



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SU
RELACIÓN CON LA RETENCIÓN DE COLABORADORES
GRUPO POLLOMANÍA, 2026.**

SUSTENTADO POR:

**NAHARI JOSELINA PALOMO ISAULA
KAREN BANESSA FLORES SANTOS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

MARZO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SU
RELACIÓN CON LA RETENCIÓN DE COLABORADORES
GRUPO POLLOMANÍA, 2026.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

ASESOR METODOLÓGICO

**MARTHA HERNÁNDEZ
ALDO CRASO ZAVALA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JULISSA JAMILETH CORTES OSORTO
SONIA DELMY GUZMAN GUTIERREZ
SORIA YAMILE MONTOYA OBANDO**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Nahari Joselina Palomo Isaula
Karen Banessa Flores Santos

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DE COLABORADORES GRUPO POLLOMANÍA, 2026

**NAHARI JOSELINA
PALOMO ISAULA
KAREN BANESSA FLORES
SANTOS**

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre los programas de capacitación y la retención de los colaboradores, basándose en los programas existentes y la percepción de los colaboradores. Para ello, se empleó una metodología de enfoque mixto con un diseño no experimental, recolectando datos mediante una encuesta aplicada a la población conformada por los 35 colaboradores de Grupo Pollomanía. Se determinó que el 75.4% de los colaboradores valora positivamente la calidad y aplicabilidad de los programas, sin embargo, se identificó una brecha crítica en la accesibilidad. Como conclusión, se aceptó la hipótesis de investigación al confirmar una correlación positiva moderada ($r=0.53$) entre la capacitación y la retención. Finalmente, se presenta la propuesta de mejora titulada: "Implementación de mejora de los programas de capacitación a fin de fortalecer la retención de los colaboradores de Grupo Pollomanía".

Palabras claves: Capacitación, Retención, Compromiso Laboral, Desarrollo Organizacional, Capital Humano.



GRADUATE SCHOOL

**EVALUATION OF TRAINING PROGRAMS AND THEIR
IMPACT ON EMPLOYEE RETENTION AT GRUPO
POLLOMANÍA, 2026**

**NAHARI JOSELINA
PALOMO ISAULA
KAREN BANESSA FLORES
SANTOS**

Abstract

This research objective was to analyze the relationship between training programs and employee retention, based on existing programs and employee perception. To this end, a mixed-methods approach was employed with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive-correlational design, collecting data through a survey distributed among the 35 employees of Grupo Pollomanía. It was determined that 75.4% of employees positively value the quality and applicability of the training programs; however, a critical gap in accessibility was identified due to rigid schedules and complex enrollment processes. As conclusion, the research hypothesis was accepted by confirming a moderate positive correlation ($r=0.53$) between training and retention, thus demonstrating that satisfaction with learning strengthens emotional commitment and the intention to stay. Finally, the improvement proposal titled "Strategies to improve training programs and employee retention at Grupo Pollomanía" is presented.

Keywords: Training, Retention, Employee Engagement, Organizational Development, Human Capital.

DEDICATORIA

Con todo mi cariño dedico este trabajo a Dios por haberme dado la fortaleza necesaria para culminar esta gran etapa de mi vida profesional. A mis papás quienes han sido el principal apoyo durante todo mi proceso de formación académica y mi principal inspiración para perseverar. A mi prometido por su amor y apoyo incondicional, por hacer que los días fueran más llevaderos. Con amor infinito dedico este logro a mi pequeña Mía Isabella Godoy Palomo, ese ángel que desde el cielo me impulsó a seguir adelante a pesar de los momentos difíciles. A ella, de manera especial por enseñarme el verdadero significado del amor sincero y demostrar cada día que un ser tan pequeño puede lograr cosas inmensas y que todo lo que creamos puede hacerse realidad si lo anhelamos. Así mismo, lo dedico a mi abuelo también en el cielo, que desde muy pequeña también estuvo en mi camino académico. Se que desde donde esté, se siente orgulloso de cada uno de mis logros, de todos esos que siempre confió que lograría.

