

**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
PRIVADA KHIPU**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN EL HOTEL WAYNA INKA CLASSIC
EN LA CIUDAD DEL CUSCO – 2025.**

Línea de investigación:

Gestión de la calidad

Autor:

- Nataly Chipana Malliza

Código ORCID 0009-0002-5606-4201

**Trabajo de Investigación para optar el
Grado de Bachiller en: Administración de
Empresas Turísticas y Hoteleras**

Asesor: David Eduardo Cutimbo Alfaro

Código ORCID 0009-0008-6226-6046

CUSCO PERÚ

2026

Resultado del análisis

Archivo: NATALY KHIPU BACHILLERATO.docx

Estadísticas

Sospechosas en Internet: **10,7%**
Porcentaje del texto con expresiones en internet .

Texto analizado: **88,39%**
Porcentaje del texto analizado efectivamente (no se analizan las frases cortas, caracteres especiales, texto roto).

Sospechas confirmadas: **6,43%**
Confirmada existencia de los tramos en las direcciones encontradas .

Éxito del análisis: **100%**
Porcentaje de éxito de la investigación, indica la calidad del análisis, cuanto más alto mejor.

Direcciones más relevantes encontrados:

Dirección (URL)	Ocurrencias	Semejanza
https://campusvirtual.cenoeder.com/wp-content/uploads/2025/07/LEY_DE_SEGURIDAD_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO_REGLAMENTO-Y-MOFIFICATORIAS.pdf	25	3,76 %
https://repositorio.unas.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3e0fada6-730a-4fab-9e23-53ddb677dad5/content	22	4,42 %
https://virtual.urbe.edu/tesispub/0098234/cap02.pdf	20	4,26 %
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24544w/Subsistema_de_desarrollo_de_RRHH.pdf	17	6,28 %
https://economicas.unsa.edu.ar/adminperso/Cap_y_Mov_Teoria.pdf	17	4,21 %
https://virtual.urbe.edu/tesispub/0095389/cap02.pdf	16	4,81 %

Texto analizado:

ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA PRIVADA KHIPU
126111064135000PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

0145415

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN EL HOTEL WAYNA INKA CLASSIC EN LA CIUDAD DEL CUSCO – 2025.00

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN EL HOTEL WAYNA INKA CLASSIC EN LA CIUDAD DEL CUSCO – 2025.

Línea de investigación:

Gestión de la calidad

Autor:

Nataly Chipana Malliza

Código ORCID 0009-0002-5606-4201

Trabajo de Investigación para optar el Grado de Bachiller en: Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Asesor: David Eduardo Cutimbo Alfaro

Código ORCID 0009-0008-6226-6046

CUSCO PERÚ

2026

DEDICATORIA

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por brindarme salud y fortaleza para culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

A mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante, quienes han sido un soporte fundamental en mi camino académico y personal.

DEDICATORIA

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por brindarme salud y fortaleza para culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

A mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante, quienes han sido un soporte fundamental en mi camino académico y personal.

Asimismo, a mis maestros y mi casa de estudios por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas a lo largo de mi formación profesional, contribuyendo significativamente a mi crecimiento profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, padre todopoderoso, por mostrarme el camino del bien cuidarme en cada decisión que tome y guiarme hasta la presentación de este trabajo.

A mis amados padres quienes con su esfuerzo, sacrificio y amor han sido mi mayor inspiración. Gracias por ser mi mayor ejemplo de perseverancia. Su apoyo incondicional, su apoyo de aliento y su confianza en mí han sido fundamental a lo largo de este camino.

Mis familiares quienes con sus enseñanzas y sustento me impulsaron a seguir creciendo académicamente.

A mis docentes de la **ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA PRIVADA KHIPU, PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS** quienes, a lo largo de los años de estudio me brindaron conocimientos importantes para mi desarrollo académico y profesional.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar en qué medida se da la capacitación del personal en el Hotel Wayna Inka Classic de la ciudad del Cusco durante el periodo 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 25 colaboradores actuales y ex trabajadores del hotel, de los cuales se obtuvo la muestra de estudio. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario orientado a medir la variable capacitación del personal y sus dimensiones: detección de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación y ejecución de la capacitación.

Los resultados evidenciaron deficiencias significativas en el proceso formativo del personal. En la variable general, el 68,0% de los trabajadores percibió un nivel bajo de capacitación, mientras que el 16,0% manifestó un nivel medio y el 16,0% un nivel alto. En la dimensión detección de necesidades de capacitación, el 72,0% indicó un nivel bajo, el 12,0% un nivel medio y el 16,0% un nivel alto. Respecto al diseño del programa de capacitación, el 60,0% lo calificó como bajo, el 24,0% como medio y el 16,0% como alto. Finalmente, en la dimensión ejecución de la capacitación, el 72,0% señaló un nivel bajo, el 12,0% un nivel medio y el 16,0% un nivel alto.

Se concluye que en el Hotel Wayna Inka Classic predomina un nivel bajo de capacitación del personal, lo que demuestra la ausencia de un proceso formativo sólido y articulado entre la identificación de necesidades, el diseño de programas y su adecuada ejecución. Esta situación limita el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias del personal, afectando la calidad del servicio brindado y la capacidad del hotel para responder a las exigencias de los clientes y turistas.

Palabras clave: capacitación del personal, calidad del servicio, fortalecimiento de capacidades, ejecución de la capacitación.

ABSTRACT

The general objective of this investigation was to determine the extent to which staff training is given at the Hotel Wayna Inka Classic in the city of Cusco during the 2025 period. The study was developed under a quantitative, descriptive level and non-experimental design approach. The population consisted of 25 current and former hotel employees, from whom the sample was obtained. The survey technique was used to collect data, using a questionnaire aimed at measuring the training variable of staff and its dimensions: identification of training needs, design of the training programme and implementation of the training.

The results showed significant deficiencies in the staff training process. In the general variable, 68.0% of workers perceived a low level of training, while 16.0% reported a medium level and 16.0% a high level. In the training needs identification dimension, 72.0 per cent indicated a low level, 12.0 per cent a medium level and 16.0 per cent a high level. Regarding the design of the training program, 60.0% rated it as low, 24.0% as medium and 16.0% as high. Finally, in the implementation dimension of training, 72.0 per cent reported a low level, 12.0 per cent a medium level and 16.0 per cent a high level.

It is concluded that at the Hotel Wayna Inka Classic, a low level of staff training prevails, which demonstrates the absence of a solid training process and articulated between the identification of needs, the design of programs and their proper execution. This situation limits the strengthening of knowledge, skills and competences of the staff, affecting the quality of service provided and the ability of the hotel to respond to the demands of customers and tourists.

Keywords: staff training, quality of service, capacity building, implementation of training.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	9
INDICE DE FIGURAS.....	10
CAPÍTULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Descripción del Problema	11
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Objetivos de investigación	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.4. Justificación	15
1.4.1. Valor práctico	15
1.4.2. Valor teórico.....	16
1.4.3. Valor metodológico.....	16
1.5. Delimitación de la investigación	16
1.5.1. Delimitación temporal.....	16
1.5.2. Delimitación espacial.....	16
1.5.3. Delimitación conceptual.....	17
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes de estudios	18
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	18
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	19
2.1.3. Antecedentes locales	20
2.2. Bases teóricas.....	22
2.2.1. La Teoría del Aprendizaje	22
2.2.2. Teoría de la calidad del servicio	23
2.3. Bases conceptuales	25
2.3.1. Capacitación de personal	25
2.3.2. Importancia de la capacitación de personal.....	27
2.3.3. Objetivos de la capacitación de personal:	28
2.3.4. Detección de las necesidades de Capacitación.....	29

A.	Análisis de la organización	30
B.	Análisis de los recursos humanos	31
C.	Análisis de las operaciones y tareas	33
2.3.5.	Diseño del programa de la capacitación	34
A.	Área o unidad de capacitación	36
B.	Sujetos de capacitación	37
C.	Temas de capacitación	38
D.	Lugares de capacitación	39
E.	Cronograma de capacitación	40
2.3.6.	Ejecución de la capacitación	42
A.	Programa de capacitación	43
B.	Calidad del material de capacitación.	44
C.	Cooperación	45
D.	Calidad y preparación	46
E.	Calidad de los aprendices	47
2.4.	Base Conceptual	48
2.5.	Operacionalización de Variables	52
CAPÍTULO III		54
METODOLOGÍA		54
3.1.	Tipo de investigación	54
3.2.	Nivel de investigación	54
3.3.	Diseño de la investigación	54
3.4.	Población	54
3.5.	Muestra	55
3.6.	Técnicas e instrumento de Recolección de la información	55
3.7.	Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información	56
CAPÍTULO IV		57
RESULTADOS		57
4.1.	Presentación de resultados	57
4.1.1.	Presentación de resultados de la dimensión detección de las necesidades de capacitación. 57	
4.1.2.	Presentación de resultados de la dimensión diseño del programa de la capacitación . 59	
4.1.3.	Presentación de resultados de la dimensión ejecución de la capacitación	60
4.1.4.	Presentación de resultados de la variable capacitación del personal	61
CONCLUSIONES		63
RECOMENDACIONES		64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		66

ANEXOS	69
a. Marco institucional	69
b. Matriz de Consistencia	70
c. Matriz de instrumento de la variable	71
d. Matriz Instrumento aplicado	72
e. Panel fotográfico y otros.....	74
f. Aspectos administrativos.....	77
g. Cronograma de actividades	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Matriz de operacionalización de variable Capacitación al Personal</i>	52
Tabla 2 <i>Nivel de detección de las necesidades de capacitación</i>	57
Tabla 3 <i>Nivel de diseño del programa de la capacitación</i>	59
Tabla 4 <i>Nivel de ejecución de la capacitación</i>	60
Tabla 5 <i>Nivel de capacitación del personal</i>	61

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Nivel de detección de las necesidades de capacitación</i>	57
Figura 2 <i>Nivel de diseño del programa de la capacitación</i>	59
Figura 3 <i>Nivel de ejecución de la capacitación</i>	60
Figura 4 <i>Nivel de capacitación del personal</i>	61

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

De acuerdo con Chiavenato (2011), la capacitación es un proceso educativo con una duración limitada, que se desarrolla de forma planificada y organizada, cuyo propósito principal es que las personas adquieran conocimientos, habilidades y destrezas específicas conforme a objetivos previamente definidos. Durante este proceso, se imparten contenidos relacionados directamente con el desempeño en el trabajo y se fomentan actitudes adecuadas frente a la organización, las tareas y el ambiente laboral, promoviendo además el desarrollo y fortalecimiento de las competencias y capacidades del individuo.

A escala global, el perfeccionamiento continuo del capital humano en las entidades emerge como uno de los mecanismos más eficaces para alcanzar la competencia y la ventaja competitiva en los distintos escenarios mercantiles; en este sentido, resulta imperativo que las instituciones dispongan de colaboradores cualificados que posean una comprensión robusta de sus responsabilidades; de hecho, la adecuada instrucción de este personal no solo garantiza la satisfacción de las demandas sociales, sino también el éxito corporativo; por esta razón, la formación del equipo de trabajo se considera un componente fundamental frente a las transformaciones incesantes que provienen de la globalización y las presiones de los mercados internacionales; actualmente, la hiperglobalización implica una dinámica de cambio constante; esto conlleva que el conocimiento o habilidad que es funcional en un momento, pueda volverse obsoleto en breve; bajo este contexto, las empresas se ven directamente afectadas por las fluctuaciones económicas y del mercado global; así, las organizaciones que demuestren resistencia al cambio o no logren adaptarse corren el riesgo de experimentar serias dificultades o, incluso, de desaparecer; por lo tanto, se torna necesario concebir la mutación del entorno no como una amenaza, sino como una oportunidad estratégica; en consecuencia, aquellas instituciones que prioricen la capacitación de sus empleados y fomenten la mejora continua estarán mejor preparadas para el ajuste operacional y el aprovechamiento de las posibilidades emergentes (Chiavenato, 2009).

Según la Cámara de Diputados del Congreso de la unión México (2021) la capacitación es un derecho del trabajador. Por consiguiente, para que las empresas puedan ajustarse a las transformaciones suscitadas en la economía mundial, necesitan saber las leyes que regulan la

capacitación. La formación y el desarrollo deben enfocarse en renovar y pulir los saberes y destrezas del trabajador en su puesto; además de facilitarle datos acerca del uso de tecnología y anticipar riesgos, capacitar al trabajador para incrementar su rendimiento y, en términos generales, perfeccionar sus aptitudes.

En el contexto nacional, en el Perú se observa que la falta de la capacitación y el desarrollo de habilidades y conocimientos afectan a la calidad de servicios dentro de una empresa. El uso inadecuado de la capacitación del personal ha provocado que las empresas sufran pérdidas; esto ocurre cuando el personal carece de los conocimientos para desempeñarse con eficacia, motivo por el cual actualmente se están implementando cambios tecnológicos e informáticos, que siempre deben estar en constante aprendizaje, previa la aplicación correcta de la capacitación.

Alvarado (2023) nos menciona que en el sector público a nivel nacional no se ha otorgado la atención que merece el tema de capacitación. Las organizaciones no dirigen sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de las habilidades de su personal y la alta dirección no organiza ni lleva a cabo capacitaciones para sus colaboradores. Esto resulta en la falta de mejora de las competencias y habilidades de los trabajadores en sus respectivos roles. Por lo tanto, los resultados muestran que anualmente no se alcanzan los objetivos ni las metas establecidas por la entidad, lo que a su vez conduce a una percepción negativa del público en general hacia las organizaciones públicas y los servicios que ofrecen. Es importante señalar que existe una atención deficiente al usuario y retrasos en los trámites correspondientes de los documentos lo cual provoca gran descontento en los clientes. Además, no se lleva a cabo la totalidad de la ejecución presupuestaria y hay mucho personal contratado que desconoce sus funciones generales.

Alvarado (2023) también nos menciona que, en la actualidad, con las nuevas transformaciones en el proceso de modernización y globalización, el conocimiento y las habilidades se han vuelto elementos esenciales que deben ser cultivados. Por eso, resulta fundamental la formación continua del personal que trabaja en una entidad, orientándose hacia el desarrollo de diversas habilidades mediante la adquisición de experiencias, conocimientos y practica lo cual contribuirá a un buen desempeño en las actividades cotidianas de los

útiles, pertinentes y efectivas para el desempeño de sus funciones., ya que su experiencia directa en el trabajo les permite identificar qué temas necesitan reforzarse o actualizarse. En otros trabajadores. Así, se subraya la importancia de la capacitación como un proceso que impulsa el desarrollo de las competencias y mejora el rendimiento laboral del capital

humano en las organizaciones, con el objetivo de cumplir con los distintos objetivos y metas que establecen las mismas entidades.

En el ámbito regional, Cusco es una de las regiones con mayor riqueza cultural y cuenta con una mayor demanda de turistas tanto extranjeros y nacionales, por el hecho de que en la región de Cusco se encuentra Machupichu, esto genera que muchos hoteles se apertura y brinden servicios de hospedaje, pero la falta de capacitación en dichas empresas es muy escasa o simplemente nunca lo realizan, por motivos según los empresarios la falta de economía o simplemente no lo realizan por el desinterés de aplicar esta estrategia, esto genera que el personal no tenga suficiente conocimiento o este actualizado en las nuevas tendencias y no realicen adecuadamente su trabajo dentro de la empresa y es aún peor cuando el personal no está familiarizado o no tuvo estudios con este rubro que es la hotelería, estos casos mayormente suceden en pequeñas y medianas empresas generando la mala experiencia e insatisfacción del cliente.

El problema se agrava debido a que los hoteles en la ciudad del Cusco contratan personal sin experiencia ni estudios en el rubro turístico. Esto no solo afecta la calidad del servicio, sino que también refleja una falta de preparación para abordar las expectativas de los turistas. Los colaboradores sin experiencia pueden cometer errores que afectan la experiencia del cliente, como no poder recomendar lugares turísticos o no atender adecuadamente las necesidades de los huéspedes.

El Congreso de la República (2022) estableció, mediante la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N.º 29783, que “los trabajadores o sus representantes tienen la obligación de revisar los programas de capacitación y entrenamiento, y formular las recomendaciones al empleador con el fin de mejorar la efectividad de los mismos” (p. 14).

Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N.º 29783, según el Congreso de la República señala que los trabajadores o sus representantes no solo deben participar en las capacitaciones, sino también revisar y proponer mejoras en los programas de capacitación y entrenamiento que brinda el empleador. Esto implica que los trabajadores asumen un rol activo en garantizar que dichas capacitaciones sean palabras, la ley busca que la capacitación no sea solo una obligación formal, sino una herramienta práctica que realmente contribuya al bienestar y la seguridad de todos en el centro laboral.

El hotel Wayna Inka Classic, categorizado de 2 estrellas y ubicado en la ciudad del Cusco, en la calle San Miguel N° 246, enfrenta un desafío crítico relacionado con la ausencia de un adecuado proceso de capacitación del personal, lo que está afectando seriamente la calidad del servicio que se ofrece a los huéspedes. En primer lugar, se evidencia una deficiente

detección **de las necesidades de capacitación**, ya que la administración no ha identificado ni priorizado las competencias esenciales que el personal debe tener para desempeñar sus funciones correctamente. Por ejemplo, en el área de recepción, el trabajador del turno tarde no tiene estudios ni formación en hotelería ni en atención al cliente, lo cual deriva en un trato inapropiado hacia los huéspedes. Esta carencia de diagnóstico impide reconocer áreas críticas como la comunicación, el manejo de sistemas de reservas o la atención personalizada, afectando negativamente la experiencia del cliente.

