación y análisis:

El 48.3% de los encuestados considera que el diseño del programa de capacitación es bueno por lo que se infiere la planificación de las acciones de capacitación tienen objetivos específicos con los contenidos correspondientes. Y solo un 8.3% de los encuestados considera malo el diseño del programa de capacitación.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación

Tabla 10

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación

	Promedio	Interpretación
Área o unidad de capacitación	3.14	Regular
Sujetos de capacitación	3.15	Regular
Temas de capacitación	2.81	Regular
Lugares de capacitación	4.04	Bueno
Cronograma de capacitación	4.18	Bueno
Diseño del programa de capacitación	3.46	Bueno

Fuente: Elaboración propia

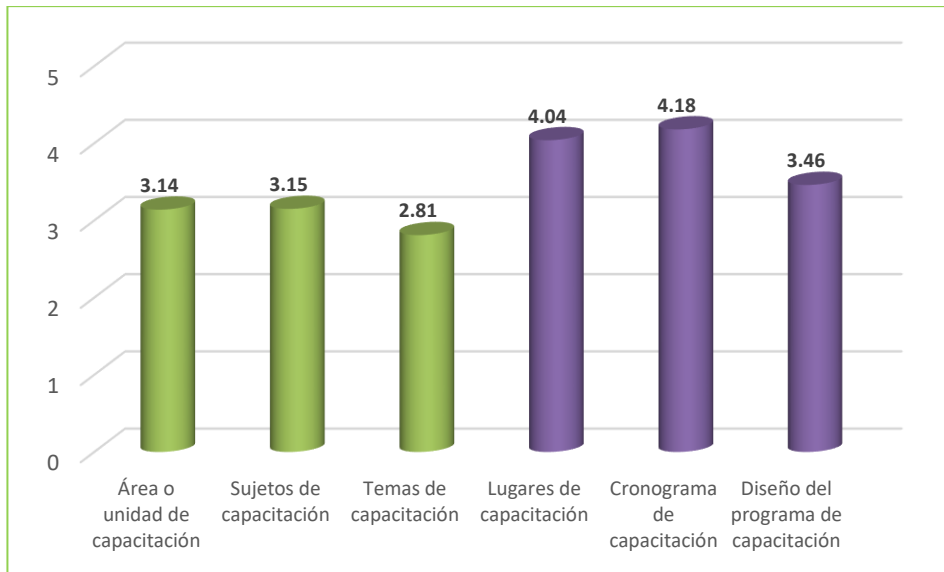


Figura 10: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño del programa de capacitación

Interpretación y análisis:

De la comparación de los promedios de la dimensión diseño del programa de capacitación se observa que el área o unidad de capacitación tiene un promedio de 3.14 el cual es regular, sujetos de capacitación tiene un promedio de 3.15 el cual es regular, los temas de capacitación tienen un promedio de 2.81 el cual es regular, el lugar de capacitación tiene un promedio de 4.04 el cual que es bueno, y el cronograma de capacitación tiene un promedio de 4.18 el cual es bueno, por lo que la dimensión de diseño del programa de capacitación tiene un promedio de 3.46

4.2.3 Ejecución del programa de capacitación

El objetivo es describir la ejecución del programa de capacitación.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación

Tabla 11

Indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación

	Tipos de capacitación		Técnicas de capacitación	
	f	%	f	%
Muy malo	10	8.3%	2	1.7%
Malo	36	30.0%	60	50.0%
Regular	27	22.5%	43	35.8%
Bueno	44	36.7%	15	12.5%
Muy bueno	3	2.5%	0	0.0%
Total	120	100%	120	100%