Nahari Palomo

Con amor y agradecimiento dedico este trabajo a mi madre, que ha sido pilar importante en estos años, la que me ha impulsado a no dejar de seguir y poder culminar mis estudios. A Dios que me ha dado las fuerzas para seguir adelante y los recursos para poder terminar la maestría. Los dos me han enseñado que puedo hacer más de lo que yo me imagino y que la ayuda y el soporte que necesito siempre va a venir de ellos.

Karen Flores Santos

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento principalmente a Dios por haberme permitido obtener la bendición de lograr un capítulo más en mis procesos de aprendizaje, por siempre darme fuerza para no rendirme y bendecirme durante cada proceso. Agradezco inmensamente a Grupo MCC por impulsar el desarrollo de sus colaboradores por medio de su programa de carrera y sucesión y la forma de apoyar el crecimiento profesional por medio de becas de estudio de la cual fui beneficiada y también por apostar a nuevos líderes dentro de la organización. De igual forma agradezco a mi familia, porque han sido pacientes durante este proceso. A mi prometido; quien ha sostenido nuestro día a día durante estos años de carrera y porque siempre estuvo pendiente de que no me faltara nada. Agradezco a mi compañera Karen por haber hecho este proceso más ameno, por su dedicación y responsabilidad. A mis asesores por su dedicación y responsabilidad; por último, agradezco a UNITEC por innovar cada día en sus métodos de enseñanza y contar con docentes altamente calificados que aportan significativamente al desarrollo de nuevos profesionales.

Nahari Palomo

Agradezco primero a Dios quien fue el que puso en mi corazón el deseo de completar mi maestría. A mi amiga Elena Fortín que fue la que me impulsó a tomar la decisión de comenzar a estudiar de nuevo, la que en esos momentos de duda estuvo para darme una palabra de aliento y hacerme saber que sí se puede. A mi compañera de tesis Nahari por su responsabilidad con el trabajo, y la paciencia durante esta investigación. A Grupo MCC y a sus colaboradores quienes abrieron las puertas para que esta investigación se pudiera realizar de la mejor manera. Finalmente, a mis maestros y asesores de maestría quienes han sido parte importante en que este trabajo se haya podido culminar.

Karen Flores Santos

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE DE CONTENIDO	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 Enunciado del problema.....	5
1.3.2 Formulación del problema.....	5
1.3.3 Preguntas de investigación.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	17
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	19
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	19
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	22
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	25
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	25
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	25
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	26
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	26
3.1.4 HIPÓTESIS	28
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	28
3.2.1 ENFOQUE	28
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.3.1 POBLACIÓN.....	30
3.3.2 MUESTRA.....	30
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	30
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	32
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	32
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	34
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	34
4.1.2 Género	34
4.1.3 Edad.....	34
4.1.4 Nivel Educativo.....	35

