

**Capacitación SKG**



Evaluación y Optimización de los Programas de Capacitación en SKG 2024

Mireya Martinez Martinez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

noviembren de 2024

# Capacitación SKG

Evaluación y Optimización de los Programas de Capacitación en SKG 2024

Mireya Martínez Martínez

Sergio Andrés Zabala Vargas

Doctor en Tecnología Educativa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Noviembre de 2024

## Contenido

Lista de anexos .....	5
Resumen.....	6
Abstrac .....	8
Historia de la Compañía.....	9
Introducción .....	10
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
1.1 Pregunta de Investigación .....	15
1.2 Objetivos de la Investigación.....	15
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificación .....	16
1.4 Campo Disciplinar.....	18
<b>2. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>19</b>
2.1 Estado del Arte .....	19
2.2 Marco Teórico .....	24
2.3 Marco Normativo .....	27
<b>3 METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
3.1 Enfoque Cuantitativo.....	30
3.2 Diseño del Estudio .....	30
3.3 Muestra .....	31
3.4 Instrumentos de Recolección de Datos.....	32
3.5 Procedimiento de Recolección de Datos .....	32
3.6 Análisis de los Datos.....	33
3.7 Limitaciones del Estudio.....	33
3.8 Consideraciones Éticas .....	34
<b>4 HIPÓTESIS.....</b>	<b>35</b>
4.1 Variables e Hipótesis.....	36

4.2 Variable Independiente .....	36
4.3 Variable Dependiente.....	36
5. RESULTADO .....	37
5.1 Análisis de Resultados.....	38
5.2 Propuesta.....	43
5.2.1 Estrategias de Capacitación.....	43
5.2.2 Alineación de Contenidos.....	43
5.2.3 Gestión del Tiempo.....	44
5.2.4 Evaluación Continua .....	44
5.3 Discusión .....	45
6 CONCLUSIÓN .....	47
Referencias.....	51

**Lista de anexos**

Ilustración 1. Encuesta ..... 58

### Resumen

Se quiere analizar los programas de capacitación en la empresa SKG, con el objetivo de identificar las percepciones de los empleados y las áreas de mejora dentro del sistema actual, para lo cual se aplicó un enfoque metodológico de investigación cuantitativo, se llevó a cabo una encuesta a 29 empleados de distintos departamentos, recolectando datos sobre su experiencia con la capacitación. Los resultados mostraron que el 70% de los empleados conoce la existencia de un procedimiento formal de capacitación, aunque un 30% no está al tanto. La flexibilidad para solicitar capacitación específica es conocida por el 65% de los encuestados, mientras que un 40% considera prioritarias las habilidades técnicas. Un 80% percibe que la capacitación impacta positivamente su perfil profesional. Los talleres presenciales fueron el formato más preferido, con un 50% de aceptación, y el 45% solicitó más sesiones prácticas como mejora. La falta de tiempo se identificó como el principal obstáculo para aplicar lo aprendido.

Los datos obtenidos fueron analizados a través de un análisis mediante el software de R estudios, lo que permitió identificar áreas claves que requieren mejora. Se anticipa que los hallazgos ayudarán a optimizar los programas de capacitación actuales, asegurando que estén en sintonía con las expectativas y requerimientos del personal.

Esta investigación, sugiere la necesidad de ajustar los programas de capacitación a las necesidades del personal de SKG y también dio como resultado la adopción de enfoques innovadores para una mejor efectividad de la formación, donde se promueva un entorno de aprendizaje continuo, esto beneficia el desarrollo profesional de los empleados de manera más efectiva y crea retos del entorno laboral.

Palabras claves: percepción, capacitación, desarrollo de personal, habilidades técnicas, perfil, experiencia, flexibilidad.

### Abstrac

We want to analyze the training programs in the SKG company, with the aim of identifying the perceptions of the employees and the areas of improvement within the current system, for which a methodological approach of quantitative research was applied, a survey was carried out to 29 employees from different departments, collecting data on their experience with training. The results showed that 70% of employees are aware of the existence of a formal training procedure, although 30% are not aware. The flexibility to request specific training is known by 65% of respondents, while 40% consider technical skills a priority. 80% perceive that the training positively impacts their professional profile. Face-to-face workshops were the most preferred format, with 50% acceptance, and 45% requested more practical sessions as an improvement. Lack of time was identified as the main obstacle to applying what was learned.

The data obtained were analyzed through an analysis using the R studies software, which allowed the identification of key areas that require improvement. It is anticipated that the findings will help optimize current training programs, ensuring that they are in tune with staff expectations and requirements.

This research suggests the need to adjust training programs to the needs of the staff and also resulted in the adoption of innovative approaches for better training effectiveness, where a continuous learning environment is promoted, this benefits the professional development of employees more effectively and creates challenges of the work environment.

*Keywords: perception, training, staff development, technical skills, profile, experience, flexibility.*

### **Historia de la Compañía**

SKG es una empresa con una trayectoria de 10 años en el mercado. Líder, especialistas en el diseño, desarrollo, implementación, ejecución y operación de soluciones tecnológicas inteligentes para ciudades y territorios; expertos en procesos de transformación digital para el sector público y privado.

### Introducción

En un entorno laboral altamente competitivo y en constante cambio, la capacitación continua de los empleados es esencial para el desarrollo del capital humano y el crecimiento organizacional. Las empresas que invierten en formación no solo mejoran las competencias de su personal, sino que también fomentan una cultura de aprendizaje continuo que puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de empleados (Garavan, 2020). SKG, una compañía tecnológica líder en su sector, ha reconocido la importancia de este aspecto, pero a lo largo de los años ha enfrentado desafíos significativos en la implementación efectiva de sus programas de capacitación. Este estudio se centra en la evaluación de dichos programas, con el objetivo de identificar áreas de mejora que contribuyan a optimizar el desarrollo profesional de su personal.

A partir del 2022, SKG evidenció una falta de estructura en su proceso de formación, lo que afectó negativamente el rendimiento de sus empleados y la capacidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva. La literatura sugiere que la falta de capacitación bien organizada puede resultar en reprocesos, pérdida de productividad y un impacto negativo en la moral de los trabajadores (Noe et al., 2022). En respuesta, la gerencia de SKG, junto con el área de Recursos Humanos, implementó en 2023 un plan estratégico para abordar estas deficiencias, introduciendo la plataforma Ubits como una solución clave para mejorar las oportunidades de aprendizaje y el crecimiento profesional de su equipo.

No obstante, los resultados iniciales de la implementación del nuevo sistema de capacitación revelan áreas de preocupación. A pesar de la adopción de Ubits, los empleados siguen enfrentando barreras como la falta de alineación entre las capacitaciones ofrecidas y las necesidades reales de sus puestos de trabajo, además de limitaciones en el tiempo disponible para

completar las formaciones (Johnson & Moyer, 2023). Estas barreras no solo limitan la efectividad del aprendizaje, sino que también pueden aumentar la rotación de empleados, como lo demuestra la tasa de reemplazo del 20.13% en SKG durante el 2023, lo que ha generado inquietudes dentro de la organización.

Este estudio tiene como objetivo profundizar en estos problemas, analizando tanto las opiniones de los empleados como los resultados organizacionales. Mediante un enfoque de investigación basado en cuestionarios y análisis comparativos con una metodología cuantitativa, se espera aportar soluciones que optimicen los programas de formación en SKG. Se considera que, al mejorar las estrategias de capacitación, se puede no solo mejorar el desempeño individual, sino también fortalecer la competitividad global de la empresa en el sector tecnológico (Smith et al., 2023).

En este contexto, la evaluación detallada de los programas de capacitación es crucial para identificar las causas subyacentes de las barreras detectadas y proponer soluciones que realmente respondan a las necesidades del personal de SKG. Este estudio no solo se centrará en la percepción de los empleados sobre la plataforma Ubits y los recursos proporcionados, sino que también investigará cómo estas iniciativas de formación están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. A través del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recopilados, se buscará establecer recomendaciones específicas que permitan a SKG optimizar su proceso de capacitación, maximizando su retorno de inversión en el capital humano y contribuyendo al desarrollo sostenible de la organización.

Este trabajo de investigación permite examinar y detectar las principales deficiencias en los procesos de capacitación en la compañía SKG., se explorarán las causas y consecuencias de estas falencias en el rendimiento de los empleados.

En el primer capítulo, se abordará el problema de las deficiencias en los programas de capacitación en SKG, proporcionando un contexto claro sobre la situación actual. El segundo capítulo presentará un marco de referencia que destaca la relevancia de la capacitación en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. Se argumenta que la capacitación son una herramienta fundamental para el desarrollo del talento humano y esencial para la sostenibilidad de SKG, diversas teorías, artículos y resúmenes con conceptos que respaldan esta importancia.