Fuente: Elaboración propia

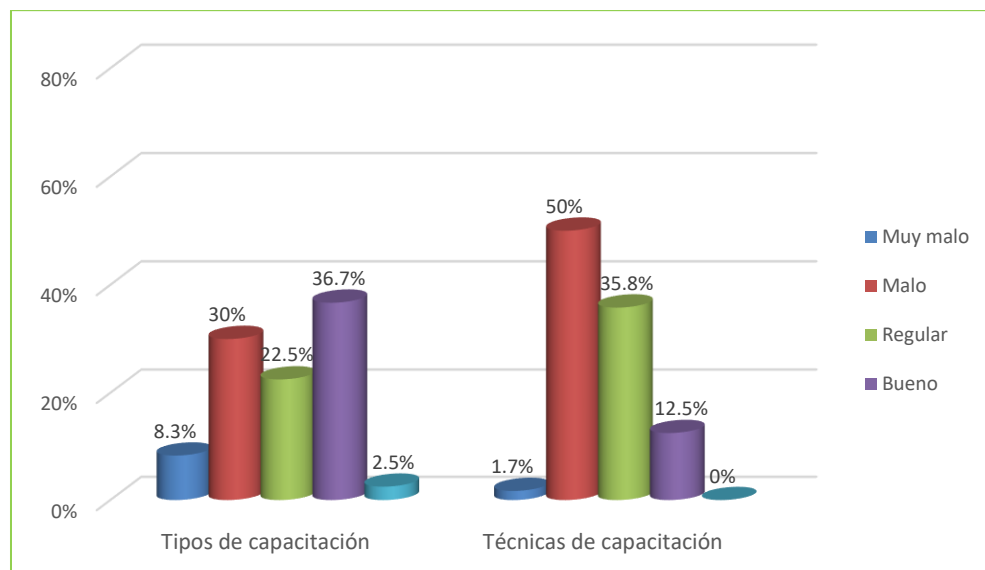


Figura 11: Indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación

Interpretación y análisis:

- El 36.7% de los encuestados considera que casi siempre la capacitación en un aula es útil y adecuado y, el otro 30% que casi nunca se recibe capacitación en sus puestos de trabajo y un 22.5% considera que a veces,

un 8.3% considera que nunca y un 2.5% considera que siempre, proporcionaría más conocimiento y experiencia.

- El 50% de los encuestados considera que casi nunca ha recibido capacitación por medio tecnológicos, el 35.8% considera que solo a veces, un 12.5% casi siempre y un 1.7% que nunca, lo que expresa el desconocimiento de otros medios tecnológicos para capacitar al personal de la empresa Grupo XTP.

A) Resultados de la dimensión ejecución del programa de capacitación

Tabla 12

Ejecución del programa de capacitación

	f	%
Muy malo	9	7.5%
Malo	34	28.3%
Regular	60	50.0%
Bueno	16	13.3%
Muy bueno	1	0.8%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

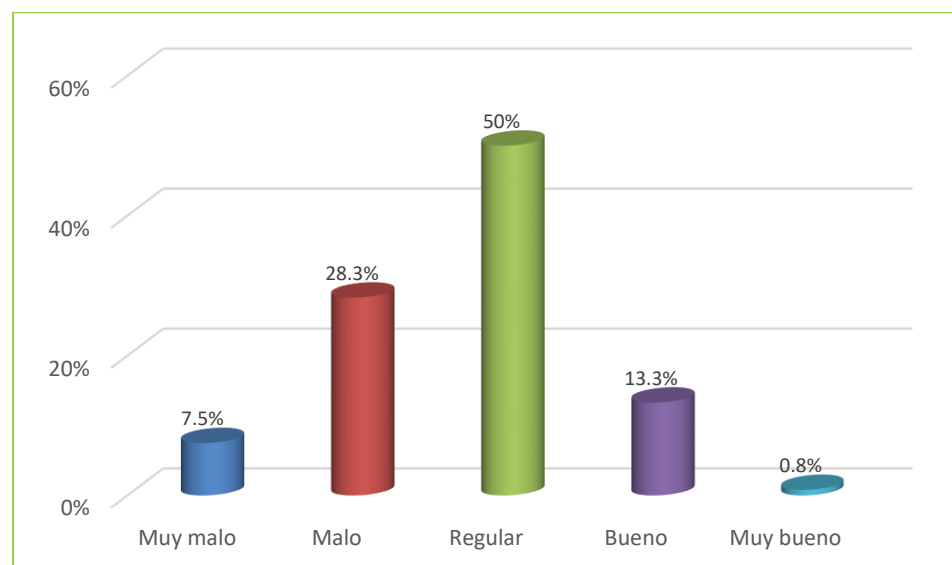


Figura 12: Ejecución del programa de capacitación

Interpretación y análisis:

El 50% de los encuestados considera regular la ejecución del programa de capacitación y un 28.3% lo considera como malo, un 13.3% lo considera como bueno, un 7.5% lo considera muy malo y, un 0.8% lo considera como muy bueno, evidenciando la falta de aplicación de nuevos temas y de sofisticadas gamas de tecnologías de capacitación la aplicación de las técnicas para transmitir información y poder desarrollar competencias requeridas en el programa de capacitación.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación**Tabla 13**

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación

	Promedio	Interpretación
Tipos de capacitación	2.95	Regular
Técnicas de capacitación	2.59	Malo
Ejecución del programa de capacitación	2.77	Regular