4.1.5 Antigüedad Laboral.....	36
4.1.6 Participación en Procesos de Capacitación	36
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	37
4.2.1 RESULTADOS GENERALES.....	37
4.2.2 RESULTADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS	39
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS	42
4.3.1 Relación entre variables	42
4.3.2 Comprobación de Hipótesis	42
4.4 HALLAZGOS CUALITATIVOS.....	43
4.5 SÍNTESIS DE RESULTADOS	43
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
4.4 CONCLUSIONES	46
4.5 RECOMENDACIONES.....	47
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	49
4.6 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	49
4.7 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	49
4.8 ALCANCE DE LA PROPUESTA	50
4.9 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	50
4.9.1 DESCRIPCIÓN	50
4.9.1.1 Diseño de política para elaboración del plan de capacitación anual.....	51
4.9.2 DESARROLLO	51
4.9.2.1 Política para creación de Plan de Capacitación Anual.....	51
4.9.2.2 Desarrollo de modalidades de capacitación más accesibles.....	52
4.9.2.2.1 Alianza de Digitalización con Moodle.....	52
4.9.2.2.2 Sistema de Inscripción Autogestionado	53
4.9.2.3 Indicadores de Medición de efectividad de los programas de capacitación	53
4.9.2.4 Programa de Reconocimiento "Pollomanía te premia"	54
4.9.2.5 Bolsón de Horas Garantizado.....	55
4.10 MEDIDAS DE CONTROL	55
4.11 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	56
4.12 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	58
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS	66
Anexo 1 Encuesta Piloto	66
Anexo 2 Respuestas encuesta piloto	67
Anexo 3 Alpha de Cronbach	67
Anexo 4 Encuesta.....	67
Anexo 5 Resultados Google Forms.....	68
Anexo 6 Carta de Autorización de la Empresa	70
Anexo 7 Carta de Compromiso Asesor temático	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de colaboradores Grupo Pollomanía.....	13
Tabla 2. Análisis FODA	17
Tabla 3. Matriz Metodológica.....	25
Tabla 4. Operacionalización de Variables	27
Tabla 5. Enfoque y Métodos	28
Tabla 6. Validación de instrumento (Alpha de Cronbach)	32
Tabla 7. Procedimiento	32
Tabla 8. Análisis de Correlación entre Capacitación y Retención.....	43
Tabla 9. Cronograma de Implementación.....	56
Tabla 10. Presupuesto	58
Tabla 11. Concordancia	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipo de agente que utilizan las empresas	12
Figura 2: Organigrama Grupo Pollomanía	14
Figura 3: Esquema de Variables	26
Figura 5: Género de colaboradores	34
Figura 6: Rango de edad de colaboradores	35
Figura 7: Nivel educativo de colaboradores	35
Figura 8: Antigüedad Laboral	36
Figura 9: Participación en procesos de Capacitación	36
Figura 10: Promedios de variables Capacitación y Desarrollo	38
Figura 11: Promedios de variables Retención Laboral	38
Figura 12: Media de eficiencia de programas de capacitación y retención laboral	39
Figura 13: Relación entre eficiencia de capacitaciones y retención laboral	40
Figura 14: Principales brechas en los programas de capacitación	41
Figura 15: Relación entre los programas de capacitación y la retención de personal	41
Figura 16: Satisfacción con los programas de capacitación y retención	42

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el marco corporativo de hoy, la capacitación y desarrollo de los colaboradores se ha establecido como pilares fundamentales para mantener la competitividad y adaptabilidad de cualquier organización que planea mantenerse relevante. Por otro lado, el solo contar con estos programas de capacitación y desarrollo no garantiza su éxito si no existen herramientas para medir sus resultados y el impacto real que generan. Los programas de capacitación de una empresa son fundamentales para fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo profesional y personal de cada colaborador. El aprendizaje continuo como parte de los beneficios de un trabajador motiva y fortalece el rendimiento de estos debido a los aprendizajes obtenidos. Cuando una empresa invierte tiempo y recursos en el desarrollo de sus colaboradores, también genera beneficios recíprocos, porque los aprendizajes suelen ponerse en práctica.

El presente trabajo de investigación se centra en una organización dedicada al rubro de restaurantes de comida rápida en la región hondureña, la cual, busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores por medio de distintas capacitaciones y procesos de formación. Por motivos de confidencialidad y resguardo de la información institucional, en el desarrollo del presente estudio se utilizará un nombre ficticio para referirse a la empresa real objeto de análisis, la cual será denominada en adelante Grupo Pollomanía, sin que ello afecte la validez ni el rigor académico de la investigación. Si bien cuenta con programas de capacitación y desarrollo, en la actualidad carece de las herramientas de análisis que permitan identificar la eficacia de estos y, más importante aún, como los mismos contribuyen a la retención del talento dentro del grupo. La carencia de evaluación sobre el impacto que tienen dichas iniciativas limita la capacidad de la organización para actualizar y mejorar sus procesos de capacitación y desarrollo; y por esta misma razón impide conocer si estos programas agregan valor al rendimiento de cada colaborador y a los resultados de la empresa.