El tercer capítulo se centrará en la metodología utilizada en esta investigación, basada en un enfoque cuantitativo. El propósito de esta metodología es especificar las deficiencias en los procedimientos de capacitación actuales en SKG. En el cuarto capítulo, se plantea una hipótesis que sugiere que una formación bien diseñada y relevante no solo potencia el aprendizaje, sino que también tiene un efecto positivo en la productividad y la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez ayuda a reducir la rotación de personal.

En el quinto capítulo, se presentarán los hallazgos de la investigación, identificando áreas que necesitan ajustes. para garantizar que todos los empleados tengan acceso a una formación adecuada y pertinente a sus roles; y por último en el sexto capítulo de esta investigación se sugieren recomendaciones prácticas que ayuden a mejorar los programas de capacitación y, en consecuencia, el rendimiento general de SKG.

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un entorno global cada vez más competitivo y tecnológicamente avanzado, las organizaciones han reconocido la importancia del desarrollo del capital humano como uno de los pilares fundamentales para garantizar su sostenibilidad y competitividad. Según el Foro Económico Mundial (2020), las empresas que no invierten en la capacitación y actualización de sus empleados corren el riesgo de quedarse atrás en un mercado laboral donde las habilidades evolucionan rápidamente.

La digitalización, automatización y cambios en los modelos de negocio requieren que las empresas implementen programas de formación continua que estén alineados con las necesidades emergentes del mercado. En este contexto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) subraya que la capacitación no solo mejora la productividad, sino que también contribuye a reducir la rotación de empleados, aumentar la satisfacción laboral y fortalecer la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios tecnológicos y estructurales (OIT, 2019).

A nivel regional, América Latina enfrenta retos particulares en cuanto a la formación del capital humano. Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señala que solo el 30% de las empresas en la región implementan programas efectivos de capacitación (BID, 2021), lo que limita su capacidad de mantenerse competitivas en el contexto global.

En particular, países como Colombia han evidenciado una falta de inversión adecuada en programas de desarrollo de habilidades, especialmente en sectores de tecnología y servicios, donde la actualización constante es crucial para mantenerse en la vanguardia del mercado global (DANE, 2022). Esta falta de inversión ha generado preocupaciones sobre la productividad, innovación y capacidad para atraer y retener talento cualificado. Además, el alto nivel de

rotación laboral en las empresas colombianas está vinculado a la insuficiencia de programas de capacitación estructurados, lo que impacta negativamente la competitividad del país en el mercado internacional (Cepal, 2022).

En el contexto específico de SKG, una empresa tecnológica que ha experimentado un notable crecimiento en la última década, se ha identificado una debilidad clave en la gestión de su capital humano. A partir de 2022, se hizo evidente la ausencia de un enfoque formal en los programas de formación y desarrollo, lo que afectó directamente el rendimiento y la retención de sus empleados. Según datos internos, la rotación de personal en SKG alcanzó el 20.13% en 2023, un indicador alarmante que resalta la necesidad urgente de mejorar las estrategias de capacitación y desarrollo para evitar la pérdida de talento (SKG, 2023).

A pesar de la implementación de la plataforma Ubits en 2023 como una solución para mejorar el acceso a la formación, los resultados han sido limitados, ya que los empleados enfrentan barreras como la falta de alineación entre las capacitaciones ofrecidas y sus necesidades laborales, así como restricciones de tiempo para completar los cursos (Johnson & Moyer, 2023). Estos problemas no solo reducen la efectividad de los programas de aprendizaje, sino que también contribuyen al bajo compromiso de los empleados, afectando la capacidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva en el mercado tecnológico.

La problemática central en SKG se basa en la falta de un enfoque estructurado para la capacitación continua de su personal, lo que ha generado reprocesos y baja eficiencia en el desarrollo de competencias clave. Abordar estas debilidades es esencial para que la organización fortalezca su capital humano, aumente su competitividad y asegure un crecimiento sostenible en

el largo plazo, tal como lo demuestran diversos estudios sobre la importancia de la capacitación en sectores altamente dinámicos como el tecnológico (Smith et al., 2023).

### **1.1 Pregunta de Investigación**

¿Cómo puede SKG mejorar su programa de capacitación y desarrollo del personal para fortalecer su capital humano, aumentar su competitividad y garantizar un crecimiento sostenible?

### **1.2 Objetivos de la Investigación**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Formular una propuesta basada en los factores que limitan la efectividad y los resultados de los programas de capacitación del personal en SKG, con el objetivo de mejorar el aprendizaje y promover el desarrollo profesional del equipo.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Recolectar información sobre la efectividad de los programas de capacitación, incluyendo opiniones del personal capacitado, resultados de desempeño y logro de objetivos de la organización.
- Investigar mediante un análisis los programas de capacitación vigentes en SKG con el fin de detectar y corregir posibles falencias en su diseño, ejecución y evaluación.

- Explorar las prácticas y tendencias actuales en capacitación de personal para recomendar posibles soluciones innovadoras que mejoren los programas de capacitación de SKG.

### 1.3 Justificación

La evolución del entorno laboral actual es vertiginosa, impulsada por avances tecnológicos y una creciente competitividad. En este contexto, la mejora de las habilidades y capacidades del personal se ha vuelto más exigente para las organizaciones modernas. Fortalecer la gestión del conocimiento y desarrollar competencias clave resulta esencial para mantener la competitividad en el mercado global (Durán & Martínez, 2021). La adaptación continua a estos cambios no solo es un desafío, sino una necesidad estratégica que define el éxito empresarial a largo plazo.

La formación y capacitación del personal no son solo acciones imprescindibles, sino también herramientas de transformación estratégica que fomentan el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. El aprendizaje continuo, a través de programas de capacitación bien estructurados, permite a los empleados adaptarse a nuevas tecnologías, metodologías y experiencias laborales, aumentando su eficiencia y productividad en los roles que desempeñan dentro de la compañía (Casanova, 2003). Este enfoque es fundamental, ya que organizaciones con programas de capacitación efectivos experimentan una mejora significativa en la productividad y la satisfacción de los empleados (García & Fernández, 2020).

La transmisión efectiva del conocimiento mediante las capacitaciones no solo impacta positivamente a los empleados a nivel individual, sino que también genera beneficios en toda la

organización. La mejora de habilidades y competencias incrementa la calidad del trabajo realizado y potencia la satisfacción del cliente final (Ardiles Sánchez, 2019). Además, la personalización de la formación a las necesidades específicas de cada puesto garantiza que el aprendizaje sea aplicable y productivo, lo que optimiza tanto el desempeño individual como el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez & Solano, 2018).

En este sentido, el fortalecimiento de la gestión del conocimiento y las competencias del personal a través de la capacitación continua no solo es indispensable en el entorno laboral actual, sino que también representa una oportunidad para impulsar el crecimiento y la competitividad de las organizaciones en mercados cada vez más dinámicos y exigentes. Esta investigación busca aportar un análisis que exponga la relevancia de las capacitaciones en SKG, proporcionando recomendaciones fundamentadas para mejorar su impacto. Estudios recientes revelan que compañías con altos niveles de inversión en formación obtienen hasta un 24% más de productividad (OECD, 2023), lo que subraya la importancia de seguir optimizando estos programas dentro de la empresa.

---

### **1.4 Campo Disciplinar**

El campo disciplinar y de conocimiento en el que se enmarca esta investigación es la gestión de recursos humanos, con un enfoque específico en la formación y el desarrollo de habilidades dentro de un entorno empresarial y este campo se encuentra dentro de disciplinas más amplias como la administración de empresas, la psicología organizacional y la educación corporativa, disciplinas que están establecidas en el sistema nacional de información de la educación superior SNIES.

### 2. MARCO DE REFERENCIA

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la capacitación se ha consolidado como una herramienta esencial para el desarrollo del talento humano y la sostenibilidad organizacional. El avance vertiginoso de las tecnologías y las demandas del mercado requieren que las organizaciones mantengan a su personal constantemente actualizado, no solo para aumentar la eficiencia, sino también para mejorar la satisfacción laboral y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo.

#### 2.1 Estado del Arte

Ecuación de Búsqueda: "INNOVATION IN TRAINING" OR "KNOWLEDGE TRANSFER" OR "TRAINING " Scopus, INNOVACIÓN EN FORMACIÓN" O "TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS" O "CAPACITACION" Google Académico

En la actualidad, el factor crítico, la clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial, sino además sus miembros. Las empresas han pasado de un gerenciamiento orientado a optimizar principalmente el capital a uno orientado a optimizar también el personal. En este contexto la capacitación deja de ser una actividad secundaria para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. Hoy el rol de la capacitación es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimiento.