Fuente: Elaboración propia

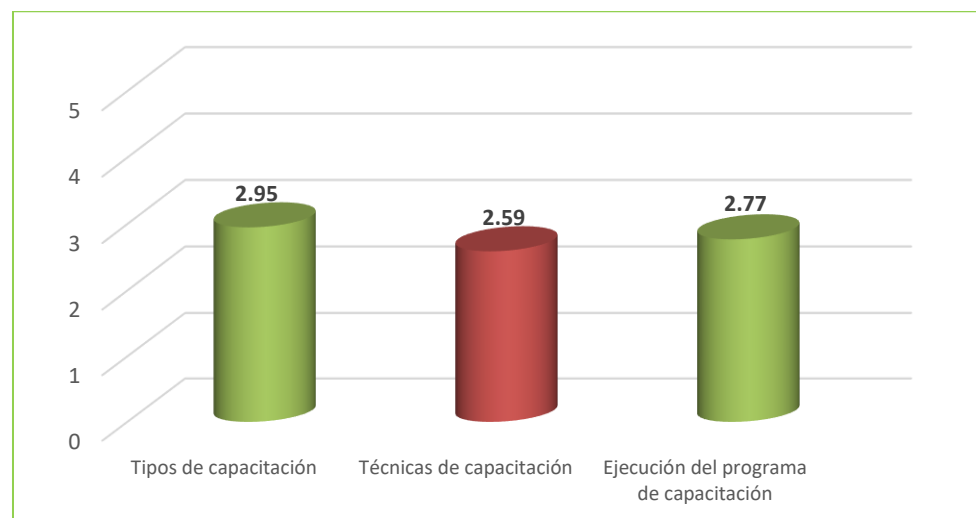


Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución del programa de capacitación

Interpretación y análisis:

Del análisis comparación de los promedios de la dimensión ejecución del programa de capacitación se observa que en tipos de capacitación tiene un promedio de 2.95 el cual es regular y, para las técnicas de capacitación se tiene un promedio de 2.59 lo cual es malo por lo cual la dimensión de ejecución del programa de capacitación logra tener un promedio de 2.77 resultado que indica que es regular.

4.2.4 Evaluación del programa de capacitación

El objetivo es describir la evaluación del programa de capacitación en la empresa Grupo XTP S.A.C.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación

Tabla 14

Indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación

	Reacción		Aprendizaje		Desempeño		Inversión	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	2	1.7%	2	1.7%	3	2.5%	48	40.0%
Malo	25	20.8%	19	15.8%	20	16.7%	49	40.8%
Regular	59	49.2%	43	35.8%	46	38.3%	17	14.2%
Bueno	32	26.7%	52	43.3%	44	36.7%	6	5.0%
Muy bueno	2	1.7%	4	3.3%	7	5.8%	0	0.0%
Total	120	100%	120	100%	120	100%	120	100%

Fuente: Elaboración propia

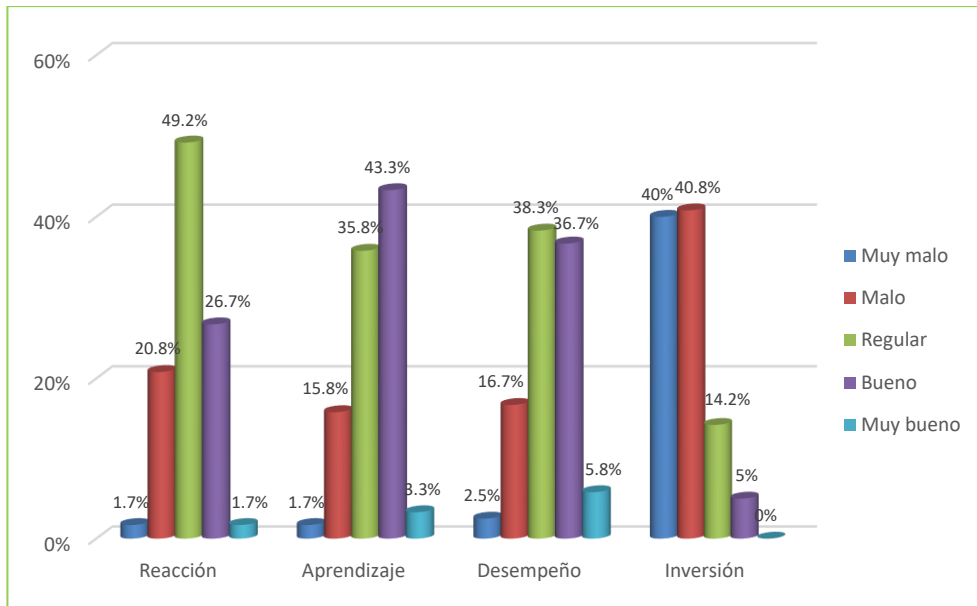


Figura 14: Indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación

Interpretación y análisis:

- El 49.2% de los encuestados considera que a veces la reacción es positiva y un 26.7% considera que siempre, un 20.8% considera que casi nunca y un 1.7% que siempre es satisfactorio al término del proceso de capacitación y considera satisfactoria del proceso de capacitación.
- El 43.3% de los encuestados considera que casi siempre capta y retiene toda la información, mientras que un 35.8% considera que a veces, un 15.8% que casi nunca, un 3.3% considera que siempre y, un 1.7% considera que nunca.
- El 38.3% de los encuestados considera que a veces el desempeño mejora en el desarrollo de sus funciones y, un 36.7% considera que casi siempre, un 16.7% considera que casi nunca, un 5.8% considera que siempre y 2.5% considera que nunca, considerándose que aún se pueden lograr mejoras en el desempeño de sus funciones.
- El 40.8% de los encuestados considera que casi nunca se realiza la evaluación de la inversión y, un 40% considera que nunca, el 14% de los encuestados que solo a veces, un 5% considera que casi siempre y, un 0% que siempre,

demostrando que la empresa no tiene procedimientos de evaluación para un análisis costo beneficio del proceso de capacitación.

B) Resultados de la dimensión evaluación del programa de capacitación

Tabla 15

Evaluación del programa de capacitación

	f	%
Muy malo	2	1.7%
Malo	27	22.5%
Regular	57	47.5%
Bueno	30	25.0%
Muy bueno	4	3.3%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

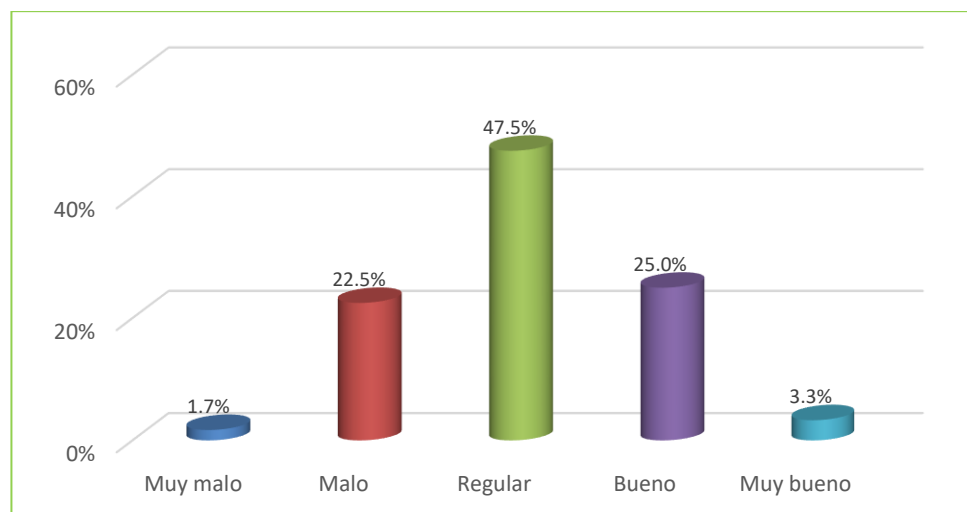


Figura 15: Evaluación del programa de capacitación

Interpretación y análisis:

Como se aprecia en la tabla estadística el 47.5% de los encuestados considera que la evaluación del programa de capacitación es regular, un 25% lo considera como bueno, un 22.5% lo considera como malo, un 3.3% lo considera como muy bueno y, un 1.7% lo considera como muy malo evidenciándose que en la etapa final no se realiza un trabajo para conocer la eficacia del programa y lo primordial que es evaluar

si el programa de capacitación cumplió con las necesidades de capacitación para la cual fue diseñada.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación

Tabla 16

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación

	Promedio	Interpretación
Reacción	3.06	Regular
Aprendizaje	3.41	Bueno
Desempeño	3.28	Regular
Inversión	1.84	Malo
Evaluación del programa de capacitación	2.90	Regular