Por lo antes mencionado, surge la necesidad de indagar cómo los programas de desarrollo actuales podrían influir en la retención de los colaboradores dentro de esta organización. Es importante para cada empresa conocer aquellos elementos relacionados a la retención de su personal y también aquellos que podrían estar influyendo en su deserción. El objetivo general de esta investigación aborda el impacto de los programas de capacitación y su relación con la retención de colaboradores en Grupo Pollomanía durante el año 2026. Este estudio pretende

identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre los programas de capacitación y desarrollo actual y el impacto que estos generan en su crecimiento profesional y como tal en su postura de permanencia dentro de la empresa; esto, además, permitirá identificar brechas para fortalecer las propuestas de desarrollo organizacional.

Para poder cumplir con este objetivo, la investigación evaluará los programas existentes y analizará la percepción del impacto que genera en los colaboradores por medio de la utilización de encuestas y entrevistas, lo que a su vez permitirá obtener información confiable de primera instancia e identificar brechas en los procesos de aprendizaje. Finalmente, se explorará estrategias y recomendaciones orientadas a mejorar los procesos de capacitación y desarrollo de los colaboradores, fortaleciendo así estos programas y aumentando la toma de decisiones estratégicas dentro del departamento de recursos humanos para el área de capacitación y analizar cómo esto podría influir en la retención del personal.

Por lo anterior se presenta la siguiente investigación, la cual; contempla Capítulo 1 que contiene el planteamiento general del problema, en donde se establecen los objetivos y preguntas a investigar; capítulo 2 en el cual se establece el marco teórico donde se sustenta teóricamente la investigación; capítulo 3 donde se presenta, además se detalla una serie de teorías sustentando conceptos e información relevante que aporta a dicha investigación; capítulo 4 donde se detallan los hallazgos de la investigación que se llevó a cabo; capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos y finalmente el capítulo 6 que detalla la aplicabilidad y justificación de la propuesta.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los aprendices existen desde tiempos antiguos 2000 años A.C y la educación se constituyó desde tiempos antes de la educación actual. Con el surgimiento de lo que en su tiempo se le llamó la era Industrial nacieron las escuelas industriales con el propósito de lograr el mayor conocimiento posible de los métodos y procedimientos de trabajo, en la menor cantidad de tiempo posible.

Para el 1915 aparece un nuevo método que nació con el propósito de enseñar a los militares de Estados Unidos; un proceso de enseñanza que constaba de cuatro pasos; Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar. Hay que mencionar que durante estas dos guerras que surgieron en este siglo,

nacieron procesos de aprendizaje importantes que luego influenciaron los métodos que se utilizan en la capacitación de capital humano. No fue sino hasta en 1940 que se comenzó a entender la capacitación o labor de entrenamiento como un proceso organizado y sistemático, en la cual el papel del instructor es de suma importancia. Hace alrededor de 12 o 15 años que en México las empresas públicas y privadas comenzaron a dar importancia al entrenamiento y formación del personal. Hoy en día existen incluso empresas y personas que proveen capacitación de personal para organizaciones que consideran que no tienen las herramientas necesarias para capacitar a su personal.

Hoy en día existe una demanda de personal capacitado que las universidades y organizaciones de enseñanza no cubren debido a la falta de herramientas y programas específicos para las tareas desempeñadas dentro de las organizaciones; por lo que las empresas tienen que mantener programas de capacitación periódicos los cuales brindaran a los colaboradores con el tipo de enseñanza necesaria para que realicen su trabajo de manera eficiente y mejor productividad y así mismo se satisfaga el factor humano del trabajo.

Hoy en día se debe tener en cuenta dos aspectos de la capacitación; la empresa debe proveer a los colaboradores con las herramientas y capacitación necesarias para que puedan desempeñar su trabajo de la mejor manera y no existe mayor motivación que un buen programa de capacitación y desarrollo para los colaboradores, esto mantiene a los colaboradores comprometidos.