Gabriela Guiñazú

### Fundamentos Teóricos de la Estrategia Organizacional como Técnica para Fortalecer el Plan de Capacitación del Talento Humano en la Empresa Moderna

La técnica está basada en fortalecer el plan de capacitación del talento humano en empresas modernas. La investigación está basada en una perspectiva documental-descriptiva, quien indica que el resultado debe ser viable para la implementación y el fortalecimiento en los planes de capacitación para las diferentes áreas de las organizaciones, abordando temas como lo son, tecnología, crecimiento personal, motivación y aprendizaje, lo que conlleva a que las estrategias organizacionales deben tener cuatro fases claves; diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. *Revista de Investigación* (2020) Vol. 8 No. 3,

### La transferencia del aprendizaje en el contexto de la administración pública: Una revisión sistemática de la literatura empírica (2023)

La transferencia del aprendizaje en la Administración Pública es fundamental para gestionar eficazmente los recursos humanos, ya que se trata de poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos durante la formación. El estudio se encamina en investigar los factores que influyen en la transferencia de conocimiento después de completar cursos de capacitación laboral. A lo que debemos entender cómo se lleva a cabo la transferencia al entorno laboral; identificar qué aspectos de los cursos facilitan o dificultan en los procesos; y reconocer las características de los participantes y el entorno que afectan la transferencia de conocimiento, dada la creciente relevancia de la capacitación en la Administración Pública, este estudio teórico busca profundizar en la evaluación de la formación y su impacto en la calidad de la gestión pública. Al comprender mejor este proceso, directivos, formadores y funcionarios

podrán optimizar la capacitación, mejorar los resultados y, en última instancia, elevar la calidad de los servicios que se brindan. “Asensio, M. (2023)

### Inteligencia artificial en la gestión de proyectos: caso construcción y obra civil

En esta investigación Se realizó un estudio cuantitativo que incluyó una revisión de la literatura internacional y una evaluación del nivel de madurez tecnológica en la gestión de proyectos en Colombia, con la participación de 97 empresas. Los hallazgos indican un gran interés tanto en el sector productivo como en la comunidad académica por utilizar inteligencia artificial en la gestión de proyectos, enfocándose en aspectos como costos, calidad, plazos, alcance, riesgos y capacitación. Se destaca la importancia de incorporar software que utilice IA, Modelos de Lenguaje Grande (LLM) y técnicas de procesamiento de grandes volúmenes de datos en los cuales se debe incorporar a los funcionarios de las organizaciones para un mayor desempeño. El sector de la construcción en Colombia tiene un camino importante por recorrer en la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial. Sin embargo, hay un claro interés y disposición para implementar estas tecnologías en las diferentes etapas de los proyectos mediante capacitaciones tecnológicas que estén a la vanguardia del cambio. Vargas, S. (2024)

### capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria

Este artículo destaca la relevancia de la capacitación del talento humano en la productividad de una empresa. A través de una revisión bibliográfica, se busca describir cómo la formación del personal influye en el rendimiento y éxito empresarial. Se subraya la importancia de que los empleados desarrollen habilidades clave para desempeñarse de manera eficiente en

sus roles, lo que permite a la empresa optimizar recursos y aumentar su productividad. La metodología se basó en una búsqueda bibliográfica rigurosa, utilizando criterios específicos de inclusión y exclusión en revistas electrónicas de bases de datos reconocidas, siguiendo las pautas del estándar PRISMA. De un total de 30 artículos revisados, se seleccionaron 11 para un análisis más profundo. Changuán, M. P. O. (2020)

De acuerdo a la Cultura Revista Colombiana de Salud Ocupacional organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura

En la actualidad, para lograr un desarrollo organizacional competitivo y productivo, las empresas deben trabajar continuamente en construir una cultura organizacional sólida y fomentar la seguridad en el trabajo con capacitaciones de acuerdo a cada área. Esto no solo promueve un comportamiento responsable socialmente, sino que también asegura la calidad de vida de los empleados y ayuda a prevenir enfermedades y accidentes laborales. Lo que denota el estudio es el propósito de identificar las posibles implicaciones de la cultura de seguridad en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. A lo que sugiere como futura línea de investigación el estudio de cómo la cultura de seguridad influye en los resultados de los planes de formación y capacitación en seguridad y salud laboral. Además, se propone evaluar el impacto de estos programas en el clima laboral y de seguridad dentro de las organizaciones.

Revista Colombiana de Salud Ocupacional, Vol. 12, N°. 2, 2022.

### Capacitación y desarrollo organizacional

En la actualidad, el entorno laboral y la fuerza de trabajo están atravesando cambios profundos debido a la globalización, los avances tecnológicos y una mayor diversidad demográfica. Las organizaciones deben adaptarse a estas nuevas realidades para atraer y retener talento, desarrollar a sus empleados y mantener un rendimiento competitivo. Este estado del arte ofrece una revisión exhaustiva de las tendencias emergentes en capacitación y desarrollo organizacional, destacando enfoques teóricos y prácticos actualizados. Aunque los modelos tradicionales de capacitación siguen siendo relevantes, ahora incorporan innovaciones como el uso de tecnología y enfoques sistémicos. Además, hay una creciente tendencia a invertir en el desarrollo del capital humano, lo que fomenta el crecimiento de los empleados y un mayor compromiso con la organización. En este contexto, el papel de los psicólogos organizacionales se vuelve crucial, ya que su experiencia es esencial para implementar intervenciones efectivas que aprovechen las oportunidades del cambio global. Finalmente, se presentan recomendaciones para psicólogos organizacionales y profesionales que trabajan en equipos multidisciplinarios.

Tong Encinas, Edna Carolina (2020)

El emparejamiento es una práctica comúnmente recomendada para fomentar la confianza y crear ambientes terapéuticos positivos. Sin embargo, hay pocas evaluaciones sobre los métodos de capacitación destinados a enseñar estas habilidades al personal de atención directa. El objetivo de este estudio fue formalizar y optimizar el proceso de capacitación en las fases iniciales del emparejamiento, utilizando modelos de video con instrucciones de voz en off y retroalimentación sobre el desempeño.

Los participantes incluyeron tres parejas formadas por técnicos de conducta y niños con autismo. Los resultados mostraron que el programa de capacitación mejoró la consistencia en la aplicación del emparejamiento. Esta mejora se mantuvo incluso en un entorno nuevo y hasta cuatro semanas después del entrenamiento. También se evaluaron comportamientos relevantes de los niños, como la atención conjunta, el compromiso, y los niveles de felicidad y calma. Se identifican áreas específicas para futuras investigaciones. Fanning Tacoaman, GL , Rosales, R. , Shvarts, S. 2024

### 2.2 Marco Teórico

#### La Transferencia del Conocimiento: Un Desafío Según Baldwin y Ford

La teoría de la transferencia de la capacitación, propuesta por Baldwin y Ford en 2006, complementa el modelo de Kirkpatrick al enfocarse en cómo el conocimiento adquirido se transfiere efectivamente al entorno laboral. De acuerdo con esta teoría, no basta con ofrecer programas de capacitación efectivos si los empleados no logran aplicar lo aprendido en sus trabajos diarios. Según Baldwin y Ford (2006), uno de los principales factores que influye en la transferencia de la capacitación es la relevancia del contenido formativo para las tareas laborales. Un programa de capacitación que se percibe como irrelevante o desconectado de las funciones del día a día probablemente no tendrá un impacto significativo en el desempeño.

Otro aspecto clave es el entorno laboral. Los autores señalan que el apoyo de los supervisores y colegas es fundamental para fomentar la aplicación práctica de las nuevas habilidades. La creación de un entorno propicio, donde se incentive a los empleados a practicar lo aprendido, incrementa notablemente la probabilidad de éxito de los programas de capacitación

(Baldwin & Ford, 2006). Las organizaciones deben, por tanto, considerar no solo el diseño del contenido formativo, sino también la estructura organizacional que facilite la transferencia del conocimiento.

Además, Baldwin y Ford subrayan la importancia de proporcionar oportunidades de práctica. Sin un entorno que permita a los empleados poner en práctica lo aprendido de manera inmediata, es probable que el conocimiento se desvanezca o no se internalice completamente. Esto refleja la necesidad de un enfoque holístico en la capacitación, que no solo se centre en el contenido, sino también en el contexto y en el apoyo organizacional que fomente la transferencia efectiva.

### La Motivación como Factor Determinante: Herzberg y la Satisfacción Laboral

La teoría de la motivación de Herzberg (2012) proporciona un marco útil para entender los factores que influyen en la disposición de los empleados para participar activamente en programas de capacitación. Herzberg distingue entre factores motivadores y factores higiénicos. Los primeros, como el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento personal, están intrínsecamente ligados a la satisfacción laboral y la motivación interna. Estos factores son esenciales en la capacitación, ya que los empleados que perciben oportunidades de desarrollo y reconocimiento en su trabajo tienden a estar más comprometidos con el aprendizaje continuo.