Fuente: Elaboración propia

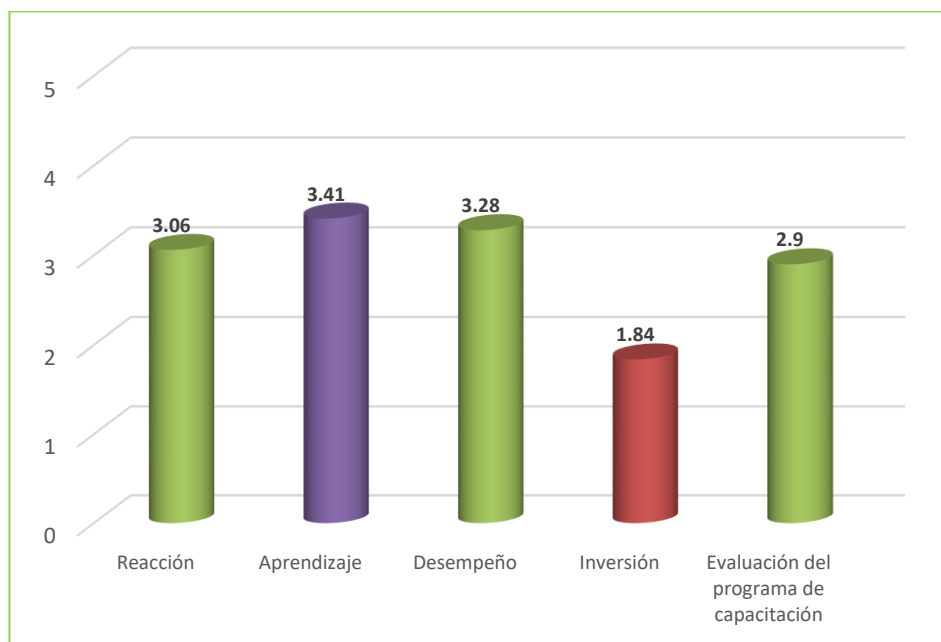


Figura 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación del programa de capacitación

Interpretación y análisis:

De la comparación de promedios de la dimensión de evaluación del programa de capacitación se observó que la reacción positiva a la capacitación obtiene un promedio de 3.06 lo cual se considera como regular, respecto del aprendizaje se observó un promedio de 3.41 lo cual es bueno, para el desempeño se obtuvo un promedio de 3.28 lo cual indica que es regular y en indicador inversión se observa un promedio de 1.84 lo cual es malo y, para la dimensión de evaluación del programa de capacitación se observa un promedio de 2.9 que indica que el proceso es regular.

4.3 Resultado de la variable Proceso de capacitación del talento humano

Tabla 17

Proceso de capacitación del talento humano

	f	%
Muy malo	1	0.8%
Malo	22	18.3%
Regular	54	45.0%
Bueno	41	34.2%
Muy bueno	2	1.7%
Total	120	100%

Fuente: Elaboración propia

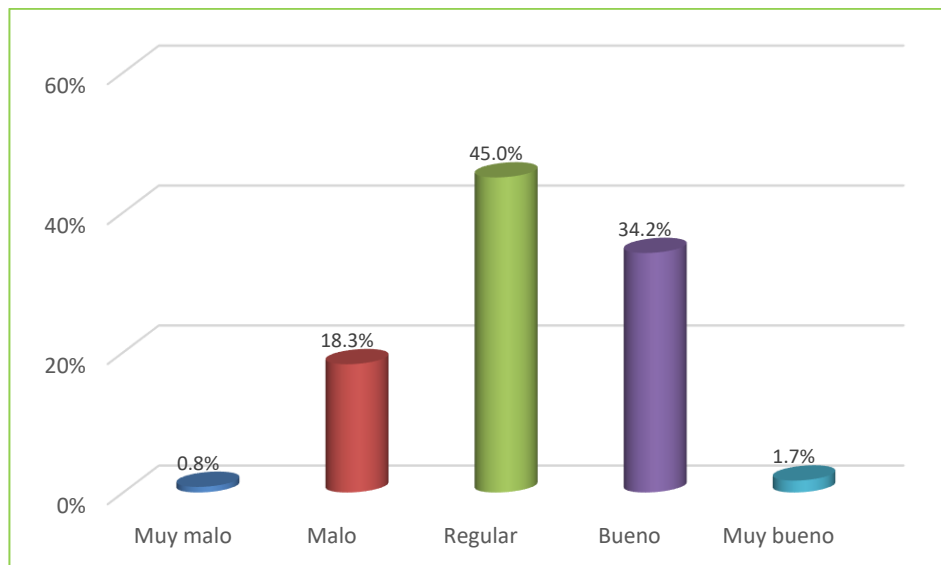


Figura 17: Capacitación del talento humano

Interpretación y análisis:

El 45.0% de los encuestados considera que el proceso de capacitación es regular, el 34.2% lo considera como bueno, el 18.3% lo considera como malo, el 1.7% lo considera muy bueno y, el 0.8% lo considera como muy malo, observamos que se pueden realizar mejoras en los procesos de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación del programa, para desarrollar de mejor manera las competencias de las personas que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de capacitación del talento humano**Tabla 18**

Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de capacitación del talento humano

	Promedio	Interpretación
Diagnóstico de necesidades de capacitación	3.21	Regular
Diseño del programa de capacitación	3.46	Bueno
Ejecución del programa de capacitación	2.77	Regular
Evaluación del programa de capacitación	2.90	Regular
Proceso de capacitación del talento humano	3.09	Regular

Fuente: Elaboración propia

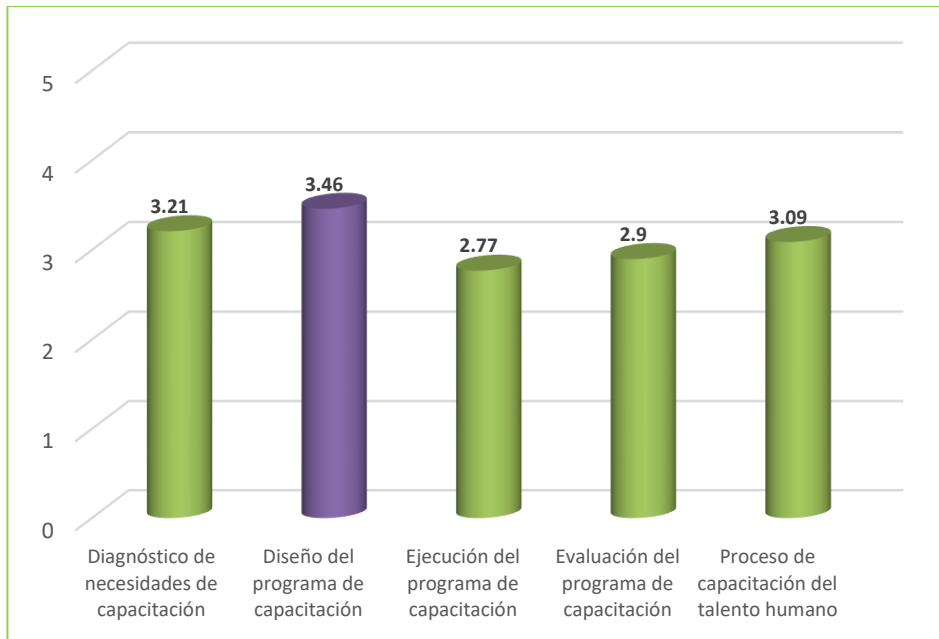


Figura 18: Comparación promedio de las dimensiones de la variable proceso de capacitación del talento humano

Interpretación y análisis:

De la comparación de promedios de las dimensiones de la variable de proceso de capacitación del talento humano se observa resultados como un 3.21 en el diagnóstico de necesidades lo cual es regular, para el diseño del programa de capacitación se obtuvo un promedio de 3.46 lo cual es bueno y, en el proceso de ejecución se observa un promedio de 2.77 lo cual es regular y en el proceso de evaluación del programa se observa un promedio de 2.9 lo cual es regular en consecuencia la variable proceso de capacitación del talento humano se observa un promedio de 3.09 resultado que indica que es regular.



CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes

Los hallazgos más relevantes de la presente investigación del proceso de capacitación del talento humano en la empresa Grupo XTP S.A.C, cuyo objetivo final es ofrecer soluciones cada vez más satisfactorias y competitivas a las personas y familias cuando tienen la necesidad de celebrar, degustar y compartir a través de las diferentes marcas para cada publico especifico, para lo cual se aplicó el cuestionario dirigido a los colaboradores con el análisis e interpretación de resultados se ha demostrado que el proceso de capacitación del talento humano, es 3.9 para proceso de capacitación del talento humano, lo que indica que es regular, donde las dimensiones obtuvieron un promedio; 3.21 diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual es regular 3.46 Diseño del programa de capacitación indica que es bueno ; 2.77 Ejecución del programa de capacitación indica que es regular ; y, 2.9 Evaluación del Programa de capacitación, lo cual alcanzo a regular, debido a que la empresa no cuenta con procesos establecidos de evaluación del proceso de capacitación, resultados que son similares a la observación preliminar realizado la empresa Grupo XTP S.A.C.

5.2 Limitaciones del estudio

En el desarrollo de la presente investigación se encontró limitaciones como la falta de compromiso por parte de la gerencia, por cuanto durante el desarrollo del cuestionario el gerente general de la empresa, estuvo presente en todo momento de la aplicación del cuestionario y, los colaboradores se sentían presionados y con mucho temor al momento de recaudar los cuestionarios.