Al hablar de lo que se enfrenta en las empresas con procesos de capacitación y desarrollo, en muchas se observa que se están volviendo obsoletos con las nuevas tecnologías emergentes no solo en materia de capacitación y desarrollo sino en la realización de tareas dentro de las operaciones de una empresa. Resulta necesario analizar si los procesos con los que se cuentan actualmente están siendo efectivos en mejorar la productividad de los colaboradores. "El momento actual, que es de cambios constantes y de adelantos, sobre todo en el aspecto tecnológico, necesita más todavía de la función educativa. Por un lado, para mantener al día a la persona y, por otro, verdaderamente importante, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo, de su trabajo y desde luego de sí mismo" (Aguilar & Siliceo, 2006)

En la actualidad Grupo Pollomanía cuenta con distintos programas de capacitación y desarrollo de personal, que van desde el proceso de inducción corporativa hasta programas enfocados en el desarrollo profesional. Cuenta con programa de carrera y sucesión donde el

objetivo principal es fortalecer potenciales líderes para que puedan crecer y desenvolverse en nuevos puestos de trabajo, atribuyendo becas de estudio financiadas en un cien por ciento en sus diferentes niveles de pregrado y postgrado, en distintas universidades del país por medio de convenios y alianzas corporativas, las cuales; a su vez, permitan que parte de los colaboradores puedan continuar sus estudios gracias a los beneficios que estas alianzas traen consigo mismas.

Los programas de inducción corporativa se organizan en base a cada puesto de la estructura organizacional, definido en tiempos, ubicaciones y procesos que aportan a un mayor aprendizaje; a su vez se definen “tiendas escuela” donde gerentes con mayor experiencia apoyan el proceso de aprendizaje de nuevos colaboradores. Estos gerentes fungen como embajadores de conocimiento y son preparados para escalar laboralmente dentro de la empresa. Una vez finalizado el proceso de entrenamiento de los nuevos colaborados realizan una breve evaluación de conocimiento teórico y práctico, sin embargo; aunque dicha evaluación sea aprobada no determina al cien por ciento la efectividad en su aplicación. Aunque exista una curva de aprendizaje es necesario considerar estos resultados para el desempeño posterior.

En cuanto a los programas de carrera y sucesión, Grupo Pollomanía cuenta con método de otorgamiento de becas a colaboradores que son visualizados como líderes potenciales que pueden escalar de posición en un futuro, gracias a esto prepara por medio de becas para carreras de pregrado o postgrado para formar académicamente a los colaboradores y en conjunto se les involucra en procesos más apegados a un nuevo puesto futuro al que aspiran, para estar preparados laboral y académicamente. Aunque estos procesos aplican para todos los colaboradores, existen criterios a considerar, por ejemplo; resultados favorables en evaluación de desempeño, conducta y actitud en el trabajo.

Cada año en Pollomanía se realiza un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) dirigido a líderes y gerentes de procesos, con una breve encuesta, se solicitan temas que desearían fortalecer en sus equipos de trabajo y de esta forma el departamento de recursos humanos puede organizar y planificar el plan de capacitación anual; sin embargo, esta planificación puede ser modificada en el camino, según nuevas necesidades internas, propuestas académicas que surgen o el entorno laboral en sí. Puesto que parte de los KPIs de recursos humanos son las horas de capacitación, se mantiene constante búsqueda de proyectos que beneficien a las diferentes áreas de la empresa, desde puestos operativos, administrativos y directivos o alta gerencia, no solo con

el fin de cumplir una meta, sino también para fomentar cultura de aprendizaje continuo.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Enunciado del problema