Por otro lado, los factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, son elementos que previenen la insatisfacción, pero no necesariamente fomentan la motivación. En el contexto de la capacitación, esto significa que, aunque una organización ofrezca condiciones adecuadas para el aprendizaje, si no se brinda un entorno que incentive el desarrollo personal y profesional, es probable que los empleados no se sientan suficientemente motivados para

aprovechar las oportunidades de capacitación. Herzberg (2012) argumenta que los programas de formación deben ir acompañados de mecanismos que promuevan tanto la motivación intrínseca como el bienestar general de los empleados, lo que refuerza su impacto en el rendimiento laboral y organizacional.

El Aprendizaje Organizacional: Una Necesidad Estratégica Según Argyris y Schön

La teoría del aprendizaje organizacional de Argyris y Schön (1999) destaca la importancia de promover una cultura organizacional que no solo fomente el aprendizaje individual, sino que también apoye el aprendizaje colectivo y la adaptación al cambio. Según estos autores, las organizaciones que aprenden de manera continua son más capaces de adaptarse a los cambios internos y externos, lo que las posiciona mejor para competir en mercados dinámicos.

En este sentido, la capacitación debe ser vista como una herramienta estratégica que facilita el aprendizaje tanto a nivel individual como organizacional. Argyris y Schön (1999) proponen dos tipos de aprendizaje: aprendizaje de bucle simple y aprendizaje de bucle doble. El primero se refiere a ajustes menores en los procesos organizacionales, mientras que el segundo implica un cuestionamiento más profundo sobre las premisas y políticas que guían las acciones organizacionales. La capacitación, cuando se orienta hacia el aprendizaje de bucle doble, puede impulsar cambios significativos en la cultura y estructura de la organización, fomentando una mayor capacidad de adaptación y crecimiento.

Satisfacción laboral y la motivación intrínseca. Mientras que los factores higiénicos, como las condiciones de trabajo, el salario y las políticas de la empresa, se relacionan con la insatisfacción si no se cumplen, pero no necesariamente con la motivación.

Teoría del aprendizaje organizacional Argyris y Schon. (1999)

La teoría del aprendizaje organizacional propuesta por Argyris y Schon se centra en cómo las organizaciones aprenden, cambian y se adaptan a nuevas circunstancias. Esta teoría destaca la importancia de promover una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo, la reflexión sobre la acción y la capacidad de adaptación a cambios internos y externos.

### 2.3 Marco Normativo

En la siguiente tabla se observan leyes y normativas resaltan la importancia de invertir en el desarrollo del talento humano como un medio para mejorar la productividad y la competitividad en el contexto laboral actual.

<b>Normativa / Ley</b>	<b>Descripción</b>
<b>Constitución Política de Colombia</b>	Artículo 26: Reconoce el derecho a la educación como fundamental, aplicable a la formación y capacitación del personal en el ámbito laboral.
<b>Ley 50 de 1990</b>	Establece disposiciones sobre el trabajo y promueve la formación profesional para mejorar la productividad y competitividad en las empresas.
<b>Ley 115 de 1994</b>	Ley General de Educación: Resalta la importancia de la educación continua y capacitación para el desarrollo integral de las personas, aplicable al contexto empresarial.
<b>Ley 789 de 2002</b>	Promueve la formación laboral y profesional, buscando mejorar la calidad del empleo y la productividad a través de programas de capacitación.

<b>Ley 1429 de 2010</b>	Introduce incentivos para la formalización y generación de empleo, promoviendo la implementación de programas de formación y capacitación en las empresas.
<b>Código Sustantivo del Trabajo</b>	Establece obligaciones para los empleadores en relación con la formación y capacitación de sus empleados, promoviendo el desarrollo de habilidades y competencias.
<b>Decreto 1072 de 2015</b>	Regula el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, estableciendo la obligación de capacitar a los trabajadores en temas de seguridad laboral, resaltando la capacitación continua.
<b>Normas Internacionales del Trabajo</b>	Promueve la capacitación y formación como un derecho de los trabajadores, mejorando las condiciones laborales y la competitividad. www.ioe-emp.org.
<b>Políticas de Desarrollo del Talento Humano</b>	Diversas políticas gubernamentales y de ONG que fomentan la capacitación y desarrollo del talento humano como estrategia para mejorar la competitividad del país.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo>

<https://www.mineduccion.gov.co>

[www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php)

### **3 METODOLOGÍA**

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la efectividad de las capacitaciones en el entorno laboral de la empresa SKG, abordando los diferentes factores que influyen en su éxito o fracaso. Para ello, se emplea un enfoque cuantitativo, que se basa en el análisis de datos obtenidos a partir de encuestas, con el fin de identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas. Este marco metodológico busca ofrecer un entendimiento riguroso y sistemático sobre el impacto de las capacitaciones en el desempeño de los empleados y su contribución a los objetivos organizacionales.

### 3.1 Enfoque Cuantitativo

La investigación se enmarca en una metodología cuantitativa, dado que el estudio se centra en la recolección de datos numéricos y el análisis estadístico de los mismos. Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano debe estar en constante evolución, ajustándose a las necesidades tecnológicas del entorno. Bajo esta premisa, el análisis cuantitativo permite observar las tendencias y correlaciones entre la capacitación y los resultados organizacionales, a través de la medición objetiva de las percepciones y experiencias de los empleados que han participado en procesos formativos.

El enfoque cuantitativo se justifica en el propósito de generar conocimiento sobre las causas que impiden la efectividad de las capacitaciones dentro de SKG, buscando identificar las áreas de mejora y las posibles soluciones para optimizar los programas de formación. Este tipo de investigación se basa en la formulación de hipótesis que serán validadas mediante la interpretación de los resultados obtenidos.

### 3.2 Diseño del Estudio

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo, dado que se busca identificar y describir las principales causas que afectan la efectividad de las capacitaciones en el entorno laboral. Este enfoque descriptivo permite obtener una visión general del problema, comprendiendo cómo se desarrollan los programas de formación en la empresa y cuál es la percepción de los empleados respecto a su impacto.

Para ello, se aplicará una encuesta estructurada a una muestra de empleados que han participado en procesos de capacitación dentro de la organización. Los datos obtenidos serán

analizados para identificar patrones, fortalezas y debilidades en el diseño y ejecución de las capacitaciones, así como para proponer recomendaciones que mejoren la eficacia de los programas.

### 3.3 Muestra

La muestra de este estudio será de tipo no probabilística por conveniencia, compuesta por 29 participantes que pertenecen a los ocho diferentes departamentos de la empresa. Esta elección se basa en la accesibilidad y disponibilidad de los empleados que han participado en las capacitaciones, lo que permite recopilar datos relevantes sin restricciones operativas.

No habrá sesgo de género en la selección de la muestra, ya que se incluirá a todos los empleados, independientemente de su sexo. Los criterios de inclusión establecidos para este estudio son:

1. Tener un contrato a término fijo o indefinido con la empresa SKG.
2. Ser mayor de edad.
3. Haber participado en alguna capacitación ofrecida por la empresa.

Por otro lado, los criterios de exclusión son:

1. No haber participado en ninguna capacitación dentro de la compañía.
2. Tener un contrato de prestación de servicios.

Estos criterios aseguran que la muestra esté compuesta por individuos que tengan una experiencia directa en los programas de capacitación de la empresa y que su participación en el estudio sea relevante para alcanzar los objetivos planteados.

### 3.4 Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizará una encuesta estructurada, compuesta por preguntas cerradas y escalas de Likert, que permitirá medir las percepciones de los empleados respecto a la calidad, relevancia y aplicabilidad de las capacitaciones recibidas. Esta encuesta fue diseñada específicamente para evaluar los aspectos que influyen en la transferencia del conocimiento y las oportunidades de mejora en los procesos de formación.

El uso de preguntas cerradas y escalas de Likert facilita la cuantificación de los datos, lo que permite realizar un análisis estadístico más riguroso. Además, la estandarización de las preguntas asegura la comparabilidad de las respuestas, ayudando a identificar tendencias y relaciones entre las variables investigadas. (formato de encuesta, ver anexo 1).

### 3.5 Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos se llevará a cabo mediante la distribución de la encuesta a los 29 empleados seleccionados de los diferentes departamentos de SKG. Las encuestas serán distribuidas electrónicamente al correo Gmail de cada uno, lo que garantiza mayor accesibilidad y facilita la participación de los empleados. Los participantes tendrán un período de una semana para completar la encuesta, asegurando que puedan responder de manera reflexiva y detallada.

Una vez recolectados los datos, estos serán ingresados en una base de datos para su posterior análisis. Se utilizarán herramientas de análisis estadístico como RStudios y/o Excel para identificar patrones en las respuestas y medir la relación entre las variables que afectan la efectividad de las capacitaciones.