Asimismo, **el diseño del programa de capacitación** es inexistente o poco estructurado. No se ha elaborado un plan que contemple objetivos claros, contenidos pertinentes, metodologías adecuadas ni recursos necesarios para capacitar al personal según sus funciones específicas. En este contexto, tanto el recepcionista como el personal de housekeeping carecen de directrices formales sobre los estándares hoteleros que deben aplicar en su labor diaria. Esto se traduce en la falta de conocimientos sobre procedimientos básicos como el check-in, el check-out o la correcta gestión de reservas. En el caso de housekeeping, la ausencia de capacitación impide que se sigan protocolos adecuados de limpieza y presentación de habitaciones, lo cual afecta directamente la percepción de calidad y confort del huésped.

La ejecución de la capacitación también es deficiente o inexistente. El hotel contrata personal sin experiencia ni estudios en el rubro turístico, sin brindarles la formación necesaria para adaptarse a las exigencias del sector. Esta omisión en la implementación práctica de procesos formativos genera consecuencias notorias: los trabajadores no están capacitados para resolver problemas, atender adecuadamente a los huéspedes ni para realizar recomendaciones turísticas, lo cual disminuye considerablemente la calidad del servicio ofrecido.

Si el Hotel Wayna Inka Classic no implementa un adecuado proceso de capacitación para su personal, es probable que continúe brindando un servicio deficiente, lo que generará mayor insatisfacción en los huéspedes, pérdida de clientes, mala reputación y a largo plazo una disminución en sus ingresos. La falta de formación específica en áreas clave como recepción, atención al cliente y limpieza seguirá afectando la calidad del servicio, lo cual podría limitar su competitividad frente a otros hoteles mejor preparados en una ciudad tan turística como Cusco.

En esta coyuntura, la investigación se propuso primordialmente establecer la medida en la cual el Hotel Wayna Inka Classic, ubicado en la ciudad de Cusco, desarrolló el programa de instrucción de su equipo de trabajo durante 2025; el fin de esta evaluación fue doble: primero, la identificación de las deficiencias inherentes al proceso de formación; y, segundo, el análisis de la incidencia de estas falencias en la calidad del servicio percibida por los huéspedes; de este modo, se procuró obtener datos objetivos capaces de sustentar el diseño de estrategias

orientadas al desarrollo de las capacidades laborales del personal; simultáneamente, esta información permite la optimización de la atención ofrecida por el establecimiento.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida se da la capacitación del personal en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco – 2025?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de detección de necesidades de capacitación en el hotel Wayan Inka Classic en la ciudad del Cusco – 2025?
- ¿Cuál es el grado de diseño de programa de capacitación en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco – 2025?
- ¿Cuál es el nivel de detección de ejecución de la capacitación en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco -2025?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar en qué medida se da la capacitación del personal en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco – 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

- Medir el nivel de detección de las necesidades de capacitación en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco – 2025.
- Determinar el grado de diseño de programa de capacitación en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco – 2025.
- Evaluar el nivel de ejecución de la capacitación en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco – 2025.

1.4. Justificación

1.4.1. Valor práctico

La presente investigación permitirá al Hotel Wayna Inka Classic de la ciudad del Cusco identificar las debilidades y fortalezas en los procesos de capacitación del personal especialmente en áreas críticas, como la atención al cliente, el manejo de procedimientos internos. Con base en

estos hallazgos, la gerencia podrá diseñar e implementar programas de formación específicos que fortalezcan las competencias laborales, mejoren la calidad del servicio ofrecido y eleven la satisfacción de los huéspedes.

1.4.2. Valor teórico

El estudio puede servir como material de consulta para futuras investigaciones, integrando teorías de la gestión de recursos humanos, la calidad de servicio y la hospitalidad. La investigación reúne y organiza diversos aportes académicos y empíricos que explican la importancia de la formación continua en la mejora del desempeño organizacional y la satisfacción del cliente.

1.4.3. Valor metodológico

El trabajo se sustenta en un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y el nivel descriptivo, utilizando como técnica principal la encuesta aplicada a los trabajadores del hotel Wayna Inka Classic. El empleo del cuestionario permitirá recopilar información precisa sobre el nivel de capacitación del personal. Esta metodología no solo garantiza la validez y confiabilidad de los resultados, sino que también ofrece un modelo de aplicación para investigaciones similares en otros hoteles o instituciones del sector turístico, convirtiéndose en una guía replicable para el análisis de la capacitación laboral.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La presente investigación se desarrollará durante el año 2025, considerando la recopilación de información, análisis y procesamiento de datos estarán estrictamente a este periodo, lo que permitirá obtener resultados actualizados y pertinentes a la realidad del hotel en ese momento.

1.5.2. Delimitación espacial

El estudio se llevará a cabo en el Hotel Wayna Inka Classic, ubicado en la ciudad del Cusco, La investigación estará centrada exclusivamente en este establecimiento, considerando a los trabajadores y extrabajadores, sin abarcar a otros hoteles o instituciones del sector turístico, lo que permitirá un análisis detallado de la situación particular de la capacitación del personal en este contexto específico.

1.5.3. Delimitación conceptual

La investigación se enmarca en la variable capacitación del personal, entendida como el proceso sistemático orientado a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores del hotel. Para este estudio se consideran tres dimensiones, detección de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación y ejecución de la capacitación, que comprende la implementación de actividades formativas dirigidas a optimizar el desempeño laboral y la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

2.1.1. Antecedentes internacionales

Abreo & Choloquina (2022) en su investigación titulada “Relación entre la capacitación y el desempeño laboral del personal en la Ferretería Bonilla del cantón La Maná Ecuador”, tesis para la obtención de título de Licenciados en Administración de Empresas, en la Universidad de Técnica de Cotopaxi. Tuvo como objetivo realizar un estudio descriptivo que permitiera analizar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha organización. La metodología aplicada fue de tipo cuantitativa, apoyada en los métodos analítico y deductivo, utilizando como técnica principal la encuesta, aplicada a una población de 34 trabajadores y al propietario de la empresa. En cuanto al enfoque, se recurrió al análisis numérico de los datos obtenidos para interpretar de manera objetiva la realidad organizacional. El alcance de la investigación fue descriptivo, ya que se limitó a observar y caracterizar la situación sin intervenir en las variables. Tuvo como principales conclusiones.

Primero: Se concluye que el 79,40% de los trabajadores encuestados aseveran que a veces se ejecutan capacitaciones, el 20,60% manifiestan raras veces; por lo cual, es primordial que la empresa efectúe constantemente capacitaciones en el personal para el desarrollo óptimo en sus actividades, donde van adquiriendo un adecuado desempeño profesional, con capacidades y aptitudes eficientes, siendo así, la organización aprovechar de los beneficios que brinda la capacitación para la rentabilidad de la misma, ya que esta acción se ha convertido esencial en todas las empresas (Abreo & Choloquina, 2022, pág. 40).

Segundo: En concordancia con el rendimiento laboral se concluye que el 82,40% de los empleados manifiestan que siempre tienen mayor rendimiento laboral cuando han obtenido alguna capacitación, teniendo conocimientos altos en sus tareas del trabajo, de igual forma el 17,60% manifiestan que frecuentemente su potencial es alto mediante nuevos aprendizajes con un índice alto de resolución de problemas en sus puestos de trabajo (Abreo & Choloquina, 2022).

Tercero: Se establece que el 76,50% del personal encuestado mantiene que la existencia de nuevos conocimientos mejora el desempeño laboral para otorgar calidad en las ocupaciones diarias, brindando excelencia a los clientes, igualmente el 23,50% afirman

frecuentemente ante el mismo suceso; lo cual, es evidente que el generar instrucciones que proporcione desarrollar nuevas aptitudes, permite un desempeño eficiente en los empleados de la empresa, actualizando constantemente sus competencias hacia el realce de ventas y satisfacción de los clientes (Abreo & Choloquina, 2022, pág. 60).

Replica:

A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que la capacitación continua es un factor clave para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, ya que les permite desarrollar habilidades, aumentar su seguridad y eficiencia en las tareas asignadas y, en consecuencia, elevar la calidad del servicio al cliente.

2.1.2. Antecedentes nacionales

La investigación de Carrasco (2023), denominada “Capacitación del Personal en las Micro y Pequeñas Empresas del Rubro Seguridad Privada”, constituyó una tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración; su propósito general fue analizar el desarrollo de la instrucción del talento humano en las micro y pequeñas empresas especializadas en seguridad privada; el estudio adoptó un abordaje cuantitativo; este diseño fue de corte no experimental, transversal y descriptivo; en lo que concierne a su alcance, se enfocó en la identificación del nivel de saberes, destrezas y actitudes del equipo de trabajo; la población y la muestra de la indagación la integraron diez empleados; a ellos se les administró una encuesta compuesta por doce ítems; como resultado, los hallazgos permitieron concluir que la instrucción representa un componente imprescindible para la consolidación de las competencias laborales del personal; además, contribuye directamente a la obtención del éxito corporativo.

Primero: Los niveles de conocimiento de los trabajadores de la empresa WORSEM S.A.C. del distrito de Ayacucho se califican como bajas ya que el 40% de los empleados encuestados manifestaron que casi nunca tuvieron conocimiento suficiente sobre las normas de seguridad y salud en el trabajo, el 40% manifestaron que siempre en su centro de labores pusieron en práctica sus conocimientos de primeros auxilios, el 70% manifestaron que a siempre pusieron en práctica sus conocimientos en manejo y uso de armamento en su centro de labores y el 70% manifestaron que siempre la empresa en la que trabajaban en alguna oportunidad se les informó sobre las normas sanitarias contra el Covid-19 (Carrasco , 2023, pág. 40).

Segundo: Los niveles de habilidad de los trabajadores de la empresa WORSEM S.A.C. del distrito de Ayacucho se califican como bajas ya que el 40% de los encuestados manifestaron que a veces mostraron iniciativa en el trabajo, el 50% expresaron que a veces percibieron que sus compañeros de trabajo desarrollaban una buena comunicación en sus actividades laborales, el 30% expresaron que casi siempre percibieron que sus compañeros de trabajo desarrollaban un buen trabajo en equipo en sus actividades laborales y el 50% manifestaron que siempre se adaptaron fácilmente a los cambios que realizaba la empresa (Carrasco , 2023, p. 40)

Replica

Los resultados presentados en el estudio de Carrasco permitieron observar que los trabajadores mostraron niveles de conocimiento poco homogéneos en aspectos fundamentales de la seguridad privada, lo que evidenció la necesidad de fortalecer la capacitación dentro de este sector. Aunque algunos colaboradores demostraron dominio en áreas específicas, como el manejo de armamento o los primeros auxilios, también se identificaron vacíos importantes en temas cruciales como las normas de seguridad y salud en el trabajo. Esta situación reveló que la formación ofrecida por la empresa no fue suficiente para garantizar un desempeño equilibrado entre todos los trabajadores. Este antecedente aporta una visión relevante para investigaciones orientadas al análisis de los procesos de capacitación, ya que muestra cómo la ausencia de programas estructurados puede generar desigualdades en el nivel de preparación del personal y limitar el desarrollo de competencias esenciales.

2.1.3. Antecedentes locales

La investigación de Valderrama (2024), desarrollada en la universidad Andina del Cusco, titulada “Capacitación en la Oficina de Orientación y Fiscalización Municipal de la Municipalidad Provincial del Cusco, año 2022”; el propósito principal del estudio fue examinar el proceso de instrucción ejecutado en dicha dependencia municipal durante el año 2022; respecto a la metodología, el trabajo se fundamentó en un enfoque cuantitativo; este abordaje fue de corte descriptivo y diseño no experimental; para la recolección de los datos, se administraron encuestas mediante un cuestionario de veinte preguntas; cabe destacar que el instrumento demostró un nivel de alta fiabilidad, presentando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.933; en adición, la población de estudio estuvo conformada por veintiún trabajadores; finalmente, la conclusión principal estableció que la capacitación tiene un papel significativo en la optimización del desempeño

laboral; además, contribuye a la consolidación de las competencias del personal dentro de la entidad.

Primero: Los trabajadores consideran que la capacitación laboral en la Oficina de Orientación y Fiscalización Municipal de la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2022 fue de nivel regular, con un promedio general de 3.37. El análisis se efectuó tomando en cuenta diversas dimensiones: la Detección de necesidades de capacitación obtuvo un promedio de 3.14, catalogada como regular; la Programación de la capacitación alcanzó un promedio de 3.31, también considerada regular; la Ejecución de la capacitación fue valorada como buena con un promedio de 3.45; y la Evaluación de los resultados de la capacitación se calificó como regular con un promedio de 3.39. En general, se evidencian deficiencias en las distintas fases del proceso de capacitación, principalmente en la identificación de necesidades y en la planificación de las actividades formativas (Valderrama, 2024, pág. 93).

Segundo: La programación de la capacitación de acuerdo con los trabajadores Oficina de Orientación y Fiscalización Municipal es Regular con un promedio 3.29, en consecuencia de las debilidades demostradas en la detección de la capacitación ,el plan de capacitación está parcialmente vinculado a las necesidades de los trabajadores, por lo tanto los contenidos esenciales del programa se desarrollan tomando parcialmente en cuenta a las necesidades específicas de los diversos beneficiarios de la capacitación y los recursos administrativos y educativos requeridos para garantizar la eficacia del proceso de aprendizaje (Valderrama, 2024, p. 93)

Replica

Los hallazgos del estudio de Valderrama mostraron que el proceso de capacitación en la oficina de Orientación y Fiscalización Municipal presentó un nivel de efectividad moderado, caracterizado por avances en la ejecución de las actividades formativas, pero también por imitaciones significativas en la identificación de necesidades y en la planificación del proceso. Esta situación reflejó que la entidad evaluada implementó acciones de capacitación, aunque sin una estructura sólida que permitiera orientar adecuadamente el contenido formativo hacia los requerimientos reales del personal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La Teoría del Aprendizaje

Bandura (2024) orientó su indagación hacia la premisa de que los procesos de aprendizaje se originan a partir de la interconexión entre el individuo y su contexto, especialmente en el ámbito social. A diferencia de la perspectiva de los psicólogos conductistas, quienes sostenían que la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos es un fenómeno gradual basado en múltiples ensayos y refuerzos, Bandura busco explicar por qué los sujetos que aprenden a través de la observación de otros pueden experimentar un incremento cualitativo en su nivel de comprensión sin la necesidad de la repetición constante. El elemento central de esta explicación reside en el componente "social" incorporado en la Teoría del Aprendizaje Social.

Según Bandura (2024), los conductistas subestiman la dimensión social de la conducta, al reducirla a un esquema simple de influencia donde una persona afecta a otra, generando solo mecanismos de asociación. El autor argumenta que este proceso no debe interpretarse como una verdadera interacción, sino más bien como la transferencia de información unidireccional. Por lo tanto, su propuesta teórica integra los componentes conductuales y cognitivo, considerándolos elementos esenciales para una comprensión holística de las relaciones sociales. Bandura (2024) reconoce que el condicionamiento y los refuerzos (positivos o negativos) intervienen en el aprendizaje, coincidiendo con los conductistas en que la conducta humana es moldeada por factores del entorno que actúan como presiones externas. Sin embargo, considera que esta aproximación resulta insuficiente para explicar la complejidad inherente al aprendizaje humano.

En cuanto al entorno, Bandura destaca la importancia del contexto social como espacio donde se desarrollan las interacciones humanas. Es decir, no es posible concebir un proceso de aprendizaje sin un contexto en el cual existan relaciones entre individuos. Por ejemplo, es difícil imaginar a un jugador de fútbol aprendiendo a jugar en completo aislamiento. Este jugador mejora su técnica no solo por ensayo y error, sino también observando las reacciones de sus compañeros, del árbitro e incluso del público. Es más, probablemente su interés por el deporte surgió gracias a una cierta presión social o influencia del entorno. Muchas veces, son los demás quienes fijan o inspiran nuestros objetivos de aprendizaje (Bandura, 2024).

Sin embargo, Bandura (2024) también enfatiza la otra cara de la moneda el factor cognitivo. El aprendiz no es un sujeto pasivo que simplemente recibe información, sino que

participa activamente en su propio proceso formativo. Tiene expectativas, interpreta, anticipa resultados y toma decisiones. En contextos de aprendizaje interpersonal, los individuos son capaces de prever los efectos de sus acciones, lo cual va más allá del simple condicionamiento repetitivo.