5.3 Comparación crítica con la literatura existente

Para la comparación crítica del presente trabajo de investigación se relaciona con la investigación realizada por el bachiller Yuder Glen URRUTIA (Pág. 89), de la Universidad Andina del Cusco, Capacitación del Talento Humano en la Empresa Condor Travel S:A:C, no es adecuado ni adecuado de acuerdo a la valoración del 27.9% del personal, concluyendo que la capacitación debe desarrollar actividades con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo, al tener un porcentaje significativo en una valoración inadecuada, podemos decir existen deficiencias en el diagnóstico de las necesidades, ejecución y evaluación de la capacitación que relaja la empresa.

Con los antecedentes mencionados se asemeja a la tesis estudiada con respecto al proceso de capacitación del talento Humano a la dimensión e indicadores Diagnostico de necesidades,(Análisis organizacional, Análisis de recursos humanos y Análisis de puestos y análisis de capacitación), ya que busca mejorar el proceso de capacitación de acuerdo a exigencias de crecimiento de la empresa, similares a la conclusión que se llegó con referencia a los resultados y que es importante las cifras encontradas.

De igual manera , se llegan a relacionar, por el bachilleres Wency Daza Valenzuela, de la Universidad Andina del Cusco, Capacitación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop, sede Cusco, según la comparación promedio de la variable del proceso de capacitación es deficiente, lo que se evidencia con el 56% de la población objeto de estudio se concluye que el proceso de capacitación no es adecuado y no se asocia a los trabajadores de la organización con las perspectivas de la misma para responder con éxito a los restos actuales y futuros, afirmamos que el proceso de capacitación tiene vital importancia en las organizaciones sin ellas no



habría crecimiento de objetivos institucionales ni personales, es decir no se invierte en capacitación son empresas que se quedan en el pasado.

5.4 Implicancias del estudio

De la presente investigación realizada se puede desarrollar otras investigaciones relacionadas al proceso de capacitación del talento humano en otras empresas de servicio.

Como resultado obtenido en la investigación se demuestra la deficiente aplicación del proceso de capacitación del talento humano en la empresa grupo XTP S.A.C, que le permitirá mirar hacia adelante y buscar los mejores programas de Capacitación e inversión en el talento Humano que requiere de rápidas decisiones a los cambios que enfrentan las empresas a escenarios altamente competitivos.



CONCLUSIONES

- Primero.-** En el presente trabajo de investigación del proceso de capacitación del talento humano en la empresa grupo XTP S.A.C. se observa como resultados que el 45.0% de los encuestados considera que el proceso es regular resultado obtenido mediante la comparación de promedio de la variable del proceso de capacitación lo cual se podría analizar como un proceso con dificultades y carencias en las diferentes etapas del proceso de capacitación observándose como consecuencias el fallido cumplimiento de objetivos organizacionales y el preocupante estado actual para afrontar los retos actuales y futuros con éxito.
- Segundo.-** En la etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación, se obtiene resultado de un 42.5% de los encuestados en la empresa grupo XTP S.A.C. por lo que se considera que esta etapa es regular, debido a que se evidencio que el proceso no está correctamente orientado a la estructuración de planes y programas para el fortalecimiento de habilidades y características del talento humano.
- Tercero.-** Para la etapa de diseño del programa de capacitación en la empresa grupo XTP S.A.C. se observa un resultado de 48.3% lo cual es bueno, pero que puede llegar a muy bueno si se aplican mejoras en esta etapa, se podría diseñar planes estratégicos y operativos de manera contundente.
- Cuarto.-** En lo correspondiente a la etapa de ejecución del programa de capacitación se observa que el 50% del personal manifiesta que la etapa es regular mientras que un 28.3% manifiesta que es malo, por lo que será necesario implementar un programa de mejoramiento de plan de capacitación en la empresa Grupo XTP S.A.C.



Quinto.- Para la etapa de evaluación del programa de capacitación el 47.5% de los colaboradores considera que es regular, observándose que en el indicador de inversión se obtiene un resultado de 1.84 lo cual es malo mostrándose un trabajo inadecuado poco técnico y especializado para la empresa ya que no se tiene información clara y precisa sobre la inversión en el talento humano.



RECOMENDACIONES

PRIMERO.- Se recomienda realizar mejoras en el diagnóstico de necesidades del talento humano en la empresa Grupo XTP S.A.C, en concordancia con la misión, visión y objetivos, así como en atención a las nuevas exigencias de la empresa mirando al futuro con crecimiento modernizado e implantar programas de capacitación que cumplan con los objetivos de la empresa y los colaboradores, a fin de lograr un equilibrio entre ambos.