### 3.6 Análisis de los Datos

El análisis de los datos recolectados se llevará a cabo mediante la utilización de estadísticas descriptivas, como medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medidas de dispersión (desviación estándar), para resumir y presentar las respuestas de los participantes. Además, se utilizarán estadísticas inferenciales para determinar si existen diferencias significativas entre los diferentes departamentos y si las percepciones sobre la capacitación varían en función de variables como la antigüedad en la empresa o el tipo de contrato.

Este análisis permitirá obtener una visión clara sobre los aspectos que dificultan o favorecen la efectividad de los programas de capacitación, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones en la mejora de los procesos formativos.

### 3.7 Limitaciones del Estudio

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el tamaño reducido de la muestra, que podría limitar la generalización de los resultados a toda la población de la empresa. Además, al tratarse de una muestra no probabilística, existe la posibilidad de que algunos grupos de empleados no estén representados adecuadamente. Por último, la fiabilidad de los resultados depende de la honestidad y precisión de las respuestas proporcionadas por los participantes en la encuesta, lo que podría introducir algún sesgo en los resultados.

### 3.8 Consideraciones Éticas

La investigación que se llevará a cabo en SKG se regirá por principios éticos fundamentales que garantizan el respeto y la integridad de todos los participantes. En primer lugar, se obtendrá el consentimiento informado de los empleados que participen en el estudio al final de la encuesta donde se referencia la ley 1581 de 2012- protección de datos personales- Habeas Data, asegurando que reciban información clara y comprensible sobre los objetivos, métodos y posibles riesgos asociados con la investigación. Este consentimiento será voluntario y los participantes tendrán la libertad de retirarse en cualquier momento sin repercusiones. Además, se garantizará la confidencialidad de la información personal y profesional, manejando los datos de manera anónima y utilizándolos únicamente con fines de investigación. La integridad del proceso de recolección y análisis de datos será fundamental, evitando cualquier sesgo que pudiera afectar los resultados.

Asimismo, se prestará especial atención a los principios de beneficencia y no maleficencia, evaluando cuidadosamente los posibles beneficios y riesgos de la investigación para maximizar el bienestar de los participantes. La investigación estará sujeta a la revisión y aprobación de un Comité de Ética, asegurando que se cumplan todos los estándares éticos necesarios en el entorno laboral. A través de estas consideraciones, se busca no solo proteger a los participantes, sino también contribuir a la mejora de los programas de capacitación en SKG, garantizando un entorno de aprendizaje positivo y efectivo.

### 4 HIPÓTESIS

Las estrategias de capacitación bien organizadas, estructuradas y oportunas en SKG incrementará la eficacia de la formación, lo que a su tiempo beneficiará la productividad y la satisfacción laboral de los empleados.

La capacitación es una herramienta fundamental para el crecimiento del capital humano en todas las organizaciones. En un entorno empresarial tan competitivo como el que enfrenta SKG, es fundamental que las estrategias sean no solo efectivas, sino también estén alineadas con las necesidades y objetivos de la empresa. Esta hipótesis afirma que una formación bien establecida y relevante no solo mejora el aprendizaje, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad y satisfacción laboral de los empleados, contribuyendo a la disminución de la rotación de personal.

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre aquellos empleados más antiguos. También a la vez permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, el aumento de la población de títulos universitarios, los cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas y las crecientes y diversas demandas del mercado. Las inversiones en capacitación redundan en beneficio tanto para aquellas personas que ingresan a trabajar y para las personas más antiguas en la empresa. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en ese sentido, son las que más se beneficiaran en los mercados híper competitivos que llegaron para quedarse. (Gómez, 2008).

Es casi imposible que la organización a través de sus estrategias de desarrollo organizacional y de su estructura, controlen las competencias de los trabajadores en beneficio del desempeño en los procesos. Esto hace necesario que la orientación de las capacitaciones de la

empresa, tengan en cuenta el desarrollo de elementos de factores como la capacidad de toma de decisiones, el estímulo de la creatividad, habilidades comunicativas, entre otros, que contribuyen a una mayor comprensión de su puesto de trabajo en el contexto de los procesos macro.

### **4.1 Variables e Hipótesis**

En el estudio que busca evaluar la efectividad de los programas de capacitación en SKG, es esencial definir claramente las variables que influirán en el análisis y las hipótesis que guiarán la investigación. Las variables se dividen generalmente en dos tipos: independientes y dependientes.

### **4.2 Variable Independiente**

Estrategias de Capacitación: Se refiere a los diferentes métodos, herramientas y plataformas utilizadas para impartir capacitación al personal de SKG, incluyendo la implementación de la plataforma Ubits y otras iniciativas de formación. Esta variable se analizará en términos de su estructura, relevancia y adecuación a las necesidades del personal.

### **4.3 Variable Dependiente**

Efectividad de la Capacitación: Se medirá a través de indicadores como el aumento en la productividad de los empleados, la satisfacción laboral y la reducción de la rotación de personal. También se considerarán las percepciones de los empleados sobre la relevancia y aplicabilidad de los programas de capacitación en sus funciones diarias.

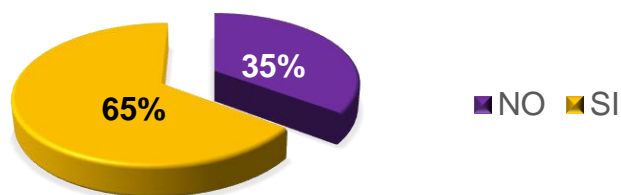
### 5. RESULTADO

Conocer la percepción de los trabajadores en conjunto, frente a las oportunidades de capacitación, en SKG puede detectar áreas que necesitan mejoras y ajustar sus enfoques para maximizar el impacto del aprendizaje. Esto implica personalizar los contenidos, formatos y métodos de enseñanza según las necesidades y preferencias de los empleados, lo que a su vez hace que el proceso de aprendizaje sea más efectivo y motivador.

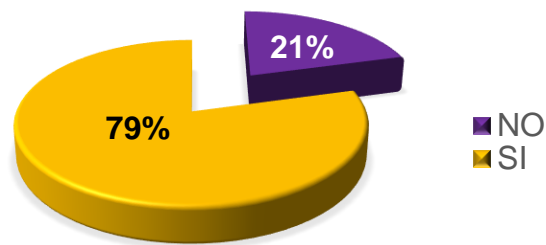
Además, al incluir a los trabajadores en este proceso, se crea un ambiente de comunicación abierta y colaboración. Esto no solo eleva la moral del equipo, sino que también fortalece el sentido de pertenencia. Cuando los empleados sienten que sus opiniones son valoradas y tenidas en cuenta, es más probable que se comprometan con los programas de capacitación. Como resultado, esto puede llevar a un mejor rendimiento y una mayor productividad en el trabajo.

### 5.1 Análisis de Resultados

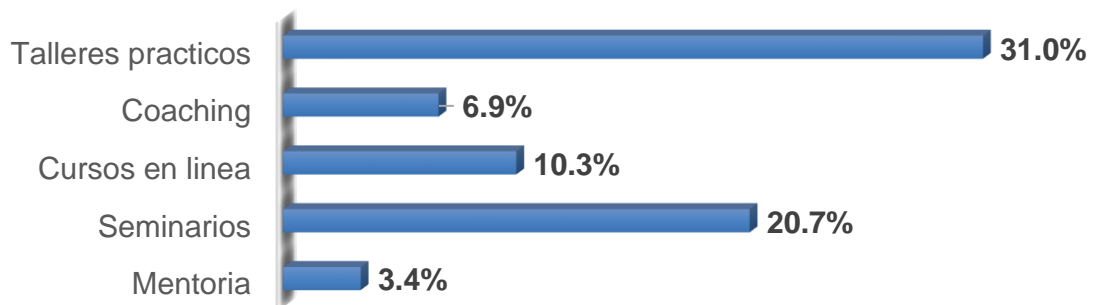
La investigación tuvo como objetivo analizar los programas de capacitación en la empresa SKG, identificando tanto las percepciones de los empleados como las áreas de mejora dentro del sistema actual. A través de una encuesta aplicada a 29 empleados de distintos departamentos de la empresa, se recopilieron datos clave que permiten entender la experiencia de los trabajadores con respecto a la capacitación, su disposición para solicitar formación adicional, y los obstáculos que encuentran al aplicar lo aprendido en sus actividades laborales. A continuación, se presenta una organización detallada de los resultados obtenidos:



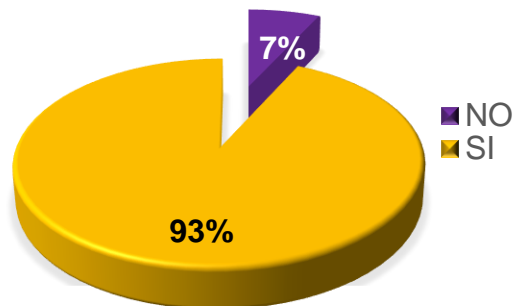
El resultado indica que la comunicación interna sobre las oportunidades de capacitación es efectiva, aunque aún tenemos empleados que no están al tanto. La literatura señala que una mayor claridad en los procedimientos de capacitación puede incrementar la participación (Noe, 2017). Es importante abordar esta falta de información para garantizar que todos los empleados puedan acceder a las oportunidades de desarrollo profesional.