Gracias a nuestras capacidades cognitivas, podemos transformar experiencias previas en acciones originales anticipando escenarios futuros que aún no se han producido. Estos procesos psicológicos que fueron ignorados por el conductismo nos permiten procesar continuamente datos diversos y dar saltos cualitativos en nuestro aprendizaje. Así, somos capaces de imaginar, proyectar y prepararnos para situaciones novedosas, utilizando información tanto del entorno como de nuestras propias expectativas. Un concepto central en la teoría de Bandura es el aprendizaje vicario, que se refiere a la capacidad de aprender observando el comportamiento de los demás. Esta forma de aprendizaje difícilmente puede ser evaluada en un laboratorio, ya que implica elementos como la observación y la atención. Un ejemplo cotidiano de este fenómeno son las discusiones sobre la conveniencia de que los niños vean ciertos programas de televisión. Del mismo modo, muchos adultos evalúan participar en realidades después de observar las consecuencias que otros concursantes enfrentan. Estas observaciones modelan nuestras decisiones y aprendizajes. Bandura, a través de la Teoría del Aprendizaje Social, nos recuerda que, como aprendice en constante formación, nuestros procesos internos, aunque privados e impredecibles tienen un origen social. Es precisamente gracias a nuestra capacidad de vernos reflejados en la conducta ajena que decidimos qué funciona y qué no. Además, estos aprendizajes moldean nuestra personalidad, nuestros objetivos y nuestra manera de actuar en sociedad (Bandura, 2024).

2.2.2. Teoría de la calidad del servicio

El estudio de la calidad del servicio se sustenta en diversas teorías que han contribuido a comprender cómo las organizaciones pueden mejorar sus procesos y satisfacer las expectativas de los usuarios. Littman (1990) no representa una ruptura con el pensamiento gerencial tradicional, sino una evolución de principios que ya estaban presentes en las ideas de Frederick Taylor, tales como la preocupación por el proceso, por los productos y por garantizar su calidad. Asimismo, estos autores destacan que la insatisfacción del cliente surge cuando los servicios no cumplen con los estándares esperados, fenómeno que puede verse agravado por las limitaciones operativas o presupuestarias que restringen el margen de acción de los trabajadores, especialmente en contextos donde los recursos son escasos.

En esta línea, Juran (1994) propone la teoría de la planificación para la calidad, la cual establece que la calidad debe gestionarse estratégicamente mediante un proceso estructurado. Su enfoque, representado en el mapa de planeación de la calidad, incluye pasos como la identificación de los clientes y de sus necesidades, el desarrollo de productos o servicios alineados con dichos requerimientos y la creación de procesos que permitan producir de manera constante las características deseadas. Esta visión enfatiza que la calidad no es resultado del azar, sino de una planificación cuidadosa que garantice coherencia entre expectativas, diseño del servicio y desempeño operativo.

Asimismo, la teoría de la excelencia presentada por Peters y Waterman (1985) destaca que las organizaciones exitosas se caracterizan por incorporar principios de calidad, innovación, competitividad y servicio. Según estos autores, la excelencia organizacional no depende únicamente de estructuras formales, sino de una cultura orientada a la mejora continua, en la que el personal desempeña un papel fundamental mediante su compromiso, iniciativa y capacidad para brindar una atención eficiente. Desde esta perspectiva, la calidad del servicio es el resultado de la interacción entre procesos bien diseñados y un comportamiento proactivo del talento humano.

Además de estas bases teóricas, estudios aplicados en distintos contextos permiten comprender la calidad del servicio de manera más amplia. Araya et al. (2016), en una investigación realizada en escuelas de negocios de Chile, desarrollan un modelo denominado Business School Quality Service (BSQS), que incorpora nueve dimensiones relacionadas con competencias, actitudes, comportamiento, servicios, planes y apoyo organizacional. Aunque el estudio se centra en el ámbito educativo, sus resultados resaltan la importancia de factores humanos y organizacionales para garantizar la calidad del servicio, lo que es aplicable a múltiples sectores.

De manera similar, Ramos et al. (2020), en su investigación sobre empresas de expendio de alimentos en la ciudad de Piura, concluyen que cada acción realizada por los colaboradores influye directamente en la percepción del cliente respecto al servicio recibido. Esta percepción se convierte en un elemento determinante para la elección futura de la empresa e incluso para su recomendación. El estudio reafirma que la calidad del servicio depende no solo de procedimientos establecidos, sino también del comportamiento de quienes interactúan directamente con el usuario.

Por tanto, las aportaciones de estos autores evidencian que la calidad del servicio es un concepto multidimensional que integra planificación, comportamiento humano, innovación y gestión de procesos. La atención brindada y la forma en que el personal ejecuta sus funciones constituyen elementos decisivos en la percepción final del usuario, lo que resalta la importancia de fortalecer las capacidades y competencias del recurso humano como base para alcanzar niveles óptimos de calidad.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Capacitación de personal

El enfoque de Chiavenato (2011) la capacitación es un proceso continuo que se desarrolla en cuatro etapas fundamentales. La primera, denominada Diagnóstico, consiste en analizar las necesidades de capacitación dentro de la organización, identificando las brechas existentes entre las habilidades actuales de los trabajadores y las competencias necesarias para cumplir con los objetivos empresariales. La segunda fase, Programación, implica diseñar un plan de capacitación acorde con las necesidades detectadas, definiendo los objetivos de aprendizaje, seleccionando los métodos y recursos apropiados, y estableciendo un cronograma para las actividades formativas. En la tercera etapa, Ejecución, se llevan a cabo las acciones planificadas, como talleres, cursos o sesiones de entrenamiento, en las que los empleados fortalecen sus habilidades y competencias profesionales. Finalmente, la fase de Evaluación se centra en medir la efectividad del proceso, verificando si los participantes adquirieron los conocimientos y destrezas esperadas, y si estos resultados contribuyen de manera significativa al desempeño laboral y a las metas organizacionales.

El propósito fundamental de la capacitación, según Chiavenato (2009), es fomentar el desarrollo de las competencias de los empleados, permitiéndoles ser más productivos, creativos e innovadores. Al mejorar sus aptitudes y conocimientos, los empleados pueden contribuir de manera más efectiva a los objetivos empresariales, lo que resulta en su mayor valor para la organización en su conjunto. En resumen, la capacitación es una herramienta crucial para mejorar el rendimiento y la contribución de los empleados al éxito de la empresa, lo que conduce a un crecimiento sostenible y exitoso de la organización.

Chiavenato (2011) establece que se trata de un proceso intencional que proporciona los medios para el aprendizaje, generando un cambio de conducta en los individuos como resultado de sus esfuerzos. El propósito principal de la capacitación es orientar las experiencias de aprendizaje de forma constructiva y provechosa, complementándolas con actividades

planificadas que impulsen el desarrollo personal y profesional. De este modo, los miembros de la organización, en todos sus niveles, pueden fortalecer y ampliar sus conocimientos, actitudes y habilidades, generando ventajas tanto para ellos como para la empresa. Chiavenato plantea la capacitación como un proceso permanente que se desarrolla mediante una serie de acciones organizadas y que se renueva continuamente con cada ciclo de aplicación.

En su obra Chiavenato (2011) señala que la capacitación del personal constituye un proceso educativo de corta duración, desarrollado de manera planificada y estructurada, cuyo fin es que los trabajadores adquieran conocimientos y fortalezcan habilidades y competencias alineadas con los objetivos previamente definidos por la organización. Esta perspectiva destaca el carácter estratégico y deliberado de la capacitación. Asimismo, el autor explica que dicho proceso se compone de cuatro fases esenciales:

- Identificación de las necesidades de capacitación: etapa en la que se determinan las áreas en las que los empleados requieren mejorar sus conocimientos o destrezas, mediante evaluaciones de desempeño, retroalimentación o análisis de las exigencias del entorno laboral.
- Diseño del programa de capacitación: una vez detectadas las necesidades, se procede a estructurar el programa formativo, definiendo los objetivos de aprendizaje, seleccionando los métodos y recursos adecuados, y elaborando un plan detallado de ejecución.
- Implementación de la capacitación: corresponde a la fase en la que se desarrollan las actividades formativas planificadas, ya sea a través de talleres, cursos presenciales, sesiones virtuales u otras modalidades de enseñanza.

En síntesis, Chiavenato concibe la capacitación como una estrategia planificada para promover el desarrollo de competencias laborales. Su aplicación abarca desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de los resultados obtenidos, con el propósito de impulsar la mejora del desempeño individual y el fortalecimiento de la eficacia organizacional. Esta visión integral resalta el papel esencial de la capacitación como instrumento de crecimiento y productividad empresarial.

García (2011) ofrece una perspectiva sobre la capacitación que enfatiza su enfoque sistemático y su importancia en el contexto de las organizaciones. De acuerdo con su planteamiento, la capacitación debe desarrollarse de forma estructurada y planificada, lo que requiere un enfoque estratégico y consciente en su ejecución. García resalta como aspecto fundamental que la capacitación sea un proceso constante y sostenido, no un hecho puntual,

sino una práctica continua que se mantiene a lo largo del tiempo para garantizar el desarrollo permanente de las competencias del personal.

La capacitación continua parte del reconocimiento de que las necesidades de aprendizaje de los trabajadores cambian con el tiempo, por lo que resulta indispensable brindarles oportunidades permanentes de desarrollo a lo largo de su trayectoria profesional. Según García, el propósito esencial de la capacitación es ofrecer los conocimientos y fortalecer las habilidades necesarias para que las personas que ocupan distintos cargos dentro de una organización puedan realizar sus labores con eficiencia y eficacia. Este enfoque resalta la importancia de vincular la formación directamente con las responsabilidades específicas de cada puesto, asegurando que los empleados adquieran las competencias requeridas para un desempeño competente. Asimismo, García destaca que la capacitación no solo debe centrarse en los aspectos cognitivos, sino también en el fortalecimiento de las habilidades, aptitudes y actitudes, promoviendo una mentalidad positiva y relaciones interpersonales adecuadas que favorezcan el rendimiento laboral. Finalmente, el autor enfatiza que la capacitación busca que los trabajadores puedan cumplir sus funciones de manera oportuna y correcta. (García , 2011).

2.3.2. Importancia de la capacitación de personal

Montoya & Boyero (2016) sostienen que el recurso humano constituye un elemento esencial en cualquier organización, ya que de su desempeño depende el cumplimiento de los objetivos, metas y la misión institucional. Por ello, es indispensable que los trabajadores cuenten con una sólida preparación profesional, técnica, moral y cultural. En este sentido, las empresas deben implementar programas de capacitación orientados a desarrollar, actualizar y fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, con el fin de que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente. La capacitación, por tanto, se convierte en un componente fundamental para garantizar que los empleados dispongan de las herramientas necesarias para afrontar los retos laborales y contribuir al éxito organizacional. A través de programas formativos bien planificados, las instituciones pueden promover el crecimiento continuo de su capital humano, consolidar una cultura de aprendizaje y fomentar la mejora constante orientada al logro de resultados de excelencia.

. La capacitación se presenta, así como un proceso vital para el enriquecimiento del talento humano, favoreciendo su progreso profesional y personal, lo que a su vez se traduce en un beneficio para la empresa al contar con un equipo altamente competente y comprometido en la consecución de sus metas y el cumplimiento de su misión (Montoya & Boyero, 2016).

2.3.3. Objetivos de la capacitación de personal:

Conforme a Montoya & Boyero (2016) los objetivos de la capacitación son:

- a. Fortalecer y perfeccionar las habilidades y competencias de los colaboradores, permitiéndoles cumplir de manera adecuada con sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.
- b. Mantener actualizados los conocimientos del personal respecto a las tendencias, tecnologías y prácticas más recientes relacionadas con su ámbito laboral.
- c. Impulsar el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades para adquirir nuevas destrezas y avanzar en su trayectoria laboral.
- d. Mejorar el desempeño tanto individual como grupal de los empleados, contribuyendo así al logro eficaz de los objetivos y metas institucionales.
- e. Crear un clima laboral favorable y estimular la motivación, proporcionando a los trabajadores los recursos y herramientas necesarias para desempeñarse con éxito en sus puestos.
- f. Disminuir los niveles de rotación de personal dentro de la organización.

Para Zeballos (2021) los objetivos de la capacitación del personal son variados y esenciales para garantizar el éxito organizacional. Su propósito principal es dotar a la empresa de trabajadores altamente competentes en conocimientos, habilidades y actitudes, lo que repercute en un desempeño laboral más eficiente. Además, busca fomentar en los empleados un sentido de compromiso y responsabilidad hacia la institución, fortaleciendo su competitividad y su dominio profesional. De igual manera, la capacitación pretende mantener al personal actualizado frente a los avances científicos y tecnológicos, proporcionándoles información sobre la incorporación y uso de nuevas herramientas y métodos. Finalmente, otro objetivo fundamental es promover cambios positivos en la conducta de los trabajadores, con el fin de mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral.

De acuerdo a Chiavenato (2009), los objetivos de la capacitación del personal son amplios y desempeñan un papel esencial en el desarrollo y progreso de la organización. En primer término, esta busca preparar a los trabajadores para que ejecuten de manera eficiente las tareas correspondientes a sus cargos actuales. Asimismo, la capacitación brinda oportunidades para el crecimiento personal y profesional, facilitando que los empleados asuman en el futuro responsabilidades más complejas y retadoras. Otro propósito importante es promover cambios de actitud que contribuyan a mejorar el clima organizacional, aumentar la motivación y fortalecer la capacidad de adaptación frente a las nuevas tendencias de gestión. En conjunto,

estos objetivos apuntan a elevar el desempeño y la satisfacción laboral, creando un entorno favorable para el crecimiento y el éxito empresarial.

2.3.4. Detección de las necesidades de Capacitación

Para garantizar que una organización siga siendo productiva y competitiva en un mercado cada vez más exigente, es crucial que se enfoque en el desarrollo de su capital humano. En este contexto, la detección de las necesidades de capacitación se convierte en una herramienta fundamental. Como afirma Cruz, a pesar de la automatización, el factor humano sigue siendo el motor detrás de la productividad, por lo que es responsabilidad de todo director, como administrador de recursos humanos, asegurar que su personal tenga las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. Es un proceso sistemático para identificar las brechas entre el desempeño actual de los empleados y el rendimiento deseado (Cruz, 2018).

Al analizar las deficiencias y las áreas de mejora en el conocimiento, habilidades y actitudes del personal, un director puede diseñar e implementar programas de capacitación que no solo optimizan los esfuerzos del equipo, sino que también contribuyen directamente a las metas organizacionales. Así, es la base para una gestión de personal efectiva y un motor para el desarrollo continuo, la productividad y la competitividad de la organización. Para que la capacitación de personal sea efectiva y se alinee con los objetivos estratégicos de una organización, es esencial llevar a cabo una correcta detección de las necesidades de capacitación (Cruz, 2018).

Como bien señala Cruz (2018), la capacitación va más allá de la educación inicial, buscando generar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en los empleados. Sin embargo, este proceso solo será fructífero si se basa en un análisis minucioso que identifique los puntos de mejora y las carencias formativas del personal. Cuando las empresas se comprometen con el desarrollo de su personal a través de una capacitación bien dirigida, cosechan múltiples beneficios.

Destaca que las organizaciones no solo cumplen con la normativa, sino que también experimentan un aumento en la rentabilidad y un mejor ambiente laboral. Esto se debe a que una capacitación orientada por la permite enfocar los recursos en las áreas donde realmente se necesita, lo que se traduce en mejoras concretas en la productividad, la eficiencia y la moral de los empleados. Detalla los objetivos particulares que la capacitación puede alcanzar cuando se sustenta en una sólida. Estos incluyen desde el aumento de la productividad y la promoción de

la eficiencia hasta la preparación del personal para asumir roles de mayor jerarquía. Una bien realizada también facilita la implementación de nuevos sistemas y procedimientos, disminuye las inconformidades y eleva la moral del equipo. En resumen, es la brújula que guía los programas de capacitación para asegurar que estos cumplan con los fines estratégicos de la organización, promoviendo un ciclo de mejora continua y crecimiento tanto para la empresa como para sus colaboradores. Debido a la rápida evolución tecnológica y a las dinámicas del mercado, las organizaciones se enfrentan al desafío de mantener actualizadas las habilidades de sus empleados, un problema que a menudo surge de la ineficacia en la detección de las necesidades de capacitación. Señalan que la falta de acciones para identificar estas necesidades es la raíz de muchas problemáticas organizacionales (Cruz, 2018).

Un programa de capacitación solo será verdaderamente efectivo si logra satisfacer las necesidades de la empresa y contribuir a sus objetivos, lo cual es imposible sin una previa. En el contexto mexicano, identificó problemas específicos que resaltan la importancia de una sólida. Por ejemplo, muchos programas de capacitación se diseñan de manera académica, sin un vínculo directo con las demandas reales de los procesos productivos. Además, no se consideran los cambios en los perfiles laborales ni la necesidad de nuevas competencias, y existe una falta de armonía entre los programas existentes. Estas deficiencias demuestran que la capacitación, sin una adecuada, puede convertirse en un esfuerzo sin dirección ni impacto. La detección de necesidades de capacitación es el punto de partida crucial para cualquier programa de desarrollo de personal, sirviendo como un diagnóstico fundamental del estado actual de una organización. la define como un análisis de las condiciones de la empresa para identificar puntos de inestabilidad que impactan directamente en el desempeño. Este proceso no es un estudio al azar, sino un análisis planificado y dirigido por los factores que influyen en el rendimiento del empleado. El objetivo final de la DNC es identificar las discrepancias entre lo que un puesto requiere y las habilidades, conocimientos o actitudes que posee el personal, una situación que, se manifiesta cuando los empleados carecen de las herramientas necesarias para realizar sus tareas de forma efectiva (Cruz, 2018).