SEGUNDO.- Para el diseño del programa, se recomienda a la empresa Grupo XTP S.A.C, enfatizar un diseño del programa que ejecute mejoras de capacitación, en las áreas y/o unidades nuevas con funciones diferentes generadas por la propia empresa en crecimiento, a fin de tener una respuesta rápida a los cambios del entorno.

TERCERO.- Se recomienda a la empresa Grupo XTP S.A.C, realizar una actualización de las técnicas de capacitación haciendo uso de nuevos modelos de evaluación y retribución, así como la retroalimentación que coadyuve a que los colaboradores logren aprendizajes rápidos y, que además se encuentren alineados a la identificación y desarrollo de las competencias de los colaboradores.

CUARTO.- Se recomienda a la empresa Grupo XTP S.A.C. realice una evaluación del programa de capacitación, mediante reuniones con todas las áreas de la organización, donde se pueda discutir cuanto es el beneficio que se logra con la capacitación en términos de productividad como también discutir el valor social es decir el impacto que género en la organización y consecuentemente en los colaboradores.



QUINTO.- Se recomienda a la empresa grupo XTP S.A.C. realizar la convocatoria y selección de un profesional especialista en la gestión del talento humano o en específico en el proceso de capacitación, para garantizar que el proceso sea exitoso y que ayude al logro de objetivos y consecuentemente el desarrollo de la organización y sus colaboradores.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, j., & Marlo, O. (s.f.). Proceso de capacitacion y desempeño laboral del personal administrativo OEFA-Lima. *Tesis*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Alvarez, B., Freire, D., & Gutierrez, B. (s.f.). Capacitacion y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas. *Tesis*. Universidad de Concepcion, Chile.
- Balza. (2010). *educacion investigacion*. Argentina: apuners.
- Canahuire Montufar, A., F., E. M., & E., M. R. (2015). *guia para investigadores*. cusco: colorgraf S.R.L.
- Chacaltana, J. N. (2009). *Reforma laboral, capacitacion y productividad. la experiencia peruana*. Lima: Organismo internacional de trabajo.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoria General de la Administración*. Mexico DF: McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *administracion de recursos humanos*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *comportamiento organizacional*. mexico: mcgraw-hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestion del Talento Humano*. mexico: Mc Graw-Hill.
- Conceptos.de. (mayo de 2018). *conceptos.de*. Recuperado el 05 de abril de 2019, de <https://concepto.de/que-es-competencia/>
- Daza, W. (s.f.). Proceso de capacitacion del talento humano en la coop. Quillacoop. *Tesis*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- economiasimple.com. (marzo de 2016). *economiasimple.com*. Recuperado el 05 de abril de 2019, de <https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>
- Fretel, G. (s.f.). La gestion de la capacitacion en el sector manufacturero, empresa de plasticos. *Tesis*. Pontificia Universidad Catolica del Peru, Lima.
- garcia, l. (2015). *capital intangible*. mexico: upc.
- Hernandez, s. r. (2014). *metodologia de la investigacion*. Mexico: Mcgraw hill.
- Ibañez, M. M. (2011). *gestion del talento humano en la empresa*. peru: San Marcos.



- jaramillo. (2005). *gestion del talento humano*. mexico: universidad del norte.
- Louffat. (2013). *administracion de equipos humanos*. argentina: esan.
- Louffat. (2018). *Administracion del potencial humano*. mexico: cengage learning.
- Louffat, e. (2012). *administracion del potencial humano*. buenos aires: cengage learning.
- RAE. (20 de JUNIO de 2018). <http://www.rae.es/>. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Reza, j. (2010). *Gestion de los recursos humanos en las organizaciones*. mexico: panorama.
- Robbins, s. (2017). *comportamiento organizacional*. mexico: pearson.
- Robbins, s. (2018). *Administracion*. Mexico: Person .
- Robbins, Stephen. (2009). *comportamiento organizacional*. mexico: pearson educacion.
- Rojas, F. (s.f.). Capacitacion y desempeño laboral Teneria San Miguel. *Tesis*. Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- tirado, b. (2006). *degerencia*. mexico: degerencia.com.
- univ., j. (2016). [ujaen.es](http://www.ujaen.es). Obtenido de https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf
- URQUIZA, R. (2012). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1726-89582012000200012&script=sci_arttext
- Urrutia, Y. (s.f.). Capacitacion del talento humano en la empresa Condor travel S.A.C. Cusco. *Tesis*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Valencia, j. R. (2007). *administracion moderna de personal*. Mexico: Thomson Learnig.
- W.John, N. (2007). *comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: The McGraw- Hill.
- Werther, W. B. (1999). *Administracion de personal y recursos humanos*. mexico: Mc graw hill.