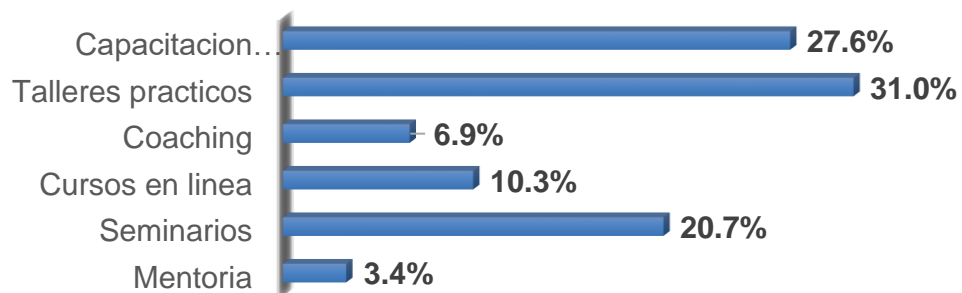
Se sugiere que el sistema de capacitación tiene una flexibilidad que permite personalizar el desarrollo profesional. No obstante, varios empleados no cuentan con esta opción podrían estar perdiendo oportunidades de aprendizaje. De acuerdo con la investigación de Salas et al. (2012), la personalización en los programas de capacitación incrementa la motivación y la eficacia del aprendizaje, lo que subraya la necesidad de mejorar este aspecto.



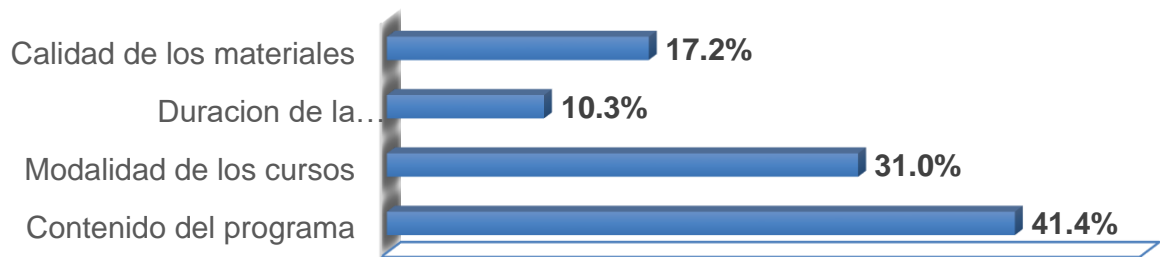
Las habilidades técnicas y el liderazgo fueron consideradas las áreas más importantes. Estos resultados indican una concordancia con las tendencias actuales del mercado laboral, donde las competencias técnicas y de liderazgo son fundamentales para el desarrollo profesional (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Este descubrimiento es importante para la proyección de programas de capacitación, garantizando que se enfoquen en estas áreas clave.



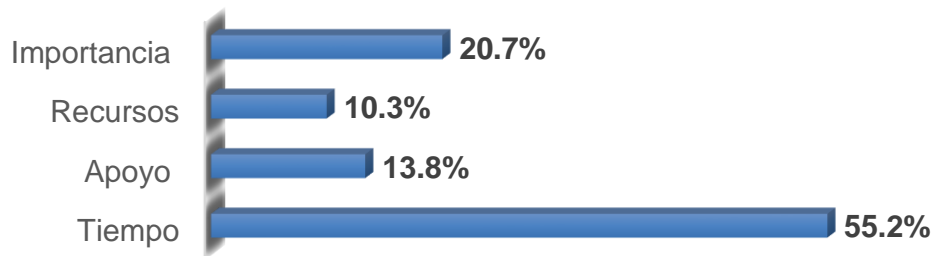
Los encuestados consideran que la capacitación impacta positivamente en su perfil profesional. Este resultado indica que los empleados valoran la capacitación como parte de su desarrollo. La literatura apoya esta idea, señalando que la formación continua puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso según (Baldwin & Ford, 1988). es fundamental para respaldar la inversión en programas de capacitación.



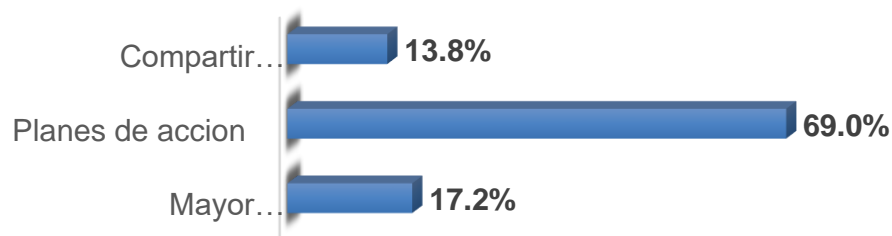
La preferencia por talleres prácticos puede indicar una necesidad de interacción y aprendizaje activo. la capacitación interactiva tiende a ser más eficaz para el aprendizaje (Davis, 2018). Este resultado sugiere que SKG debería considerar la posibilidad de aumentar la oferta de talleres practico seguida por capacitaciones presenciales para optimizar mejor el recurso.



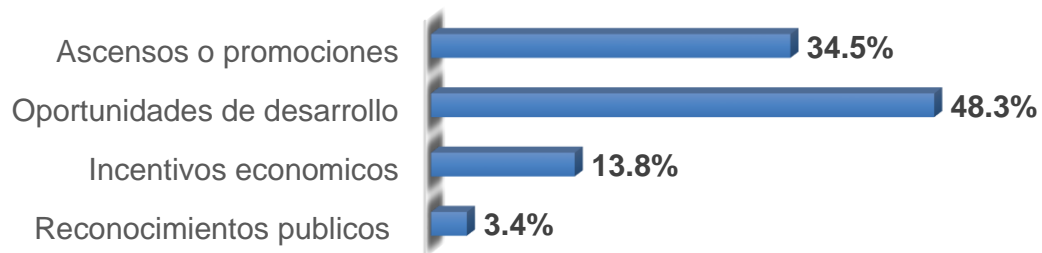
El contenido del programa se destaca como el más apreciado, lo que indica que su calidad es esencial. La modalidad de los cursos también tiene importancia, sugiriendo que el método de enseñanza es significativo. Esto indica que las organizaciones deberían enfocarse en mejorar el contenido y la modalidad de sus programas de capacitación para mejorar la participación.



La falta de tiempo fue identificada como el mayor obstáculo. A pesar de recibir capacitación, los empleados enfrentan dificultades para aplicar lo aprendido debido a restricciones de tiempo. La literatura indica que las organizaciones deberían tener en cuenta la carga de trabajo al llevar a cabo programas de capacitación (Noe, 2017). Abordar este aspecto podría aumentar la efectividad de dichos programas.



El resultado muestra que los encuestados consideran que la elaboración de planes de acción es la estrategia más eficaz para optimizar la implementación de la capacitación, mientras que el seguimiento y el compartir experiencias se perciben como aspectos de menor importancia.



Este resultado indica que las oportunidades de desarrollo pueden ser un motivador poderoso para la aplicación de lo aprendido. La investigación apoya esta afirmación, sugiriendo que los ascensos pueden aumentar la motivación y el compromiso con la capacitación (Deci & Ryan, 2000). Esto es relevante para el diseño de políticas de incentivos en SKG.



La gráfica muestra que el seguimiento posterior a la capacitación es la estrategia más apreciada para optimizar la formación, seguida por las sesiones prácticas. Por otro lado, la interactividad se ve como de menor relevancia. En conclusión, se resalta la significancia del seguimiento y las prácticas en el proceso de aprendizaje.

### 5.2 Propuesta

La propuesta a continuación se fundamenta en los hallazgos obtenidos en el análisis de resultados y la investigación realizada en SKG. Su objetivo es abordar las deficiencias detectadas en los programas de capacitación, con el fin de mejorar la efectividad del aprendizaje y el desarrollo profesional del personal. Las recomendaciones están organizadas en cuatro categorías principales: estrategias de capacitación, alineación de contenidos, gestión del tiempo y evaluación continua.