A. Análisis de la organización

Para Trenz (2022) el Análisis Organizacional es una disciplina fundamental para el abordaje y tratamiento de los problemas dentro de las organizaciones. A través de la aplicación de modelos específicos, esta herramienta permite evaluar la misión, cultura, factor humano, dinámicas de trabajo y el contexto externo de una empresa. El método del análisis organizacional profundiza en el estudio de las situaciones empresariales, permitiendo una

inclusión progresiva de diversos actores, como roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos de poder. Esta visión integral facilita la resolución conjunta de los problemas, a menudo con el apoyo de un consultor externo que actúa como agente de cambio.

En esencia, esta disciplina contribuye a abordar y resolver las cuestiones clave que tienen un impacto directo o indirecto en el desempeño general de la organización. Por lo tanto, el análisis organizacional representa un esfuerzo metódico para solucionar los problemas y mejorar el funcionamiento de la empresa. El análisis de la organización es un proceso esencial que permite evaluar el funcionamiento interno de una empresa, examinando su estructura, recursos y procesos. El objetivo principal de este análisis es identificar áreas de mejora para optimizar la eficiencia y potenciar la ventaja competitiva en el mercado. Este proceso evalúa cómo se gestionan los componentes internos de una empresa. Se analizan áreas clave como la gestión de recursos humanos, la situación financiera y la cultura empresarial (Trenza, 2022).

A través de este estudio, es posible identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, una herramienta fundamental para comprender el estado actual de la organización y determinar su potencial de crecimiento. Este análisis sirve como base para un diagnóstico integral, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que surgen del entorno externo, así como reconocer las fortalezas y debilidades de los componentes internos de la organización. A través de este proceso, se logra una visión completa que va más allá de los elementos aislados. En contraste con enfoques pasados, que veían al ser humano como una simple herramienta dentro del sistema y no consideraban la complejidad de sus necesidades, motivaciones y naturaleza psicosocial, el análisis organizacional moderno se enfoca en una comprensión más holística. Este enfoque integral es crucial para una gestión efectiva y la resolución de problemas. Para realizar un efectivo Análisis Organizacional, es fundamental construir una Matriz de Evaluación de Factores Internos o Endógenos. Esta herramienta analítica sirve para resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa en sus diversas áreas funcionales, como Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción e Investigación y Desarrollo. Las debilidades y fortalezas representan el polo interno de la organización. Al realizar el análisis de sus recursos y capacidades, es crucial considerar una amplia gama de factores que incluyen aspectos de prestación del servicio, marketing, financiamiento y otros elementos generales de la organización (Trenza, 2022).

B. Análisis de los recursos humanos

En el dinámico entorno empresarial actual, la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento es más crucial que nunca. El análisis de recursos humanos se ha posicionado

como una herramienta indispensable para que los profesionales del área transformen datos en valor estratégico. Esta disciplina consiste en recopilar, analizar e interpretar grandes volúmenes de información del personal para obtener una comprensión profunda del funcionamiento interno de la organización. Al integrar este análisis en la gestión del talento, las empresas pueden optimizar procesos como la selección, la formación y la retención, lo que se traduce en una mejora sustancial de la productividad y el clima laboral (Ruiz, 2025).

Esto no solo facilita una toma de decisiones más precisa, sino que también alinea los recursos humanos con los objetivos organizacionales, brindando una ventaja competitiva. Se refiere al proceso de recolectar, gestionar y analizar datos sobre los empleados y la organización para tomar decisiones más informadas. Los profesionales de RR. HH. lo utilizan para identificar patrones y tendencias que influyen en la productividad, la satisfacción y la retención de los empleados. Al profundizar en datos sobre el rendimiento, la asistencia y el compromiso, las empresas pueden implementar estrategias más efectivas. El proceso se compone de tres elementos cruciales: la recolección de datos (tanto cuantitativos como cualitativos), el procesamiento y almacenamiento de la información en sistemas adecuados. Analista de recursos humanos es una figura clave en el ámbito empresarial moderno, actuando como un puente entre los datos y la estrategia (Ruiz, 2025).

Su principal objetivo es transformar datos dispersos en información valiosa para la toma de decisiones. Utilizando herramientas estos profesionales identifican tendencias y anomalías en la fuerza laboral, como las tasas de rotación o la satisfacción de los empleados, lo que permite a la empresa anticipar problemas y desarrollar estrategias proactivas. Además, el analista contribuye a la eficiencia organizacional al identificar áreas de mejora en los procesos internos y a la gestión del talento al detectar brechas de capacitación para diseñar programas de formación personalizados. El análisis de datos en Recursos Humanos ofrece múltiples beneficios que impactan directamente en la rentabilidad y la competitividad de la empresa. Permite una mejora en la toma de decisiones estratégicas al proporcionar datos precisos que guían las políticas de retención y la inversión en talento. Además, contribuye a la eficiencia operativa y el ahorro de costos al optimizar procesos como la contratación y la capacitación. El análisis de datos también es fundamental para fomentar una cultura basada en evidencia, donde las decisiones se toman con base en métricas concretas, promoviendo la transparencia y la confianza (Ruiz, 2025).

C. Análisis de las operaciones y tareas

Camilo (2022) nombra que el análisis de las operaciones y tareas constituye una fase crucial para la detección de necesidades de capacitación. Este proceso se realiza a nivel de cada puesto de trabajo utilizando como punto de partida los requisitos y exigencias establecidos previamente en el análisis de puestos. Su propósito principal es desglosar las actividades específicas que un empleado debe realizar, evaluando no solo el qué, sino también el cómo se ejecuta. Al centrarse en las tareas, se pueden identificar con precisión las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para llevar a cabo cada función de manera eficiente y segura. Este enfoque detallado permite ir más allá de una simple descripción del cargo, ofreciendo una visión granular de lo que se requiere para un desempeño óptimo.

Para llevar a cabo este análisis de manera efectiva, es fundamental contrastar los requisitos del puesto con las habilidades y aptitudes actuales de su ocupante. Esta comparación se apoya en datos obtenidos de la evaluación del desempeño, una herramienta que mide el rendimiento real del empleado en sus tareas diarias. La discrepancia que surge de esta confrontación es lo que revela las necesidades de entrenamiento. Si un puesto demanda el manejo de software especializado y la evaluación de desempeño muestra que el trabajador tiene dificultades con esa herramienta, se identifica una necesidad de capacitación inmediata y específica. La fórmula para entender esta brecha es sencilla pero poderosa. La importancia de este análisis radica en su capacidad para enfocar los esfuerzos de capacitación de manera estratégica. Al identificar las deficiencias exactas en las operaciones y tareas, las organizaciones pueden diseñar programas de formación que aborden directamente esas carencias, en lugar de implementar capacitaciones genéricas que pueden no ser relevantes para el personal. Por ejemplo, si un puesto exige el manejo de productos químicos y el empleado no posee los conocimientos necesarios, el análisis de tareas revela la necesidad de un entrenamiento específico en ese tema, garantizando que el trabajador adquiera las competencias para operar de forma segura y efectiva, lo que a su vez previene accidentes y mejora la calidad del trabajo (Camilo , 2022).

Además de identificar las deficiencias, el análisis de operaciones y tareas también ayuda a detectar las mejores prácticas y los métodos más eficientes utilizados por los empleados de alto rendimiento. Al estudiar cómo los trabajadores más productivos llevan a cabo sus funciones, la organización puede estandarizar esos procedimientos y utilizar el conocimiento tácito de estos empleados para capacitar al resto del equipo. Este enfoque no solo mejora el rendimiento promedio, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje continuo y de

intercambio de conocimientos, lo que beneficia a toda la empresa. Análisis de las operaciones y tareas es mucho más que un simple diagnóstico; es un pilar fundamental para la planificación de la capacitación. Proporciona la información detallada y precisa necesaria para crear programas de formación altamente efectivos que se alinean con las necesidades reales del puesto y del empleado. Al invertir tiempo y recursos en esta etapa, las organizaciones se aseguran de que cada iniciativa de capacitación sea una inversión inteligente que contribuya directamente a la mejora del desempeño individual, la eficiencia operativa y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa (Camilo , 2022).

2.3.5. Diseño del programa de la capacitación

Diseño de programas de capacitación es una tarea de planeamiento que se enfoca en la actividad de formación. Al igual que en toda planificación, la elaboración de un diseño de capacitación exige partir de una idea global y una totalidad que se va construyendo de forma progresiva. Este proceso no es una simple yuxtaposición de partes; sino que implica una combinación armónica de elementos que adquieren sentido en su relación con el conjunto. Podemos, entonces, definir el diseño de programas de capacitación como la planificación de la actividad de formación, partiendo de una configuración global de la cual se irán diferenciando los diversos componentes. Esta concepción del diseño, visto como un sistema, pone de manifiesto la necesidad de atender a la coherencia interna (la relación entre las partes) y a la coherencia externa. Elaboración del diseño tiene un punto de partida, que es el tiempo de duración del programa. Por ejemplo, el diseño puede constituir un dato cuando la organización ya ha establecido las horas que se asignarán a la capacitación (Sayago, 2025).

Los contenidos también pueden aparecer como un dato cuando se formula una demanda específica sobre los temas que se tratarán. Las Decisiones son las pautas que posibilitan cierta libertad de elección y acción para el diseñador. Esta distinción es importante, ya que permite al capacitador percibir claramente su situación respecto al plan a elaborar. Más adelante, se analizarán los conceptos e ideas esbozados en esta introducción, centrándonos en dos interrogantes básicos: qué se diseña y qué elementos componen el diseño. El programa de capacitación es la planificación de la actividad de formación, concebida como un sistema que busca la coherencia interna entre sus componentes y la coherencia externa con las demandas organizacionales (Sayago, 2025).

Al igual que en una obra artística, cada parte del diseño debe integrarse de manera armónica para formar una totalidad con sentido, respondiendo siempre al propósito original

que le dio origen. La elaboración de este diseño se articula en tres instancias de generalidad decreciente: la oferta de capacitación de la empresa, el programa o curso y el plan de clase, que es el más específico. Para guiar este proceso, es crucial distinguir entre los datos, que son los requisitos inflexibles proporcionados por la organización, y las decisiones, que son las pautas que otorgan al diseñador cierta libertad para adaptar y crear. Esta distinción permite al capacitador entender claramente su margen de acción y diseñar un plan de formación pertinente y efectivo (Sayago, 2025).

Orientados a provocar un cambio que afecte a las diferentes áreas y niveles de la organización suelen tener un enfoque de masa crítica. Se denominan así porque se dirigen a los sectores e individuos clave, con el fin de generar un efecto de cascada que se expanda por toda la empresa, optimizando los recursos y la energía. Un "corte en diagonal" de la organización permite determinar qué integrantes de la cúpula, de los sectores medios o de los niveles operativos podrían generar esa reacción en cadena que posibilite el cambio total del sistema. Los programas de capacitación de alta excelencia suelen requerir este enfoque de masa crítica. El catálogo de capacitación es la forma en que se traduce la oferta de formación de la empresa. Este catálogo contiene el conjunto de acciones disponibles para las distintas áreas y niveles de la organización. Su elaboración puede surgir de un diagnóstico sistemático o de la revisión de información de años anteriores, a menudo a través de entrevistas. Para su confección, es conveniente incentivar la participación de los distintos sectores de la empresa, de modo que la capacitación no sea percibida como un simple beneficio arbitrario, sino como una herramienta de desarrollo personal (Sayago, 2025).

Un catálogo accesible y bien definido confiere transparencia a la oferta educativa y permite a los miembros de la organización conocer y comprender las opciones disponibles. Diseño de un programa o curso de capacitación presupone la existencia de un catálogo, ya que cada programa forma parte de la oferta global de la empresa. En este nivel, los objetivos son más puntuales y menos abarcativos. El peso relativo de los datos es considerablemente mayor con respecto a la instancia anterior, y las decisiones del diseñador están enmarcadas por las características del diseño descrito previamente. Para alcanzar los mejores niveles operativos, podemos partir de propuestas de punta para modificar la relación de los individuos con la tecnología. La formulación del "para qué" del catálogo requiere de un acuerdo previo entre los directivos y los responsables del programa, que defina el tiempo asignado a la capacitación y su finalidad (Sayago, 2025).

A. Área o unidad de capacitación

Chiavenato (2011) aclara que la unidad de Capacitación es una sección especializada dentro de una organización encargada de planificar, ejecutar, evaluar y mejorar los procesos de capacitación dirigidos al personal. Su objetivo principal es desarrollar las competencias necesarias en los trabajadores para que puedan desempeñar eficientemente sus funciones actuales y prepararse para futuras responsabilidades. Esta unidad se convierte en un eje estratégico que promueve el crecimiento individual y organizacional a través de programas estructurados que responden a necesidades reales de formación.

En este sentido, el Área de Capacitación identifica las brechas de conocimientos, habilidades y actitudes existentes en los colaboradores mediante diagnósticos y evaluaciones de desempeño. A partir de estos insumos, diseña planes de capacitación que pueden incluir cursos, talleres, seminarios o entrenamientos en el puesto de trabajo. Su labor no solo implica la organización logística de las actividades formativas, sino también el seguimiento del impacto de estas acciones en el desempeño laboral. Además, esta unidad actúa como un puente entre la estrategia organizacional y el desarrollo del talento humano. A través de su intervención, se asegura que los programas formativos estén alineados con los objetivos de la institución y con los perfiles profesionales requeridos en cada área. Su gestión implica una constante actualización sobre nuevas metodologías educativas, tecnologías de aprendizaje y tendencias en desarrollo profesional, lo que le permite ofrecer capacitaciones relevantes, efectivas y adaptadas a los cambios del entorno laboral (Chiavenato, 2011).

Unidad de Capacitación cumple una función esencial en el desarrollo del capital humano dentro de cualquier organización. Su papel trasciende la simple ejecución de actividades formativas, ya que su propósito estratégico es reducir o eliminar las brechas entre el desempeño actual del personal y los objetivos organizacionales. Como plantea Chiavenato la capacitación debe considerarse una inversión y no un gasto, ya que su finalidad es generar un retorno valioso a través del mejoramiento del rendimiento laboral, de forma eficaz y económica. Desde esta perspectiva, la unidad de capacitación es responsable de diseñar y administrar programas que no solo enseñen tareas técnicas, sino que fomenten un cambio integral en el comportamiento de los empleados. Esto incluye la transmisión de información general y específica sobre la empresa, la formación de habilidades técnicas y operativas, la modificación de actitudes hacia el trabajo o los compañeros, y el desarrollo de conceptos abstractos que permiten entender la filosofía y valores de la organización. Esta diversidad de contenidos debe ser organizada de manera estructurada y alineada con los objetivos

institucionales. Los objetivos principales que debe gestionar esta unidad son: preparar al personal para sus tareas inmediatas, ofrecer oportunidades de desarrollo para asumir cargos más complejos y promover cambios positivos en la actitud de los empleados, mejorando así el clima laboral y la receptividad ante nuevas políticas o tecnologías. Por lo tanto, el Área de Capacitación actúa no solo como un agente formativo, sino también como impulsor del cambio organizacional (Chiavenato, 2011).

B. Sujetos de capacitación

Proceso de capacitación o adiestramiento intervienen tres actores fundamentales: el patrón, los trabajadores y el instructor o institución de capacitación. Cada uno cumple un rol específico en este proceso. El patrón es responsable de cubrir los costos relacionados con los cursos, programas de capacitación o adiestramiento destinados a los empleados. Los trabajadores, por su parte, tienen la obligación de asistir a las actividades de capacitación o adiestramiento organizadas por la empresa. Finalmente, el instructor o la institución de capacitación es la encargada de impartir los cursos, siendo contratada directamente por el patrón. Cada uno de estos sujetos tiene responsabilidades distintas dentro del proceso. El patrón, por ejemplo, debe garantizar que todos los trabajadores reciban capacitación o adiestramiento relacionados con sus funciones, de modo que puedan mejorar su calidad de vida, aumentar su competencia laboral y elevar su productividad. Además, las empresas incluyendo micro y pequeñas deben desarrollar programas de capacitación con diversos fines. Entre estos se encuentran: realizar un diagnóstico de la productividad de la empresa, ofrecer estudios sobre mejores prácticas tecnológicas y organizativas, adaptar las condiciones laborales actuales para mejorar la productividad, proponer programas gubernamentales de asesoría y certificación, fomentar la coordinación entre trabajadores, empresa, gobierno y academia, evaluar periódicamente los programas y aplicar sistemas de incentivos adecuados como bonos y comisiones (Werther, 1999).

Los sujetos de capacitación comprenden tanto a las personas físicas como a las personas morales, ya sean internas o externas a la empresa, que estén encargadas de impartir los cursos de capacitación o adiestramiento. Estas personas deben cumplir ciertos requisitos esenciales. En primer lugar, deben comprobar que están profesionalmente preparadas para impartir el curso correspondiente a la rama, giro o actividad contratada. Además, deben acreditar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que poseen los conocimientos necesarios sobre los procedimientos tecnológicos relacionados con dicha actividad. Otro requisito importante es que no deben estar vinculadas a instituciones religiosas. También tienen la obligación de expedir

las constancias respectivas, autenticadas y reconocidas por la STPS. Este proceso se lleva a cabo a través de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar conformada internamente por cada empresa, con una representación proporcional entre empleados y empleadores. En el proceso de capacitación, los trabajadores también son sujetos activos y tienen una serie de obligaciones y responsabilidades. Entre ellas se encuentra la asistencia puntual a todas las sesiones y actividades del programa de capacitación o adiestramiento (Werther, 1999).