Actualmente Grupo Pollomanía cuenta con distintos programas de capacitación y desarrollo para fortalecer las habilidades de sus colaboradores, sin embargo, no cuenta con metodologías para medir la eficacia de estos procesos, lo cual; no permite analizar a profundidad el impacto que generan en el desempeño y desarrollo de sus colaboradores, así mismo, dificulta identificar si estos programas aportan significativamente en la retención del personal. Dicha situación podría limitar al departamento de recursos humanos en cuanto a la planificación estratégica de sus programas. Durante el año 2025 Grupo Pollomanía alcanzó un total de 417 horas de capacitación para sus colaboradores, con un aproximado de 12 horas de formación por persona durante todo el año; si bien es cierto que su población es de 35 personas, es un número que podría mejorar; adicional, tuvo un índice de rotación de 3.03% el cuál se encuentra en nivel óptimo dentro del rubro y la empresa cómo tal. Sin embargo, estas horas de formación brindadas no fueron medidas en eficacia o calidad para cada colaborador, por lo cual, no hay un punto de partida para analizar si es necesario aumentar, reducir o modificar estos tiempos o incluso la modificación de las temáticas brindadas o en un dado caso que estas hayan tenido consecuencias en la rotación. Como consecuencia la empresa enfrenta el problema de si a la inversión económica tiene algún retorno claro, además el problema de no saber cómo estas afectan directamente la tasa de rotación de personal o los costos relacionados a la curva de aprendizaje de nuevos ingresos debido a la falta de fidelización del talento actual.

1.3.2 Formulación del problema

“Un problema planteado de manera correcta está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria. ” (Mendoza & Sampieri, 2023)

¿Existe relación significativa entre los programas de capacitación y la retención de colaboradores en Grupo Pollomanía durante 2026?

1.3.3 Preguntas de investigación

- 1). ¿Cuál es la percepción de los colaboradores respecto a la eficiencia de los programas de capacitación y cómo influyen estos en su decisión de permanecer en la empresa?
- 2). ¿Qué brechas existen en los programas actuales de capacitación de Grupo Pollomanía y cómo afectan en la retención de sus colaboradores?
- 3). ¿Qué estrategias podrían optimizar la gestión del desarrollo de personal, y a su vez fortalecer la retención de talento?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Especifican lo que se pretende conocer como resultado de la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.” (Mendoza & Sampieri, 2023)

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación de los programas de capacitación y la retención de los colaboradores en Grupo Pollomanía durante el 2026, basado en los programas existentes y la percepción de los colaboradores.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la eficiencia de los programas de capacitación y su relación con la intención de permanencia dentro de la empresa.
2. Identificar las principales brechas en los programas de capacitación que podrían afectar la retención del personal.
3. Proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la formación de colaboradores y la retención de talento.

1.5 JUSTIFICACIÓN

A lo largo de los años la preparación y adquisición de conocimientos ha sido parte fundamental en el desarrollo de actividades de los seres humanos, ya que es necesario conocer para poder hacer. En la actualidad del contexto laboral, es menester que las empresas mantengan

capacitados a sus trabajadores para garantizar un desempeño eficaz basado en sus conocimientos y experiencias; adicionalmente, es necesario que las empresas preparen a sus colaboradores para que puedan adaptarse con mayor facilidad a diferentes cambios del entorno que podrían influir en sus resultados laborales. Por otro lado, el desarrollo de personal genera vínculos entre ambas partes, ya que podría fortalecer la confianza entre empleador y trabajador al sentirse parte importante en la organización por la cual se invierte tiempo y recursos al visualizarlo como potencial activo dentro de la compañía.

Al invertir en la preparación del personal, también se incrementa el sentido de pertenencia de un colaborador, ya que este suele considerarse como activo valioso y fortalece su compromiso con la empresa. Algunos estudios empíricos afirman que aquellos trabajadores que reciben capacitaciones gestionadas por sus empresas consideran que esta se preocupa por ellos, por su crecimiento laboral y desarrollo y gracias a ello incentiva su estadía o permanencia en sus lugares de trabajo (Altaf et al., 2025). De este modo, el estudio que se pretende realizar permitirá identificar si los colaboradores de Grupo Pollomanía consideran estas mismas percepciones en cuanto a su estado actual con la empresa y a su vez validando o refutando esta teoría, considerando que dicho estudio fue realizado en el sector de la empresa privada, tal como lo es la compañía de Grupo Pollomanía.