#### 5.2.1 Estrategias de Capacitación

Se sugiere adoptar un enfoque de aprendizaje híbrido que combine la capacitación presencial con la formación en línea a través de Ubits. Esto permitirá a los empleados acceder a recursos de aprendizaje a su propio ritmo, mejorando la flexibilidad y adaptabilidad del proceso educativo.

En esencial diseñar programas de capacitación que se adapten a las necesidades específicas de cada departamento y puesto. Esto puede lograrse mediante la realización de encuestas y entrevistas con los empleados para identificar las habilidades requeridas y las áreas de mejora.

#### 5.2.2 Alineación de Contenidos

Se recomienda llevar a cabo una auditoría exhaustiva de los contenidos de capacitación ofrecidos en Ubits, asegurando que sean pertinentes y aplicables a las tareas diarias de los

empleados. Además, la inclusión de casos de estudio y ejemplos prácticos puede facilitar la transferencia de conocimientos al entorno laboral.

Además, fomentar la colaboración entre diferentes departamentos para que se compartan conocimientos y experiencias. Esto puede incluir talleres conjuntos donde los empleados de distintas áreas trabajen en problemas comunes, enriqueciendo así el aprendizaje mutuo.

### 5.2.3 Gestión del Tiempo

Se debe implementar una mayor flexibilidad en los horarios de capacitación, permitiendo a los empleados completar sus módulos en momentos que se adapten a sus cargas de trabajo. Esto no solo aumentará la participación en los programas de capacitación, sino que también disminuirá la presión que sienten los empleados por compaginar sus responsabilidades laborales y de aprendizaje.

- **Micro aprendizaje:** Promover el micro aprendizaje, donde los contenidos de capacitación se dividan en módulos cortos y específicos. Esta metodología permite que los empleados dediquen breves momentos a la capacitación durante su jornada laboral, facilitando la retención de información y aplicabilidad inmediata.

### 5.2.4 Evaluación Continua

1. **Establecimiento de Indicadores de Desempeño:** Definir indicadores claros que midan la efectividad de los programas de capacitación en términos de productividad, satisfacción laboral y reducción de la rotación de personal. Estos indicadores deben ser

revisados regularmente para asegurar que los objetivos de capacitación se estén cumpliendo.

2. **Feedback y Mejora Continua:** Implementar un sistema de retroalimentación en el que los empleados puedan expresar sus opiniones sobre los programas de capacitación. Esta información puede utilizarse para realizar ajustes y mejoras continuas, asegurando que los programas se mantengan relevantes y efectivos a lo largo del tiempo.

### 5.3 Discusión

Una empresa podría justificar la ausencia de un plan de formación, capacitación y mejora continua por razones económicas ya que indudablemente representan una inversión importante dentro de cualquier organización. Sin embargo, de acuerdo a (Claudio Fernández-Aráoz) manifiesta que en pleno XXI no es suficiente con hacer cosas bien, que es fundamental invertir en capacitación, lo que permite que los empleados fortalezcan no solo sus habilidades y capacidades sí no también les permite mejorar su desempeño y aumentaría su competitividad.

Se podría pensar que la capacitación solo sirve para mejorar las capacidades técnicas de los empleados, sin duda el desarrollo de habilidades técnicas es fundamental para el desempeño de tareas específicas. De acuerdo a (Brown, B. 2016) el aprendizaje es fundamental especialmente donde los empleados se sientan cómodos para la comunicación, esto fomenta la creatividad y evita la comparación, lo que impulsa a los empleados a buscar desarrollo de habilidades que trasciendan lo técnico.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el resultado de la encuesta donde se evidencia que los empleados cada vez quieren más reconocimiento y más tiempo para capacitarse

(Simon Sinek) manifiesta que el papel de un líder indica crear ambientes propicios para la capacitación y el desarrollo de los empleados, este enfoque corrobora los resultados obtenidos, las empresas deben dedicar tiempo y recursos a fomentar espacios donde los colaboradores se sientan valorados y motivados para crecer, al invertir en el desarrollo personal y profesional de su equipo.

### 6 CONCLUSIÓN

Los resultados de la investigación reflejan que los programas de capacitación en SKG tienen un impacto positivo en el desarrollo profesional de los empleados, ya que el 80% de los encuestados indicó que estas formaciones mejoran su perfil profesional. Esto sugiere que los empleados valoran las oportunidades de formación y reconocen su relevancia para su crecimiento dentro de la empresa. No obstante, a pesar de los resultados favorables, hay áreas que necesitan ajustes, especialmente en términos de personalización de la capacitación, para garantizar que todos los trabajadores tengan acceso a formación adecuada y pertinente a sus funciones.

El estudio de los obstáculos y retos que enfrenta el personal en el proceso de capacitación indica que aspectos como la falta de tiempo, recursos limitados y la desconexión con las necesidades reales del puesto son fundamentales para el éxito de cualquier programa formativo. Estas dificultades no solo impactan la efectividad de la capacitación, sino que también pueden reducir la motivación y el compromiso de los empleados.

Un hallazgo clave de la investigación es que la falta de tiempo es el principal obstáculo para que los empleados apliquen lo aprendido durante las capacitaciones, tal como lo señaló el 50% de los encuestados. Este resultado indica que, aunque los empleados reciben formación valiosa, las cargas de trabajo y las limitaciones de tiempo dificultan la implementación de esos nuevos conocimientos. Esto evidencia una desconexión entre la teoría y la práctica que la empresa debe abordar para optimizar la efectividad de sus programas de capacitación.

La recopilación de datos sobre la efectividad de los programas de capacitación en SKG se hace esencial para medir su influencia en el rendimiento del personal y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Al tener en cuenta las opiniones de los empleados que han recibido capacitación, se obtiene una visión valiosa que puede señalar áreas de mejora y reforzar la oportunidad para obtener una mayor formación.

SKG debe modificar y perfeccionar sus programas de capacitación, asegurando que se adapten a las necesidades del personal y a las metas estratégicas de la empresa. En definitiva, este enfoque no solo eleva la calidad de la capacitación, sino que también impulsa el crecimiento profesional del empleado y favorece el éxito global de SKG.

Otro aspecto importante es la preferencia de los empleados por los talleres presenciales, señalada por el 50% de los encuestados, lo que indica una inclinación hacia la interacción y el aprendizaje práctico. Esto sugiere que los métodos de capacitación actuales, si bien efectivos en algunos casos, podrían beneficiarse de una mayor oferta de talleres que involucren dinámicas interactivas. Según los estudios, el aprendizaje práctico tiene una mayor tasa de retención, lo que respalda la necesidad de invertir más en este formato de capacitación.

El análisis e investigación de los programas de capacitación actuales en SKG se hicieron fundamentales para identificar y rectificar las deficiencias en el proceso ya que no solo ayuda a encontrar áreas que requieren mejora, sino que también asegura que los programas se adapten a las verdaderas necesidades del empleado.

Investigar las prácticas y tendencias actuales en la capacitación de personal es primordial para estar en la vanguardia de soluciones innovadoras que mejoren los programas de

capacitación en SKG, lo cual ayuda a descubrir enfoques modernos y eficaces para los equipos de trabajo,

Al poner en práctica las recomendaciones, SKG no solo podrá elevar la calidad y efectividad de su capacitación, sino también cultivar un entorno de aprendizaje continuo que favorecerá el desarrollo profesional del personal y el logro de los objetivos

Al abordar estas deficiencias, SKG podrá optimizar sus programas de capacitación, garantizando que sean eficientes. creando un entorno de aprendizaje que impulse la productividad y la satisfacción, lo que permite fortalecer la capacidad de SKG para enfrentar los cambios y desafíos del entorno laboral.

Finalmente, las sugerencias de los empleados incluyen la incorporación de más prácticas y un mejor seguimiento a lo aprendido. Estos dos factores, mencionados por el 45% y el 30% de los encuestados, respectivamente, subrayan la importancia de implementar sistemas de retroalimentación y prácticas constantes en el lugar de trabajo. Esto permitiría no solo que los empleados asimilen mejor la información, sino que también pongan en práctica de manera más efectiva los conocimientos adquiridos, lo que a su vez incrementaría la productividad y el rendimiento organizacional.

### **Recomendaciones**

En primer lugar, es fundamental que la empresa revise sus procedimientos de comunicación interna sobre las oportunidades de capacitación, ya que un 30% de los empleados no tiene conocimiento de estos procesos. Se recomienda mejorar los canales de información, utilizando herramientas digitales accesibles que permitan a los empleados estar al tanto de las capacitaciones disponibles. Además, se sugiere implementar recordatorios periódicos y

establecer un sistema de notificaciones personalizadas que promueva la participación activa en los programas de formación.