Asimismo, deben seguir las indicaciones de los instructores encargados de impartir el curso, cumplir con todos los ejercicios, tareas y actividades planteadas, y presentar los exámenes de evaluación relacionados con los conocimientos, aptitudes o competencias establecidas en el programa. Los sujetos de capacitación son todas aquellas personas que participan activamente en procesos de formación dentro de una organización. En este contexto, los trabajadores son considerados sujetos fundamentales, ya que son quienes reciben el conocimiento y las habilidades necesarias para mejorar su desempeño laboral. Es responsabilidad del empleador proporcionar oportunidades de capacitación o adiestramiento, no solo como un cumplimiento legal, sino como una estrategia para aumentar la productividad en la empresa. Por otra parte, los empleadores también se benefician al capacitar a su personal. Al enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las constancias de capacitación de sus trabajadores, se cumple con las disposiciones legales que exigen registrar y demostrar que se están fortaleciendo las competencias del capital humano (Werther, 1999).

Esta inversión en los trabajadores no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también se traduce en mejores resultados financieros. Tanto el empleador como el trabajador ganan con la capacitación. Mientras que la empresa mejora su rendimiento y competitividad, el trabajador amplía sus conocimientos, perfecciona sus habilidades y se convierte en un recurso más valioso para el mercado laboral. En consecuencia, el proceso de capacitación genera una relación de beneficio mutuo que fortalece tanto al individuo como a la organización (Werther, 1999).

C. Temas de capacitación

En el contexto actual de transformación tecnológica y evolución del entorno laboral, la capacitación se ha convertido en un pilar fundamental para las empresas. De acuerdo con el reporte del Foro Económico Mundial, seis de cada diez trabajadores necesitarán algún tipo de

capacitación antes de 2027. No obstante, persiste una discrepancia entre las habilidades que serán cruciales en los próximos años y las áreas en las que las empresas están dispuestas a invertir. Entre los principales temas de capacitación emergentes destacan las habilidades analíticas, el pensamiento creativo, la inteligencia artificial y el manejo de Big Data. Aunque estas capacidades ocupan los primeros lugares en importancia, su representación en los planes de capacitación es aún limitada. Uno de los principales ejes temáticos en la capacitación empresarial es el desarrollo de habilidades cognitivas, necesarias para procesar información, tomar decisiones, resolver problemas y comunicarse efectivamente. Temas como la programación, el análisis de datos, el aprendizaje de idiomas, y la escritura y redacción se alinean con este objetivo. Otro bloque central lo constituyen las habilidades tecnológicas. Capacitar en alfabetización digital, programación, redes, ciberseguridad e inteligencia artificial se vuelve indispensable en un mercado que avanza hacia la automatización. Cursos como “Introducción a la Ciberseguridad” o “AI para Empresas” enseñan a integrar la tecnología en la estrategia de negocio y mitigar riesgos cibernéticos (González, 2025).

Además, el dominio de herramientas digitales es otro tema prioritario para la productividad diaria. La autoeficacia también se ha consolidado como un tema relevante de capacitación. Incluye habilidades como resiliencia, flexibilidad, autoconciencia y motivación. Cursos sobre habilidades blandas, productividad, y metodologías ágiles como Scrum, permiten que los empleados desarrollen confianza en sí mismos, alcancen objetivos y gestionen emociones de manera más eficaz. En cuanto al trabajo colectivo, los temas de capacitación relacionados con el liderazgo y el trabajo en equipo están ganando relevancia. Estos incluyen la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la empatía, la enseñanza y la mentoría. Cursos como “Técnicas de Influencia”, “Comunicación para Equipos” o “Inteligencia Emocional para Líderes” fortalecen las habilidades necesarias para liderar con visión y colaborar de manera efectiva. El compromiso del empleado con el cliente es otro tema importante de capacitación, especialmente en áreas como servicio al cliente, marketing y fidelización. Cursos como “Atención al Cliente” y “Fidelización de Clientes” enseñan cómo mejorar la experiencia del consumidor, desde la interacción inicial hasta la retención a largo plazo (González, 2025).

D. Lugares de capacitación

Un lugar de capacitación es mucho más que un espacio físico; hoy en día puede ser un entorno digital altamente interactivo y personalizado. En este contexto, los Centros de

Capacitación virtuales, representan una evolución significativa frente a los tradicionales manuales en PDF o documentos de Word. Estos centros funcionan como espacios digitales privados donde las empresas pueden organizar, documentar y servir contenido formativo adaptado a sus procesos internos. Se convierten así en un lugar clave de capacitación, accesible dentro de la misma plataforma de trabajo. Uno de los principales desafíos en los lugares de capacitación convencionales es la actualización y distribución de contenido. A menudo, los manuales impresos o los documentos estáticos quedan obsoletos rápidamente, generando confusión entre los colaboradores. En cambio, un centro de capacitación digital permite hacer actualizaciones en tiempo real, asegurando que los usuarios siempre tengan acceso a la versión más reciente de los procedimientos y buenas prácticas. Esto hace de los entornos digitales no solo un lugar de capacitación eficiente, sino también confiable (Hotmart, 2023).

Además, los Centros de Capacitación digitales permiten reutilizar y personalizar contenidos ya existentes, aprovechando tutoriales estándar y combinándolos con materiales propios de la empresa. Esto convierte a la plataforma en un lugar de formación híbrido, donde la compañía no tiene que construir todo desde cero, pero sí puede controlar la experiencia de aprendizaje de forma detallada. Así, se adapta la capacitación a cada rol dentro de la organización. En cuanto a la privacidad y control de acceso, estos lugares de capacitación permiten configurar qué usuarios pueden ver qué contenidos, lo que ofrece una experiencia personalizada según el nivel, el rol o el proyecto en el que se encuentre cada colaborador. También ofrecen métricas detalladas sobre el uso del contenido, brindando información valiosa sobre cómo están aprendiendo los empleados, qué temas requieren refuerzo y qué tan eficaces son los materiales formativos. Los lugares de capacitación modernos ya no se limitan a aulas físicas o archivos; hoy se manifiestan como entornos digitales interactivos, personalizados y en constante evolución. Han transformado estos espacios en centros estratégicos de aprendizaje, alineados con las necesidades del negocio y el comportamiento real del usuario. Estos centros no solo sirven para enseñar sobre el uso de herramientas digitales, sino también para documentar las mejores prácticas, políticas internas y procedimientos operativos de cada empresa (Hotmart, 2023).

E. Cronograma de capacitación

La capacitación ha sido reconocida como una de las claves fundamentales para el éxito de cualquier empresa. Para lograr que esta capacitación sea efectiva, es imprescindible

implementarla de forma organizada mediante un plan estructurado. Es aquí donde el cronograma de capacitación adquiere un papel esencial, ya que permite alinear los entrenamientos con una estrategia de aprendizaje integral que impulse el crecimiento profesional y operativo del personal. Un cronograma de capacitación es un plan detallado que organiza las fechas, contenidos, objetivos, métodos y recursos necesarios para llevar a cabo sesiones formativas dentro de una organización. Este cronograma garantiza que todos los empleados reciban la capacitación adecuada en el momento oportuno, lo que contribuye a mejorar su desempeño y productividad. Puede ser tan simple como un calendario de actividades o tan complejo como un programa integral con materiales, objetivos específicos y criterios de evaluación. Cumple múltiples funciones dentro de una organización. Facilita la incorporación de nuevos colaboradores, quienes pueden adaptarse más fácilmente a la cultura y políticas de la empresa (Monteiro, 2025).

También impulsa el desarrollo profesional continuo, permitiendo que los trabajadores actualicen sus competencias de acuerdo con los cambios del mercado o del sector. Además, promueve la coherencia formativa, ayudando a Recursos Humanos a organizar capacitaciones alineadas con los objetivos institucionales. aporta beneficios tangibles a las organizaciones. Uno de ellos es la consistencia del contenido, ya que asegura que todos los empleados reciban la misma información con igual calidad. También optimiza la gestión de recursos, facilitando la planificación de materiales, instructores e instalaciones. Por otro lado, permite enfocar la formación en necesidades específicas, garantizando que se desarrollen habilidades pertinentes a cada rol (Monteiro, 2025).

Además, fomenta el compromiso del personal, ya que los empleados valoran la inversión de la empresa en su crecimiento. Finalmente, contribuye a una mejor organización del tiempo, permitiendo compatibilizar la capacitación con las tareas diarias. un cronograma efectivo parte del diagnóstico de necesidades, donde se identifican las brechas formativas mediante entrevistas, encuestas u otras herramientas. Posteriormente, se realiza la asignación de recursos y diseño de contenidos, definiendo quién desarrollará los materiales, qué expertos participarán y qué plataformas se utilizarán. El tercer paso es definir la logística, que incluye la selección de horarios, espacios y modalidades (presencial o virtual). Tras esto, se procede a la implementación del cronograma, ejecutando las sesiones conforme al calendario definido y monitoreando su ejecución. Una etapa clave del cronograma de capacitación es la evaluación de resultados, tanto cualitativa como cuantitativamente. Esto permite medir su impacto real, detectar áreas de mejora y realizar ajustes estratégicos. Las herramientas tecnológicas, como

plataformas de gestión de aprendizaje, facilitan el seguimiento en tiempo real. Esta retroalimentación continua da paso a un proceso de mejora constante, ya que cada grupo de colaboradores requiere un enfoque diferente. El cronograma, por tanto, no es un documento estático, sino una herramienta que debe adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización (Monteiro, 2025).

2.3.6. Ejecución de la capacitación

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez que se han diagnosticado las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación proviene de las palabras "instructor" y "aprendiz". Los aprendices son las personas que se encuentran en cualquier nivel jerárquico de la empresa donde necesitan aprender y mejorar sus conocimientos sobre una actividad o labor que están realizando. Por otro lado, los instructores son las personas que se sitúan en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en una determinada actividad o labor, y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Estos aprendices pueden ser auxiliares, jefes o gerentes. Dentro de una organización, la instrucción no siempre requiere de personal externo. Los empleados con experiencia, en cualquier nivel jerárquico, pueden asumir el rol de instructores. Esto incluye a los auxiliares que son expertos en tareas operativas y pueden capacitar a nuevos miembros del equipo; a los jefes que, debido a su conocimiento del área y liderazgo, son ideales para transmitir habilidades técnicas y de gestión a sus subordinados; y a los gerentes que, con su visión estratégica y experiencia, pueden formar a líderes emergentes en aspectos de planificación, toma de decisiones y dirección de equipos (Meroussis, 2022).

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar a determinados trabajadores o de mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas. material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz a través de la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar

un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazo, y no como un gasto superfluo (Meroussis, 2022).

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, este sobre la de cada uno de los empleados. El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales, como: facilidad para las relaciones humanas, motivación para la función, raciocinio, capacidades didácticas y una exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad (Meroussis, 2022).

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla, ya que la tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Dado que el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él dependerá la formación de los mismos. Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa, así como de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo. Se requiere que el capacitador o el responsable de la coordinación de la capacitación conozca a los proveedores de los servicios requeridos para efectuar los eventos de capacitación (Meroussis, 2022).

A. Programa de capacitación

Desarrollo de un programa de capacitación de los trabajadores implica afrontar diversos desafíos, siendo uno de los más relevantes la adecuación del contenido a las diferencias de nivel educativo y a las necesidades específicas de formación de cada trabajador. Un programa estándar, aunque haya tenido éxito en otras organizaciones, puede resultar ineficaz si no se adapta a la realidad particular de cada entidad. Por ello, es fundamental que el programa sea flexible y responda a los requerimientos tanto de la organización como de sus empleados, especialmente en áreas críticas como la gestión de la calidad, los riesgos laborales, la seguridad, la salud en el trabajo y el medio ambiente (Escuela Europea, 2018).

La adecuación del programa de capacitación comienza con la selección de un proveedor confiable y con experiencia, que garantice contenidos actualizados, relevantes y diseñados con criterios pedagógicos sólidos. Estos contenidos deben estar alineados con las funciones específicas de los trabajadores, de manera que la formación tenga un impacto real en su desempeño, competencias y productividad. Si bien la calidad es indispensable, también lo es la pertinencia: un contenido de alta calidad que no se relaciona con las labores del empleado pierde valor formativo. Otro aspecto clave en la adecuación del programa es su accesibilidad. Los programas deben ser fáciles de implementar, con plataformas intuitivas y flexibles que permitan el acceso desde cualquier lugar y a cualquier hora, considerando las condiciones técnicas, geográficas y demográficas de la organización. Esta accesibilidad garantiza la participación activa y constante de los trabajadores en su proceso formativo. un programa de capacitación adecuado debe cubrir de manera integral los temas necesarios para el funcionamiento eficiente de la organización. Es deseable que un mismo proveedor pueda ofrecer contenidos sobre sistemas de gestión. Una capacitación bien diseñada y contextualizada no solo mejora el desempeño individual, sino que fortalece la cultura organizacional, incrementa la motivación del personal y fomenta el liderazgo interno (Escuela Europea, 2018).

B. Calidad del material de capacitación.

La calidad del material de capacitación es un aspecto fundamental que todo capacitador debe garantizar para lograr que sus alumnos alcancen los objetivos de aprendizaje de manera efectiva. Antes de diseñar o revisar los materiales, es esencial definir claramente los criterios que guiarán su elaboración: los objetivos, resultados esperados e indicadores de la capacitación deben estar alineados con las necesidades del público objetivo y con la estrategia de la organización. Esta claridad inicial asegura que los materiales sean coherentes, relevantes y enfocados. Una herramienta práctica para evaluar la calidad es el uso de listas de verificación, que permiten analizar los materiales en cada etapa del desarrollo: análisis, diseño, desarrollo implementación y evaluación. Estas listas ayudan a identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora antes de la entrega final del contenido (Austin, 2025).

Otro método clave es probar los materiales antes de su implementación formal. Realizar sesiones piloto, grupos focales, encuestas o pruebas de usabilidad con una muestra del público objetivo permite recopilar retroalimentación sobre la claridad, precisión, accesibilidad y nivel de compromiso que generan los materiales. Esto valida el diseño y permite hacer ajustes oportunos. Además, recopilar retroalimentación constante durante y después de la capacitación

es crucial. Esta puede provenir de los participantes, colegas, expertos o del propio capacitador mediante formularios, entrevistas, cuestionarios o reflexiones. La retroalimentación ayuda a evaluar la efectividad del contenido en términos de satisfacción, aprendizaje alcanzado y aplicación práctica. revisar y actualizar periódicamente los materiales asegura que sigan siendo pertinentes, actualizados y atractivos. Esta revisión debe considerar tanto los comentarios recibidos como los cambios en el entorno o los avances en el área temática. Mantener la calidad de los materiales es una tarea continua clave para maximizar el impacto de cualquier programa de formación (Austin, 2025).

C. Cooperación

Uno de los principales retos de los gerentes en una organización es asegurar que cada área logre sus objetivos de forma eficaz. Para ello, resulta clave promover la cooperación entre los distintos departamentos, ya que una empresa que trabaja de manera aislada pierde sinergia y productividad. La cooperación entre los dirigentes y gerentes de cada área representa una poderosa estrategia para enfrentar los desafíos organizacionales, especialmente cuando se trata de compartir información, tomar decisiones conjuntas o alinear esfuerzos hacia metas comunes. La relación entre los gerentes y el trabajo colaborativo implica algo más profundo que simplemente trabajar en equipo. Colaborar requiere disposición al diálogo, flexibilidad ante los cambios, conocimiento compartido y una visión conjunta de los objetivos organizacionales. Cuando los dirigentes cooperan activamente, se genera un entorno de confianza, donde los flujos de comunicación son constantes, las decisiones se toman con mayor fundamento y los procesos son más eficientes. Esta cooperación contribuye directamente a aumentar la motivación del personal, ya que perciben una gestión articulada, transparente y enfocada en el bienestar colectivo. Además, la cooperación entre gerentes trae consigo ventajas concretas: se reducen los errores por duplicidad de tareas, se agiliza el intercambio de ideas a través de reuniones estratégicas o espacios de innovación, y se mejora el seguimiento de metas institucionales (Aparisi, 2020).

Este modelo colaborativo fomenta la unidad, el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización. De este modo, los gerentes no solo logran mejores resultados, sino que también fortalecen su rol de líderes transformadores que inspiran a sus equipos. Para implementar eficazmente esta cooperación, es fundamental adoptar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de la información y la comunicación. Los sistemas de gestión documental, por ejemplo, permiten que los dirigentes accedan, compartan y controlen documentos de forma organizada y segura. Estas soluciones, que permiten el trabajo simultáneo

y descentralizado, favorecen el intercambio de datos en tiempo real y fortalecen la coordinación entre los líderes de distintas áreas. Gracias a estas herramientas, la cooperación entre gerentes se vuelve más fluida, eficaz y orientada a resultados (Aparisi, 2020).

Un claro ejemplo del impacto de la cooperación gerencial es la posibilidad de dar seguimiento a los flujos de trabajo en toda la organización. Esto mejora el cumplimiento de normativas como el Reglamento General de Protección de Datos refuerza las relaciones interpersonales y genera equipos multidisciplinarios capaces de ofrecer soluciones más creativas e integrales. En definitiva, la cooperación entre los dirigentes empresariales no solo es una ventaja estratégica, sino una necesidad en el entorno dinámico y competitivo actual (Aparisi, 2020).

D. Calidad y preparación

Alvares (1996) nos menciona que la calidad y preparación de los instructores es un factor clave para asegurar una experiencia de aprendizaje eficaz y atractivo para los estudiantes. Un instructor bien preparado no solo domina el contenido, sino que también sabe cómo comunicarlo de manera clara, entusiasta y estructurada. Una de las bases del buen desempeño es la comunicación verbal. Asimismo, un instructor comprometido transmite emoción por el tema, lo que influye positivamente en la motivación del alumno. Hablar con claridad, a un ritmo moderado y con buena dicción permite que estudiantes de diversas procedencias comprendan fácilmente el contenido. La preparación también implica planificar lo que se va a decir, elaborar un guion y ensayar antes de grabar, lo cual mejora la organización y la confianza del instructor frente a cámara. Además, el uso del lenguaje personal crea una conexión directa y cercana con el estudiante, favoreciendo su implicación.

Por otro lado, una clase bien preparada incluye herramientas visuales que refuercen las explicaciones, evita las divagaciones y aclara el significado de vocabulario técnico. También anticipa posibles dudas o malentendidos y los resuelve proactivamente, demostrando empatía y enfoque pedagógico. Fuera del video, un instructor de calidad continúa su labor participando activamente en los foros, respondiendo preguntas e iniciando debates, lo cual eleva la percepción del curso. Incorporar subtítulos, aunque opcional, mejora la accesibilidad del contenido. La calidad y preparación del instructor se reflejan en su capacidad de comunicar con claridad, mostrar entusiasmo, estructurar sus clases con precisión y mantenerse disponible para apoyar a sus estudiantes, lo que es fundamental para superar los estándares de calidad educativa y brindar una experiencia de aprendizaje positiva y significativa (Alvarez , 1996).

E. Calidad de los aprendices

La calidad de los aprendices dentro de una empresa se define por la capacidad de estos para aplicar de forma eficiente sus conocimientos, habilidades y actitudes en el entorno laboral. Evaluar esta calidad implica analizar no solo el resultado de su trabajo, sino también el proceso mediante el cual desarrollan sus actividades, considerando el aspecto cognitivo, técnico y actitudinal. El dominio de una actividad, por ejemplo, se refiere a la aptitud que posee un aprendiz para manejar correctamente herramientas, materiales y procedimientos con el fin de ejecutar tareas de acuerdo con los estándares establecidos por la empresa. Para determinar si un aprendiz tiene un buen dominio en sus funciones, se evalúan elementos clave como la correcta elección de materiales y herramientas, la secuencia lógica de las operaciones, la calidad del producto final según las normas internas de control, así como el tiempo empleado para la ejecución. La calidad también se refleja en aspectos actitudinales, como la asistencia y puntualidad, la responsabilidad con el trabajo asignado, la disposición para aceptar sugerencias o críticas, las relaciones interpersonales y la capacidad de aprender nuevas técnicas. Además, la creatividad y la iniciativa para resolver problemas son indicadores esenciales de un aprendiz de calidad (Otalora, 2023).

Especialista de seguimiento juega un rol fundamental en garantizar esta calidad. Debe coordinar actividades con el coordinador zonal de seguimiento, el representante de la empresa y el monitor del aprendiz. Su función no solo es técnica, sino también pedagógica: asesora en la instrucción, evalúa el progreso del aprendiz y verifica el cumplimiento del plan de formación. También se encarga de supervisar las condiciones de seguridad e higiene del entorno laboral y registrar cualquier incidente que afecte el proceso de aprendizaje. De este modo, se asegura que el entorno y las condiciones permitan un aprendizaje práctico efectivo (Otalora, 2023).

La evaluación del aprendizaje es una herramienta clave para medir la calidad de los aprendices. Esta se basa en la observación directa de comportamientos, la verificación del cumplimiento de objetivos y el juzgamiento de la adquisición de conocimientos y habilidades. Cuando un aprendiz logra ejecutar una operación de forma correcta, utilizando adecuadamente los materiales y herramientas, se puede afirmar que ha alcanzado un aprendizaje significativo. Esto implica que ha habido un cambio de comportamiento observable, producto del proceso formativo. Para evaluar adecuadamente la calidad de los aprendices, se utilizan diversas técnicas como la observación sistemática, entrevistas, encuestas, sociometría, coloquios y revisión de trabajos. Estas herramientas permiten recolectar información detallada sobre el desempeño, comprensión y participación del aprendiz en distintas situaciones. Así, se

identifican fortalezas y debilidades, lo cual facilita la toma de decisiones pedagógicas y laborales en relación con su desarrollo profesional (Otalora, 2023).

2.4. Base Conceptual

A. Capacitación Personal

Es un proceso educativo, sistemático y continuo de corto plazo, orientado a proporcionar a los empleados los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Implica una secuencia de etapas diagnóstico de necesidades, diseño del programa, ejecución y evaluación que permiten identificar las brechas de competencia, planificar y desarrollar actividades de aprendizaje, y medir su efectividad (Chiavenato, 2011).

B. Detección de las Necesidades de Capacitación

Proceso sistemático y estratégico que permite identificar las brechas entre las competencias actuales de los empleados y las requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales garantizando así la productividad, competitividad y desarrollo continuo de la empresa. Implica analizar de manera minuciosa el desempeño, habilidades, conocimientos y actitudes del personal para diseñar programas de formación enfocados en las áreas prioritarias optimizando recursos y generando beneficios como el aumento de la eficiencia la mejora del clima laboral la preparación para nuevos retos y la implementación exitosa de cambios (Cruz , 2018).

C. Diseño del Programa de Capacitación

Es el proceso de planificación sistemática y coherente de las actividades formativas concebidas como un sistema en el que cada componente se integra armónicamente para responder a las necesidades y objetivos estratégicos de la organización. Implica definir de manera precisa los contenidos, objetivos, duración, métodos y recursos, diferenciando entre los datos establecidos por la empresa y las decisiones que otorgan al diseñador margen para adaptar y personalizar la formación (Sayago, 2025).

D. Ejecución de la Capacitación

Es la etapa en la que se pone en práctica el programa previamente diseñado mediante la interacción entre instructores internos o externos y aprendices de cualquier nivel jerárquico con el objetivo de desarrollar y fortalecer sus conocimientos, habilidades y competencias. Implica la planificación cuidadosa de materiales y recursos didácticos que faciliten el aprendizaje, así como la selección de instructores idóneos que combinen conocimientos técnicos con habilidades pedagógicas y de comunicación (Meroussis, 2022).

E. Análisis de la Organización

Proceso metódico y estratégico que evalúa de forma integral la estructura, recursos, procesos, cultura y contexto de una empresa con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su desempeño. Este estudio permite diagnosticar el estado actual de la organización optimizar su funcionamiento interno potenciar su ventaja competitiva y orientar la toma de decisiones (Trenza, 2022).

F. Análisis de los Recursos Humanos

Proceso estratégico que consiste en recopilar gestionar y evaluar datos cuantitativos y cualitativos sobre el personal con el fin de obtener información precisa que optimice la gestión del talento y alinee las decisiones con los objetivos organizacionales. A través de la identificación de patrones tendencias y brechas este análisis permite mejorar procesos como la selección, capacitación, retención y desarrollo del personal, incrementando la productividad la satisfacción laboral y la eficiencia operativa (Ruiz, 2025).

G. Análisis de las Operaciones y Tareas

Proceso clave que desglosa y evalúa detalladamente las actividades específicas de cada puesto de trabajo, identificando las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para un desempeño eficiente y seguro. Al comparar los requisitos del cargo con las competencias reales del empleado permite detectar brechas de capacitación precisas y diseñar programas formativos enfocados en necesidades reales evitando entrenamientos genéricos (Camilo , 2022).

H. Capital humano

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y competencias que poseen los empleados de una organización. Representa un recurso esencial para alcanzar la productividad y competitividad, ya que el desarrollo del capital humano permite a las empresas adaptarse a

los cambios tecnológicos y del mercado, asegurando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Cruz , 2018).

I. Productividad

Capacidad de una organización para generar más resultados o beneficios utilizando de manera eficiente sus recursos, especialmente el recurso humano. Está estrechamente relacionada con la capacitación y el desempeño del personal, ya que un equipo capacitado y motivado contribuye directamente a mejorar los niveles de eficiencia y rendimiento organizacional (Cruz , 2018).

J. Evaluación del desempeño

Herramienta que mide el rendimiento real de un empleado en relación con las tareas asignadas a su puesto. Su función principal en este contexto es servir como punto de comparación entre las competencias requeridas y las competencias actuales del trabajador. Las discrepancias identificadas a través de esta evaluación permiten detectar brechas formativas específicas que deben ser abordadas mediante programas de capacitación (Camilo , 2022).

K. Catálogo de capacitación

Documento o herramienta que representa la oferta formativa total de la empresa. Incluye las acciones de capacitación disponibles para diferentes áreas y niveles de la organización. Su elaboración puede partir de diagnósticos previos o revisión histórica, y debe construirse con participación de diversos sectores para asegurar su pertinencia, accesibilidad y transparencia, permitiendo que los colaboradores comprendan y accedan a las oportunidades de desarrollo disponibles (Sayago, 2025).

L. Brechas de capacitación

Son las diferencias detectadas entre las competencias actuales de los empleados y las que requieren para un desempeño eficiente y alineado con los objetivos organizacionales. La unidad de capacitación las identifica mediante diagnósticos y evaluaciones, y a partir de ellas diseña programas específicos para resolver esas carencias de conocimientos, habilidades o actitudes (Chiavenato, 2011).

M. Unidad de Capacitación

Es un área especializada dentro de la organización responsable de planificar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas de capacitación. Su objetivo es desarrollar las competencias del personal, cerrar brechas entre el desempeño actual y el esperado, y alinear la formación con

los objetivos estratégicos de la empresa. No se limita a lo operativo, sino que también impulsa el cambio organizacional y el desarrollo integral del talento humano (Chiavenato, 2011).

N. Objetivos de aprendizaje

Metas claras y específicas que se espera que los participantes alcancen al finalizar una actividad formativa. Guían el diseño y evaluación del contenido (Austin, 2025).

O. Motivación del personal

Estado emocional positivo que impulsa a los trabajadores a comprometerse con sus tareas, influenciado por una gestión transparente y cooperativa (Aparisi, 2020).

2.5. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Matriz de operacionalización de variable Capacitación al Personal

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Capacitación del personal	Chiavenato (2011) entiende a la capacitación como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo” (pág. 322).	La capacitación del personal se medirá a través del análisis de tres dimensiones: la detección de las necesidades de capacitación, diseño del programa de la capacitación y la ejecución de la capacitación. Cada una de estas dimensiones será evaluada mediante indicadores específicos que permitirá utilizar la escala Likert, esta escala permitirá cuantificar la percepción del personal respecto a la capacitación en la organización.	Detección de las necesidades de Capacitación: Según Chiavenato (2011)“ La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea” (pág. 329).	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la organización • Análisis de los recursos humanos • Análisis de las operaciones y tareas
			Diseño del programa de la capacitación: Según Chiavenato (2011)“Es la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa” (pág. 330).	<ul style="list-style-type: none"> • Área o unidad de capacitación • Sujetos de capacitación • Temas de capacitación • Lugares de capacitación • Cronograma de capacitación
			Ejecución de la capacitación: Según Chiavenato (2011)“Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación del programa de capacitación a las necesidades • Calidad del material de capacitación. • Cooperación de los gerentes y

capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz” (pág. 334).

dirigentes de la empresa

- Calidad y preparación de los instructores
- Calidad de los aprendices

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo básico, ya que tuvo como propósito ampliar el conocimiento sobre la capacitación del personal en el Hotel Wayna Inka Classic de la ciudad del Cusco. En ese sentido, este tipo de investigación se orientó a la generación de conocimiento teórico sin intervenir directamente en la realidad estudiada. Según Ñaupas y Valdivia (2018), la investigación básica se caracterizó por buscar la ampliación del conocimiento científico.

3.2. Nivel de investigación

La investigación tuvo un nivel descriptivo, debido a que buscó detallar y caracterizar la capacitación del personal en el Hotel Wayna Inka Classic de la ciudad del Cusco. Este nivel permitió describir el comportamiento de la variable de estudio tal como se presentó en la realidad, sin establecer relaciones de causalidad.

Bajo este enfoque, se analizó de manera individual cada elemento que conformó la variable capacitación del personal. En concordancia con ello, Ñaupas y Valdivia (2018) señalaron que la investigación descriptiva se orientó a recoger información sobre las características, propiedades y dimensiones de los fenómenos sociales o naturales (pág. 134)

3.3. Diseño de la investigación

La investigación presentó un diseño no experimental, porque la variable de estudio no fue manipulada ni sometida a intervención alguna. En este tipo de diseño, los hechos se observaron tal como ocurrieron en su contexto natural para posteriormente ser analizados. Asimismo, Ñaupas y Valdivia (2018) indicaron que en los diseños no experimentales la observación de la realidad se realizó sin alterar las condiciones en las que se manifestó el fenómeno de estudio..

3.4. Población

Se define como el conjunto total de personas, elementos, objetos o eventos que comparten una o más características comunes y que son de interés para el estudio. Representa el universo sobre el cual el investigador desea obtener información y formular conclusiones.

La población está conformada por 25 trabajadores y extrabajadores en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco.

3.5. Muestra

La muestra se entiende como el conjunto de personas, elementos u objetos que comparten determinadas características y que resultan relevantes para el propósito de la investigación. Según Sampieri, la muestra representa el universo completo sobre el cual el investigador busca obtener información para posteriormente analizarla y formular conclusiones Hernández et al., (2014).

Se empleo un muestreo no probabilístico censal, esto permitió obtener información completa y asegurar que los resultados reflejen fielmente la situación real del hotel.

3.6. Técnicas e instrumento de Recolección de la información

Son los medios y procedimientos utilizados por el investigador para obtener los datos necesarios que permitan responder a los objetivos del estudio.

En este estudio, se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta, debido a que permite recopilar información de manera estructurada y eficiente acerca de las percepciones y experiencias de los participantes respecto a la capacitación del personal. Según Sampieri, la encuesta es una de las técnicas más utilizadas en investigaciones cuantitativas, ya que facilita obtener datos estandarizados que pueden ser comparados y analizados con claridad Hernández et al., (2014).

Como instrumento, se utilizó un cuestionario diseñado con preguntas cerradas orientadas a identificar el nivel, características y percepción sobre la capacitación del personal en el Hotel Wayna Inka Classic de la ciudad del Cusco. Este tipo de instrumento, tal como señala Sampieri, permite medir variables de manera objetiva, asegurando uniformidad en las respuestas y favoreciendo su análisis posterior Hernández et al., (2014).

3.7. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

Consiste en examinar, clasificar y relacionar la información recolectada para identificar patrones, tendencias o relaciones entre variables, mientras que la interpretación implica darles sentido a esos resultados en función de los objetivos y el marco teórico del estudio.

Nivel	Intervalo	Interpretación
Bajo	1.00 a 2.33	Indica una valoración desfavorable o deficiente de la variable o dimensión evaluada.
Medio	2.34 a 3.66	Expresa una valoración intermedia, con avances parciales, pero aún insuficientes.
Alto	3.67 a 5.00	Refleja una valoración favorable, consistente y satisfactoria.

Nota: Elaboración propia

La tabla de baremos se construye a partir de la escala de medición utilizada en el instrumento. En esta investigación se trabajó con una escala de Likert de cinco categorías, cuyos valores van de 1 a 5. En primer lugar, se identificó el valor mínimo y el valor máximo de la escala. Posteriormente, se calculó el rango mediante la diferencia entre ambos valores: $5 - 1 = 4$. Luego, ese resultado se dividió entre el número de niveles establecidos para la interpretación, que en este caso fueron tres: bajo, medio y alto. Por tanto, la amplitud de cada intervalo fue de 1.33.

A partir de este procedimiento, se definieron los siguientes tramos de interpretación: de 1.00 a 2.33 corresponde al nivel bajo; de 2.34 a 3.66, al nivel medio; y de 3.67 a 5.00, al nivel alto. De esta manera, cada promedio obtenido en la variable general o en sus dimensiones pudo ubicarse en una categoría específica, lo que permitió presentar los resultados con mayor claridad y rigor metodológico.

La tabla de baremos se elabora porque permite transformar datos numéricos en categorías comprensibles y útiles para el análisis. En otras palabras, es necesario determinar qué significa ese valor dentro del estudio. Por ello, el baremo cumple una función interpretativa fundamental, ya que organiza los resultados y establece criterios uniformes para valorar cada dimensión y la variable general.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

Los resultados se analizan en función a la variables y dimensiones definidas previamente, tales como la detección de las necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación y ejecución de la capacitación. A través de estos resultados se busca obtener una visión clara sobre el estado de la capacitación del personal en el hotel Wayna Inka Classic.