Para abordar el problema de la falta de tiempo para aplicar lo aprendido, SKG debería considerar ajustar la carga de trabajo de los empleados durante los periodos de capacitación. Esto podría lograrse mediante la reorganización de las tareas y la asignación de tiempos específicos para la implementación de lo aprendido, lo que permitiría una mejor transferencia de los conocimientos adquiridos a la práctica laboral. También sería conveniente realizar capacitaciones en periodos donde la carga laboral sea menor, asegurando así una mayor concentración en el aprendizaje.

Otra recomendación importante es aumentar la oferta de capacitaciones presenciales y prácticas, dado que los empleados han mostrado una clara preferencia por estos formatos. SKG podría desarrollar talleres presenciales que combinen actividades prácticas y dinámicas de grupo, lo que fomentaría la interacción y el aprendizaje colectivo. Asimismo, la empresa debe evaluar la implementación de simulaciones o escenarios prácticos que permitan a los empleados aplicar lo aprendido en un entorno controlado antes de llevarlo a su trabajo diario.

Finalmente, para mejorar el seguimiento y la aplicación de lo aprendido, se sugiere establecer un sistema formal de seguimiento post-capacitación. Esto podría incluir reuniones de retroalimentación, evaluaciones periódicas y un sistema de incentivos que motive a los empleados a aplicar los nuevos conocimientos en su entorno de trabajo. Los reconocimientos y recompensas no solo fortalecerían el compromiso de los empleados con la formación, sino que también contribuirían a una cultura organizacional más orientada al aprendizaje continuo y al desarrollo profesional.

### Referencias

- Ardiles Sánchez, N. E. F. (2019). Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral del personal administrativo en la empresa Hochschild Minig del distrito de Santiago de Surco en el año 2017. Bosque Canseco, D. M. D. (2013). Comprobación y comparación de la efectividad en el aprendizaje de las técnicas de enseñanza expositiva e interrogativa, utilizando el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick en cursos de capacitación (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Askvik, S. (1999). La gerencia y el aprendizaje organizacional. *Gestión y Política Pública*, volumen VIII, número 2, 2do semestre de 1999, pp 249-274.
- Autor: Tong Encinas, Edna Carolina Formato: tesis de grado Fecha de Publicación: 2020  
Institución: Universidad Peruana Cayetano Heredia Repositorio: UPCH-  
Institucional Lenguaje: español Identificador OAI: oai: repositorio.upch.edu.in:  
20.500.12866/8984 Enlace del recurso: <https://hdl.handle.net/20.500.12866/8984>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. In *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Universidad de Deusto* (Vol. 8).
- Bosque Canseco, D. M. D. (2013). *Comprobación y comparación de la efectividad en el aprendizaje de las técnicas de enseñanza expositiva e interrogativa, utilizando el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick en cursos de capacitación* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Brown, B. (2016). El poder de ser vulnerable. *Qué te atreverías a hacer si el miedo no te paralizara*.

Casanova, F. (2003). Formación profesional y relaciones laborales (Vol. 4). Oficina Internacional del Trabajo Cinterfor.

Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3ra Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S. A. De C. V. México.

Davis, B. (2018). Active training: A handbook of techniques, designs, case examples, and tips. Wiley.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Díaz Lazo, J., Pérez Gutiérrez, A., & Florido Bacallao, R. (2011). Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para disminuir la brecha digital en la sociedad actual. *Cultivos tropicales*, 32(1), 81-90.

Fanning Tacoaman, GL , Rosales, R. , Shvarts, S. 2024 Revista de análisis de conducta aplicado

Fernández (2010). Formación del talento humano: factor clave para el desarrollo de organizaciones cooperativas. Recuperado de

<http://revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/viewFile/11736/11368>.

Fernández-Aráoz, C. (2014). 21st-Century talent spotting. *Harvard business review*, 92(6), 46-54.

Frigo, E. (2011) ¿Para qué sirve la capacitación? Recuperado de

<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7012.htm>

Giovannone, P. M. (2012). La gestión de la motivación organizacional con el *enfoque de la teoría de Herzberg* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Gómez Zermeño, M. G., & Alemán de la Garza, L. Y. (2011). Administración de proyectos de capacitación basados en tecnología.

Hernández, Y. G., Daza-Ríos, C. T., & Torres, W. E. R. (2022). Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 12(2), 66-76.

<https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento->

[recursos/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20se,los%20resultados%20de%20un%20proyecto.](https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20se,los%20resultados%20de%20un%20proyecto.)

<https://sites.google.com/skgtecnologia.com/intranetskg/nosotros?authuser=0> Página web

SKG <https://skgtecnologia.com/>

Intranet SKG Tecnología

Jaimes-Quintanilla, M. A., & Zabala-Vargas, S. (2024). Inteligencia artificial en la gestión de proyectos: caso construcción y obra civil. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-21.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels. Berrett-Koehler Publishers.

La Gestión del Conocimiento: Recursos y Oportunidades

Márquez coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., & Gaibor Plúas, A. J.

(2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80), 371-381.

Mitnik, F., Coria, A., & García Goette, C. (2006). Reconstruyendo las esperanzas: la calidad de la capacitación. *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia. Montevideo: CINTERFOR/OIT.*

Noe, R. A. (2017). Employee training and development. McGraw-Hill Education.

Palma-Avellán, A. M. (2018). Gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(7), 52-69.

Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad

Institucional, ISSN 1390-9789, Vol. 8, N°. 3, 2020 (Ejemplar dedicado a: September - December), págs. 3-41

Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional: teoría y práctica.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.

Sinek, S. (2014). *Los líderes comen al final: por qué algunos equipos trabajan juntos y otros no* . Penguin.

- Solórzano, J. X. A., Zurita, I. N., Andrade, J. E. O., & Álvarez, J. C. E. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 466-497.
- Tong Encinas, E. C. (2020). Capacitación y desarrollo organizacional.
- Valencia Bonilla, M. B., Alba Cabañas, M., & Herrera Lemus, K. C. (2016). La gestión del conocimiento y su relación con la innovación y la mejora continua en modelos de gestión. *Cofin Habana*, 10(1), 101-112.
- Vallejo, D. A. Z., & Manzano, K. E. A. (2020). Fundamentos teóricos de la estrategia organizacional como técnica para fortalecer el plan de capacitación del talento humano en la empresa moderna. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(3), 3-41.



## Encuesta Capacitación SKG

1. Conoce usted si SKG cuenta con un procedimiento de capacitación.
  - a) Si
  - b) No
2. Tiene usted conocimiento si en SKG es posible solicitar capacitación en un tema específico.
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Qué áreas de capacitación considera más importantes para el desarrollo profesional en tu empresa?
  - a) Desarrollo de habilidades técnicas
  - b) habilidades de liderazgo
  - c) comunicación efectiva
  - d) trabajo en equipo
  - e) gestión del tiempo
4. ¿Considera usted que el proceso de capacitación dentro la empresa impacta en su perfil?
  - a) Si
  - b) No
5. ¿Qué formatos de capacitación prefieres o consideras más efectivos?
  1. Capacitación presencial
  2. Cursos en línea
  3. Seminarios
  4. Talleres prácticos
  5. Mentoría
  6. Coaching





6. ¿Qué aspectos de los programas de capacitación cree que podrían mejorarse para ser más efectivos?
  - a) Contenido del programa
  - b) Modalidad de los cursos
  - c) Duración de la capacitación
  - d) Calidad de los materiales
  
7. ¿Cuáles considera que son los mayores obstáculos para aplicar lo aprendido en los programas de capacitación en su trabajo diario?
  - a) Falta de tiempo para implementar lo aprendido
  - b) Falta de apoyo de los superiores
  - c) Falta de recursos para aplicar lo aprendido
  - d) Falta de relevancia de la capacitación para el trabajo actual
  
8. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el seguimiento y la aplicación de los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones en la empresa?
  - a) Mayor seguimiento por parte de los directores de área
  - b) Implementación de planes de acción individualizados/ por áreas
  - c) Creación de espacios para compartir experiencias y mejores prácticas.
  
9. ¿Qué tipo de incentivos o reconocimientos cree que podrían motivar a los empleados a aplicar lo aprendido en los programas de capacitación en su trabajo?
  - a) Reconocimientos públicos
  - b) Incentivos económicos
  - c) Oportunidades de desarrollo profesional
  - d) Ascensos o promociones





10. Para mejorar la experiencia de capacitación y superar los obstáculos que se enfrentan durante el proceso, Cuál de las siguientes opciones sería la más importante:

- a) Mayor interactividad durante las sesiones de capacitación
- b) Sesiones más prácticas
- c) Seguimiento y apoyo posterior a la capacitación

LEY 1581 DE 2012- PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES- HABEAS DATA, mediante la cual autorizo en los términos de la presente Ley y demás normas concordantes, de manera libre, expresa y voluntaria a dar el tratamiento de los datos suministrados por mí.

- Si
- No