4.1.1. Presentación de resultados de la dimensión detección de las necesidades de capacitación.

Tabla

2

Nivel de detección de las necesidades de capacitación

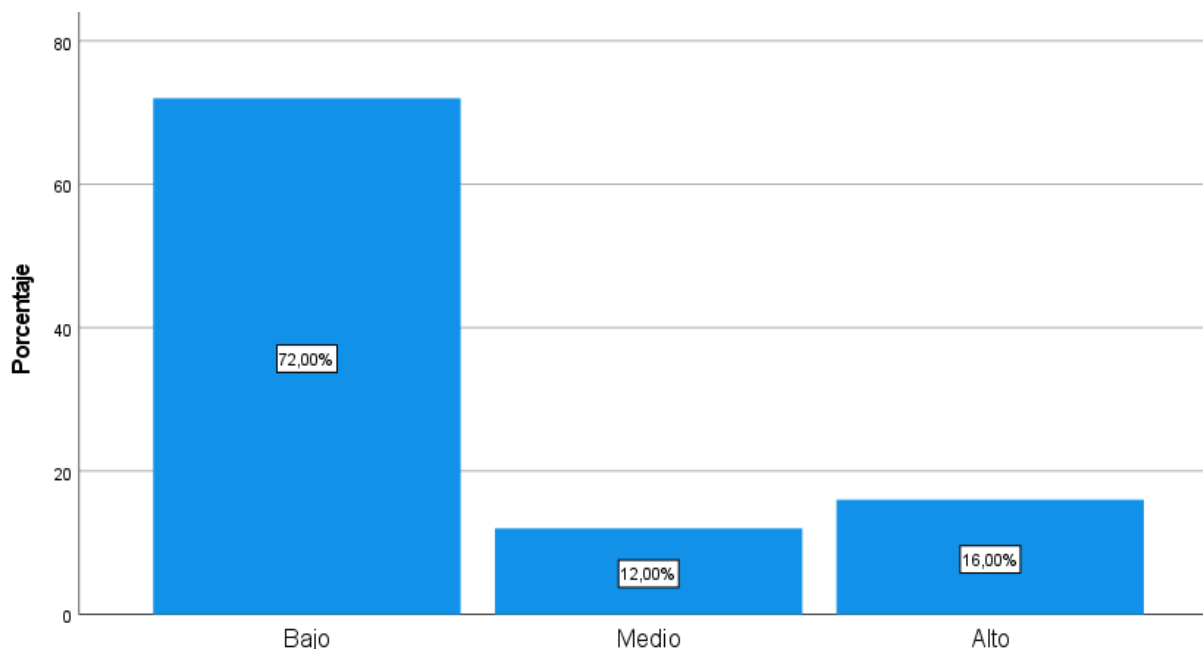
	N	%
Bajo	18	72,0
Medio	3	12,0
Alto	4	16,0
Total	25	100,0

Nota: Elaboración propia

Figura

1

Nivel de detección de las necesidades de capacitación



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 2 y Figura 1. La dimensión detección de las necesidades de capacitación es el punto de partida fundamental en todo proceso formativo, ya que permite identificar las brechas de conocimientos, habilidades y actitudes que deben ser reforzadas en los trabajadores. En el Hotel Wayna Inka Classic, este aspecto cobra especial relevancia debido a que el sector hotelero exige personal altamente preparado para atender a un mercado turístico dinámico y competitivo, el 72,0% de los trabajadores percibe un nivel bajo en la detección de necesidades de capacitación, mientras que solo un 12,0% lo califica como medio y un 16,0% como alto. Este predominio del nivel bajo evidencia la ausencia de un diagnóstico sistemático y constante que permite diseñar programas de capacitación pertinentes. En consecuencia, las acciones formativas no responden adecuadamente a las exigencias del puesto ni del sector, lo que repercute en la calidad del servicio y en el desarrollo profesional del personal.

Esto puede tener un impacto acumulativo en el desempeño organizacional. Al no contar con un proceso definido y claro de diagnóstico de necesidades de capacitación, se corre el riesgo de que los colaboradores no desarrollen habilidades a situaciones imprevistas. Esto puede complicar o afectar directamente en la experiencia de los clientes o huéspedes, afectando la reputación del hotel y su capacidad de competir frente a otros establecimientos hoteleros tan exigentes en Cusco.

Esto revela una debilidad estructural dentro de la gestión del talento humano del hotel, ya que, sin una correcta identificación de las necesidades formativas, se corre el riesgo de invertir recursos en capacitaciones poco efectivas de las verdaderas carencias del personal.

4.1.2. Presentación de resultados de la dimensión diseño del programa de la capacitación

Tabla

3

Nivel de diseño del programa de la capacitación

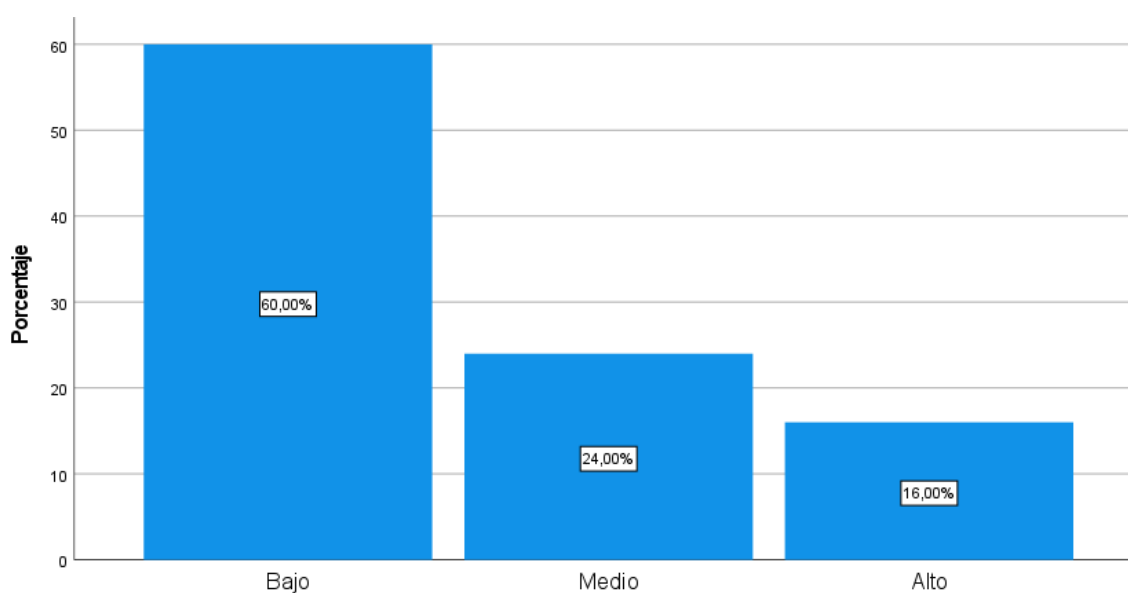
	N	%
Bajo	15	60,0
Medio	6	24,0
Alto	4	16,0
Total	25	100,0

Nota: Elaboración propia

Figura

2

Nivel de diseño del programa de la capacitación



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 3 y Figura 2. La dimensión diseño del programa de capacitación constituye un elemento clave para garantizar la eficiencia de los procesos formativos, ya que en esta etapa se definen los objetivos, contenidos, metodologías y cronogramas que orientan la preparación del personal. En el contexto del Hotel Wayna Inka Classic, esta dimensión resulta determinante para responder a las demandas del sector turístico y asegurar que la formación de los trabajadores este alineada con las necesidades reales del servicio, el 60,0% de los trabajadores considera que el diseño del programa de capacitación es bajo, mientras que un 24,0% lo percibe como medio y solo un 16,0% lo califica como alto. Estos resultados ponen en evidencia que la planificación de las capacitaciones es insuficiente y carece de estructura sólida, lo que impide establecer objetivos claros y contenidos pertinentes. En consecuencia, las capacitaciones no logran

generar un impacto significativo en el desarrollo de competencias del personal ni en la mejora de la calidad del servicio ofrecido por el hotel.

En resumen, los hallazgos indican que el hotel Wayna Inka Classic necesita fortalecer la etapa de diseño de sus programas de capacitación, estableciendo objetivos claros, contenido adecuado y metodología pertinente. Solo de esta manera se podrá asegurar que las capacitaciones del personal sean realmente efectivas, contribuyendo al desarrollo profesional del personal.

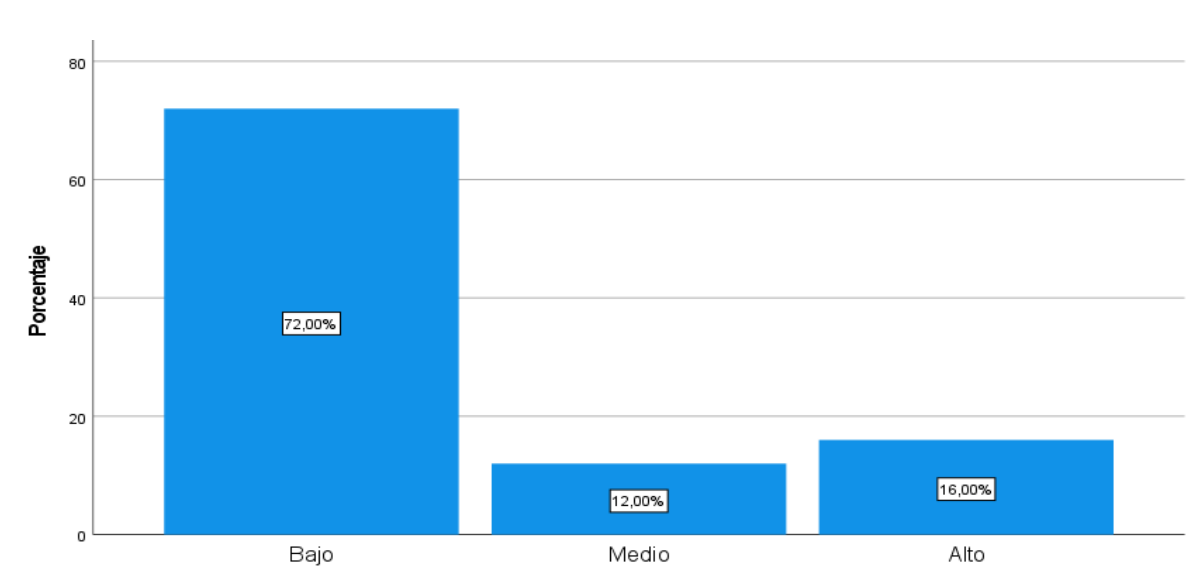
4.1.3. Presentación de resultados de la dimensión ejecución de la capacitación

Tabla 4
Nivel de ejecución de la capacitación

	N	%
Bajo	18	72,0
Medio	3	12,0
Alto	4	16,0
Total	25	100,0

Nota: Elaboración propia

Figura 3
Nivel de ejecución de la capacitación



Nota: Elaboración propia

Según la Tabla 4 y Figura 3. La dimensión ejecución de la capacitación representa la fase en la que se materializan los programas previamente diseñados, siendo crucial para garantizar que los trabajadores adquieran las competencias necesarias para mejorar su desempeño. En el caso del

Hotel Wayna Inka Classic, esta etapa cobra especial importancia porque es en la práctica donde se define el verdadero impacto de la capacitación sobre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes. El 72,0 % de los trabajadores percibe que la ejecución de la capacitación es baja, frente a un 12,0% que la considera media y un 16,0% que la califica como alta. Estos resultados reflejan que, aunque se han identificado algunas necesidades y existe un intento de planificación, la aplicación práctica sigue siendo insuficiente. La falta de materiales adecuados, metodologías activas y la escasa participación de directivos e instructores especializados limitan la efectividad del proceso, impidiendo que los colaboradores desarrollen competencias clave para un servicio hotelero de calidad.

4.1.4. Presentación de resultados de la variable capacitación del personal

Tabla

5

Nivel de capacitación del personal

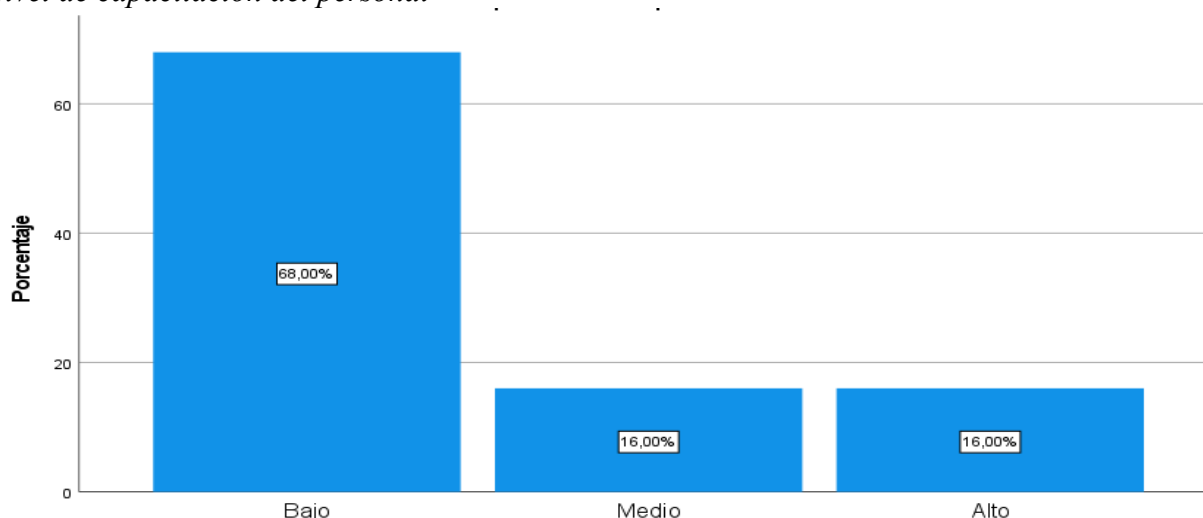
	N	%
Bajo	17	68,0
Medio	4	16,0
Alto	4	16,0
Total	25	100,0

Nota: Elaboración propia

Figura

4

Nivel de capacitación del personal



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 5 y Figura 4. La variable capacitación del personal integra las tres dimensiones analizadas —detección de necesidades, diseño del programa y ejecución— y permite tener una visión global sobre la situación formativa del Hotel Wayna Inka Classic. Este indicador

resulta determinante, ya que resume el nivel de preparación de los colaboradores para responder a las exigencias del sector turístico y garantizar un servicio de calidad en un destino altamente competitivo como Cusco. El 68,0% de los trabajadores se encuentra en un nivel bajo de capacitación, mientras que solo el 16,0% alcanza un nivel medio y otro 16,0% se ubica en un nivel alto. Estos resultados reflejan una marcada deficiencia estructural en los procesos formativos, lo que limita el desarrollo de competencias laborales esenciales y repercute directamente en la calidad de la atención a los clientes. La elevada concentración en el nivel bajo demuestra que las capacitaciones implementadas son insuficientes o poco efectivas, situación que no solo genera riesgos de insatisfacción en los huéspedes, sino que también reduce la competitividad del hotel frente a otras empresas del rubro.

CONCLUSIONES

Primero: Se determinó en la investigación, que el nivel de capacitación del personal del Hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco para el año 2025, el 68,0% de los trabajadores percibe un nivel bajo de capacitación, mientras que solo el 16,0% alcanza niveles medios o altos. Este hallazgo refleja una carencia estructural en los procesos de formación, situación que afecta la preparación del personal y puede repercutir de manera negativa en la calidad del servicio, reduciendo además la competitividad del hotel frente a otros establecimientos del sector turístico de la ciudad.

Segundo: Se logro medir con respecto a la detección de necesidades de capacitación que el 72,0% de los trabajadores considera que este proceso es insuficiente. No se han implementado mecanismos claros y sistemáticos de diagnóstico para identificar brechas de competencias, habilidades y conocimientos. Esta ausencia de evaluación limita la posibilidad de diseñar capacitaciones pertinentes, alineadas tanto a las necesidades del personal como a las exigencias del mercado hotelero.

Tercero: Respecto al diseño del programa de capacitación se logró determinar, el 60,0% de los colaboradores percibe que este aspecto es deficiente, mientras que el 24,0% lo califica como medio y solo el 16,0% como alto. Esto revela que, si bien existen intentos parciales de planificación, no se cuenta con un plan integral que incluya objetivos claros, contenidos pertinentes, cronogramas definidos y estrategias de evaluación que aseguren su efectividad.

Cuarto: Se logro evaluar que la ejecución de la capacitación presenta igualmente debilidades importantes, ya que el 72,0% de los trabajadores la considera baja. Este resultado evidencia que las capacitaciones no se realizan de forma periódica ni adaptadas a las necesidades reales, y que carecen de materiales adecuados, instructores especializados y participación activa de la dirección.

RECOMENDACIONES

- Primero:** Se recomienda diseñar e implementar un plan de capacitación estructurado, integral y continuo que abarque todos los niveles de la organización. Este plan debe estar orientado al desarrollo de competencias técnicas, de servicio al cliente, estándares de calidad y habilidades blandas, así como en comunicación efectiva, resolución de quejas, inteligencia emocional, etc. con el fin de elevar el nivel de preparación del personal y mejorar la calidad del servicio en el hotel.
- Segundo:** Es fundamental establecer mecanismos formales y periódicos para diagnosticar las brechas de competencias del personal. Para ello, se sugiere el uso de encuestas, evaluaciones de desempeño, entrevistas y análisis de tareas, a fin de diseñar programas de formación alineados a las verdaderas necesidades del hotel y a las tendencias del sector turístico.
- Tercero:** Se recomienda elaborar un diseño de programas formativos con objetivos claros, contenidos actualizados y pertinentes, cronogramas definidos y recursos adecuados. Este diseño debe incluir la participación de directivos y jefes de área, quienes deberán definir prioridades y garantizar que las capacitaciones respondan a los estándares de calidad del sector hotelero.
- Cuarto:** Es necesario que la ejecución de los programas formativos sea más dinámica, estructurada y profesional, garantizando una experiencia de aprendizaje alineada con los estándares de calidad del sector hotelero. Se sugiere incorporar instructores especializados, materiales didácticos actualizados y metodologías participativas que motiven al personal. Además, se recomienda fortalecer la asistencia y el compromiso de la gerencia en cada capacitación para generar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.
- Quinto:** Se propone implementar sistemas de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de cada capacitación en el desempeño de los colaboradores. Este monitoreo permitirá identificar mejoras, ajustar contenidos y optimizar recursos, asegurando que

los esfuerzos de capacitación no solo generen resultados tangibles en la satisfacción del cliente sino también fortalecer las competencias del personal y en la competitividad del hotel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Cortez, N. (2025). *Programa de Capacitación: Guía completa 2025*. Obtenido de <https://www.ninjaexcel.com/capacitacion/programa-de-capacitacion/>
- Hernani , M. (2020). Estudio de la capacitación por competencias aplicada al talento humano operativo de Novotel Cusco - 2020. *Título de Licenciado en Turismo*. UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO, Cusco. Obtenido de <https://repositorio.uandina.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/50de1d7d-8ee7-4b80-a1a6-8d8ef75c5ff0/content>
- Alvarado , M. (2023). Capacitación en el Sector Público de Perú. Una revisión sistemática. *Capacitación en el Sector Público de Perú. Una revisión sistemática*. Obtenido de <https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2023/08/Articulo-CS23-R2.pdf>
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Union. (2021). LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/669176/Ley_del_Trabajo_31-07-21.pdf
- El Congreso de la Republica . (2022). Normal legales actualizadas. *Ley de seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=38>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las Organizaciones*. Distrito Federal, México. Obtenido de <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Mexico. Obtenido de https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano
- Abreo, J., & Choloquina, R. (2022). "Capacitación y Su Incidencia en el Desempeño Laboral Del Personal De La Ferreteria Bonilla Del Canton La Mana. *Proyecto de titulación*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2e4bbafe-d5c0-49c3-8f0a-601086de6ba0/content>
- Carrasco , L. (2023). "Capacitación del Personal en las Micro y Pequeñas Empresas del Rubro Seguridad Privada. *Licenciado en Administracion*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote- Ayacucho, Ayacucho. Obtenido de https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/36973/ACTITUDES_CAPACITACION_DEL_PERSONAL_CARRASCO_RAMOS_LUIS_JOEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Valderrama, M. (2024). "Capacitación Laboral en la Oficina de Orientación y Fiscalización Municipal de la Municipaliada Provincial del Cusco. *Para Optar al Título Profesional de Licenciada en Administración*. Univesidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de <https://repositorio.uandina.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/06a8546f-c415-4ba6-90f1-5537c6c69547/content>
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa: Balderas. Obtenido de https://www.academia.edu/36085079/CAPACITACI%C3%93N_Y_DESARROLLO_DE_PERSONAL
- Garcia , J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
- Montoya & Boyero, C. (2016). *El recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestion de Calidad y la Competitividad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Cruz , O. (2018). *Detección de necesidades de capacitación: actividad para desarrollar el capital humano*. Tabasco: Revista Global de Negocios. Obtenido de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n3-2018/RGN-V6N3-2018-5.pdf>
- Ruiz, M. (2025). *Análisis de recursos humanos: toma mejores decisiones*. Obtenido de <https://www.sesamehr.es/blog/tendencias-rrhh/analisis-recursos-humanos/>
- Camilo , R. (2022). *Análisis de Las Operaciones y Tareas*. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/405414709/Analisis-de-Las-Operaciones-y-Tareas-Copia>
- Sayago, D. (2025). *diseño de progama de capacitacion*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/diseo-de-programas-de-capacitacin-237936597/237936597>
- Werther, W. (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>
- Monteiro, P. (2025). *cronograma de capacitación eficaz para tu empresa. Iseazy*. Obtenido de <https://www.iseazy.com/es/blog/cronograma-de-capacitacion/>
- Meroussis, G. (2022). *Ejecución de plan de Capacitación. Linked*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/ejecuci%C3%B3n-del-plan-de-capacitaci%C3%B3n-georgios-meroussis-arritz>
- Escuela Europea. (2018). *Cómo adaptar el programa de capacitación de empleados a toda la organización*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/09/como-adaptar-el-programa-de-capacitacion-de-empleados-a-toda-la-organizacion/>
- Austin, S. (2025). *Materiales de capacitación. venngage*. Obtenido de <https://venngage.com/blog/training-materials/>

- Aparisi, M. (2020). El gerente y el trabajo colaborativo: ventajas de su relación en las empresas. *Docunecta*. Obtenido de <https://www.docunecta.com/blog/el-gerente-y-el-trabajo-colaborativo-ventajas-de-su-relacion>
- Alvarez, J. (1996). *la Formacion del Instructor dentro de la Empresa*. (J. Alvarez, Trad.) Mexico. Obtenido de <https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ppt1997/0236339/0236339.pdf>
- Otalora, C. (2023). Los aprendices, aspectos a tener en cuenta para su contratación. *IEG/S*. Obtenido de <https://www.gestionhumana.com/noticias-y-tendencias/los-aprendices-aspectos-tener-en-cuenta-para-su-contratacion>
- Bandura, A. (2024). *La Teoría del Aprendizaje Social*. Obtenido de <https://centrohumanista.edu.mx/biblioteca/files/original/158e0b40125db6c1ac04fa7914ba7908.pdf>
- Zeballos, W. (2021). *Capacitación laboral y desarrollo de competencias en el personal de la Gerencia*. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_b7f296a484617e4468f66c900d66326e
- Trenza, A. (2022). *Análisis organizacional de una empresa y ejemplo*. Estrategia empresarial. Obtenido de <https://anatrenza.com/analisis-de-organizacion/>
- González, A. (2025). Temas esenciales de capacitación para impulsar tu empresa. *integratec*. Obtenido de <https://www.integratec.com/blog/temas-capacitacion-empresa.html>
- Hotmart. (2023). Área de capacitación y desarrollo. Obtenido de <https://hotmart.com/es/blog/area-de-capacitacion>
- Ñaupas &Valdivia, H. (2018). *Metodología de la investigacion cuantitativa - cualitativa y redaccion de la tesis*. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologiainvestigacionnaupas.pdf
- Littman, C. Y. (1990). *Callidad de servicio*. Obtenido de https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/NMP%20y%20Teoria%20de%20la%20calidad%20total%20estevez.PDF?utm_source=chatgpt.com
- Hernández. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

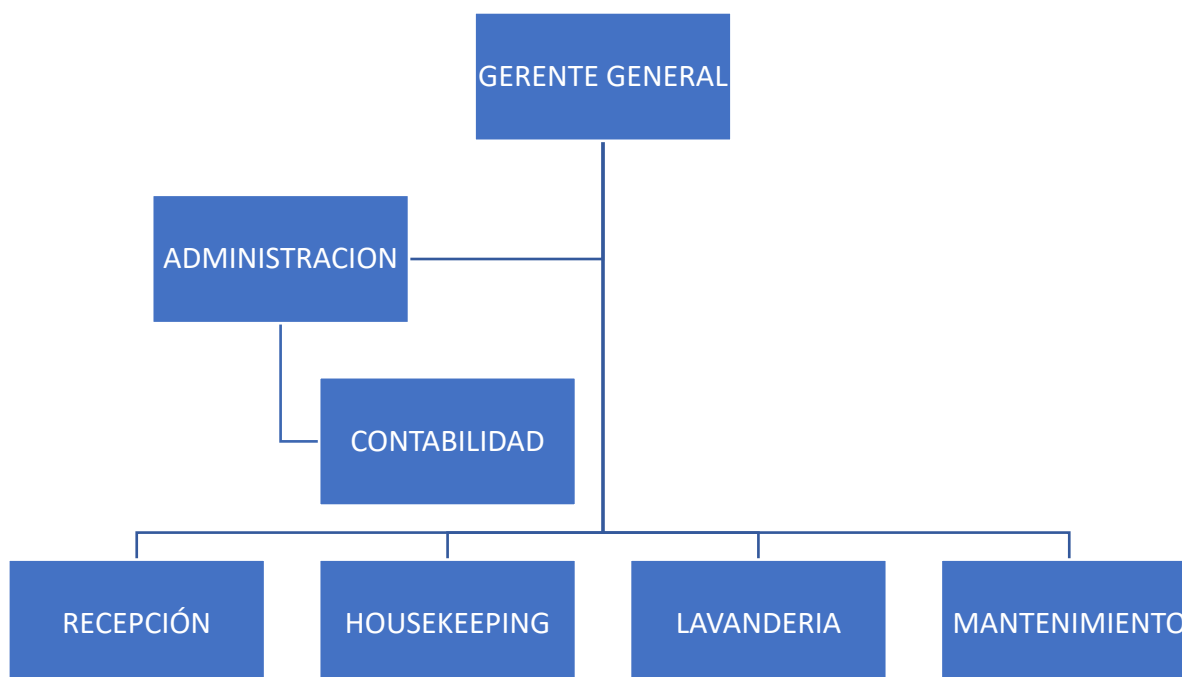
ANEXOS

a. Marco institucional

El hotel Wayna Inka Classic ubicado en la ciudad del cusco en la calle San Miguel N° 246, alojamiento de 2 estrella con una ubicación cerca de la estación de tren de Wanchay. El alojamiento dispone de recepción 24 horas.

Entre sus servicios principales incluyen habitaciones individuales, dobles, matrimoniales y familiares el desayuno es el americano.

ORGANIGRAMA



b. Matriz de Consistencia

Capacitación del personal en el Hotel Wayna Inka Classic en la ciudad de Cusco – 2025					
Problema general	Objetivo general	Variable	Dimensión	Indicadores	Metodología
¿En qué medida se da la capacitación del personal en el hotel Wayna Inka en la ciudad del Cusco - 2025?	Determinar en qué medida se da la capacitación del personal en el hotel Wayna Inka en la ciudad de Cusco – 2025.	Capacitación del personal	Detección de las necesidades de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la organización • Análisis de los recursos humanos • Análisis de las operaciones y tareas • Área o unidad de capacitación • Sujetos de capacitación • Temas de capacitación • Lugares de capacitación • Cronograma de capacitación 	Tipo: Básico Alcance: Descriptivo Diseño: No experimental Población: 25 trabajadores Muestra: 25 trabajadores
Problemas específicos	Objetivos específicos		Diseño del programa de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación del programa de capacitación a las necesidades • Calidad del material de capacitación. • Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa • Calidad y preparación de los instructores • Calidad de los aprendices 	Técnica: Encuesta Intrumento: Cuestionario
¿Cuál es el nivel de detección de necesidades de capacitación en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco - 2025?	Medir el nivel de detección de las necesidades de capacitación en el hotel Wayna Inka Classic, en la ciudad del Cusco – 2025.		Ejecución de la capacitación		
¿Cuál es el grado de diseño de programa de capacitación en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco - 2025?	Determinar el grado de diseño de programa de capacitación en el hotel Wayna Inka Classic, en la ciudad del Cusco – 2025.				
¿Cuál es el nivel de ejecución de la capacitación en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco - 2025?	Evaluar el nivel de ejecución de la capacitación en el Hotel Wayna Inka Classic, en la ciudad del Cusco – 2025.				

Nota: Elaboración propia

c. Matriz de instrumento de la variable

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Peso	Reactivo	Escala
Detección de las necesidades de capacitación	1. Análisis de la organización	1	6.25	1. ¿Con que frecuencia se informa usted sobre los planes de su institución?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	2. Análisis de los recursos humanos	2	6.25	2. ¿Su organización les realiza permanentemente encuestas o evaluaciones sobre sus habilidades y destrezas?	
	3. Análisis de las operaciones y tareas	3	6.25	3. ¿Siente Ud. que necesita actualizarse en su puesto de trabajo para realizar sus labores con eficiencia y eficacia?	
Diseño del programa de la capacitación	4. Área o unidad de capacitación	4	6.25	4. ¿Cuándo su organización programa capacitaciones, las realiza por áreas?	
	5. Sujetos de capacitación	5	6.25	5. ¿Son capacitados los trabajadores que muestran debilidades en aspectos laborales y no son productivos??	
	6. Temas de capacitación	6	6.25	6. ¿Las capacitaciones realizadas son seleccionadas de acuerdo con la necesidad de los trabajadores?	
	7. Lugares de capacitación	7		7. ¿Con qué frecuencia la capacitación que recibe se realiza dentro de su organización o directamente en su puesto de trabajo?	
Ejecución de la capacitación	8. Cronograma de capacitación	8		8. ¿Se programa con anticipación y disponibilidad para todos los trabajadores la fecha y duración del período de capacitación?	
	9. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades	9	6.25	9. Con las capacitaciones recibidas ¿Sienten que ha mejorado el desarrollo de sus tareas?	
	10. Calidad del material de capacitación.	10	6.25	10. ¿El material de capacitación utilizado a Ud. le ha facilitado entender y captar el tema tratado?	
	11. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa	11	6.25	11. ¿Los directivos, de todos los niveles asisten y participan en vuestras capacitaciones ?	
	12. Calidad y preparación de los Instructores	12	6.25	12. ¿Los capacitadores han demostrado facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio didáctico, facilidad para comunicar, así como el conocimiento de la especialidad?	
	13. Calidad de los aprendices	13	6.25	13. ¿Los temas tratados en vuestras capacitaciones le ha llamado la atención por la calidad del contenido y el mensaje que transmitían estos?	

Nota: Elaboración propia

d. Matriz Instrumento aplicado

ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA PRIVADA KHIPU

Programa de estudio Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Cuestionario aplicado a los trabajadores del hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco

El presente instrumento se aplica con la finalidad de recoger información para el trabajo de investigación título: “Capacitación del personal en el hotel Wayna Inka Classic en la ciudad del Cusco - 2025”

Instrucciones: Complete el cuestionario marcando con una X la opción que mejor refleje su opinión.

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Con que frecuencia se informa usted sobre los planes de su institución?	☐	☐	☐	☐	☐
2. ¿Su organización les realiza permanentemente encuestas o evaluaciones sobre sus habilidades y destrezas?	☐	☐	☐	☐	☐
3. ¿Siente Ud. que necesita actualizarse en su puesto de trabajo para realizar sus labores con eficiencia y eficacia?	☐	☐	☐	☐	☐
4. ¿Cuándo su organización programa capacitaciones, las realiza por áreas?	☐	☐	☐	☐	☐
5. ¿Son capacitados los trabajadores que muestran debilidades en aspectos laborales y no son productivos?	☐	☐	☐	☐	☐
6. ¿Las capacitaciones realizadas son seleccionadas de acuerdo con la necesidad de los trabajadores?	☐	☐	☐	☐	☐
7. ¿Con qué frecuencia la capacitación que recibe se realiza dentro de su organización o directamente en su puesto de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
8. ¿Se programa con anticipación y disponibilidad para todos los trabajadores la fecha y duración del período de capacitación?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Con las capacitaciones recibidas ¿Sienten que ha mejorado el desarrollo de sus tareas?	☐	☐	☐	☐	☐
10. ¿El material de capacitación utilizado a Ud. le ha facilitado entender y captar el tema tratado?	☐	☐	☐	☐	☐

11. ¿Los directivos, de todos los niveles asisten y participan en vuestras capacitaciones ?	☐	☐	☐	☐	☐
12. ¿Los capacitadores han demostrado facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio didáctico, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad?	☐	☐	☐	☐	☐
13. ¿Los temas tratados en vuestras capacitaciones le ha llamado la atención por la calidad del contenido y el mensaje que transmitían estos?	☐	☐	☐	☐	☐

Nota: Elaboración propia

e. Panel fotográfico y otros.





Comedor





Habitaciones

f. Aspectos administrativos

Presupuesto

N.º	Rubro	Detalle	Costo (S/.)
1	Impresión y empastado	3 copias finales empastadas	50.00 (3 x S/ 30)
2	Encuestas impresas	25 encuestas aprox.	10.00 (S/ 0.20 x 50)
3	Papelería general	Hojas bond, folders, lapiceros	20.00
4	Transporte	Traslados al hotel para aplicar encuestas (3 a 4 visitas)	30.00
5	Conectividad / Internet	Acceso a plataformas para análisis, videollamadas con asesores	55.00
6	Copias y materiales de revisión	Impresión de borradores, marcadores, notas adhesivas	15.00
7	Alimentación (en jornadas de trabajo)	Refrigerios durante visitas de campo (opcional)	30.00
8	Misceláneos	Otros gastos imprevistos (usb, copias extras, taxis, etc.)	40.00
TOTAL			250.00

Nota: Elaboración propia

g. Cronograma de actividades

Nº	Actividades	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
1	Planteamiento del problema y objetivos						
2	Elaboración del cuadro de operacionalización y matriz de consistencia						
3	Antecedentes						
4	Elaboración del marco teórico						
5	Metodología						
6	Aplicación piloto						
7	Aplicación del cuestionario (recolección de datos)						
8	Tabulación y procesamiento de datos						
9	Análisis de resultados e interpretación						
10	Redacción de capítulos finales (conclusiones)						

Nota: Elaboración propia