En una investigación de Sri Lanka realizada en el sector de manufactura, se reporta cómo correlación altamente significativa que existe entre los programas de capacitación y bajas tasas de rotación de personal; se identificó una relación positiva entre la formación del personal y la retención de empleados. Por lo que podemos decir que no existen solo teorías sino también sustento teórico delo que se pretende investigar. Por esta razón es importante medir estas correlaciones en Grupo Pollomanía, ya que según la información obtenida se pueden brindar recomendaciones y soluciones en cuanto a los programas de capacitación actual y cómo esto puede ser de gran apoyo para anticiparse a altas tasas de rotación o a su vez, escuchar y comprender al personal para identificar de primera instancia sus necesidades de aprendizaje y sus consideraciones en cuanto a su permanencia.

Si bien es cierto que los métodos de capacitación y preparación del personal influye significativamente en la permanencia del personal; colateralmente repercute en otros aspectos del ámbito laboral, como ser la motivación, satisfacción y la lealtad con la que se desenvuelve cada

colaborador. Entonces, si Grupo Pollomanía logra identificar la eficacia de sus programas actuales o métodos para mejorarlos, podría estar atacando a su vez, problemas de desmotivación, clima laboral o la percepción que tienen los colaboradores hacia la empresa en general, lo cual son elementos detonantes en la rotación laboral. No es solo cuestión de contar con diversos programas, cursos o talleres para inscribir a sus miembros, sino más bien de contar con los recursos necesarios que se adaptan a las necesidades de los trabajadores y que estos a su vez se acoplen a los objetivos estratégicos de la empresa.

Sabiendo cómo los procesos de capacitación y desarrollo de una empresa influye en sus colaboradores, se puede prever como a su vez transformará el negocio, ya que; al tener colaboradores capacitados y entrenados en sus áreas de trabajo, listos para potenciar su conocimiento e incrementando su rendimiento laboral de manera positiva, las empresas obtienen ventajas significativas en cuanto a sus resultados y calidad de sus servicios, ya que, al contar con personal motivado, satisfecho y con actitud positiva hacia la empresa, puede generar resultados óptimos en general. A su vez; estos colaboradores pueden aportar y generar nuevas ideas en sus áreas de trabajo para obtener otros resultados de beneficio para la empresa, ya que, al sentirse comprometidos con la organización, podrían generar nuevas formas de innovación que mejoren significativamente su desempeño y productividad, aportando significativamente a los resultados globales de la empresa.

En otra instancia, existe un elemento importante que justifica esta investigación, la cual, es la carencia que existe dentro del Grupo en cuanto a una herramienta o investigación sólida y exhaustiva de la eficacia de todos estos programas y procesos que mantienen; ya que, si bien es cierto cuenta con diferentes formas y métodos de capacitar y preparar a su personal; no se ha logrado medir si estos programas verdaderamente están aportando al colaborador mayor satisfacción o sentido de pertenencia que fortalezca su retención y deseo de permanecer en la organización. Grupo Pollomanía evalúa la satisfacción de los colaboradores para con los capacitadores o los temas abordados y su forma de presentarse, pero no se focaliza en posteriormente medir la eficacia que tienen en el personal, su desempeño y como estos programas y sus componentes en general impactan en la retención de colaboradores, ya que muchas veces las empresas crean un “semillero de conocimiento”, talento y capacidades en colaboradores que constantemente rotan entre empresas y debido a esto, obtienen aprendizajes que luego aplican en otras empresas y no necesariamente dentro de la que fueron formados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este apartado permite comprender la situación actual sobre los indicadores claves que son el objetivo principal para analizar en esta investigación. A su vez, permite conocer y analizar los acontecimientos en distintos entornos y cómo estos se relacionan con la situación interna actual de Grupo Pollomanía. La revisión teórica, a su vez; permitirá identificar fortalezas, puntos de mejora o incluso brechas que pueden ocurrir en el grupo y que podrían no haber sido estudiadas, pero que podrían llegar a ser un punto de partida para el análisis integral y elaboración de propuestas.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO

La demanda en términos de desarrollo personal y profesional en España es mayor a la media europea, lo que muestra un creciente reconocimiento de la importancia del desarrollo continuo y la mejora de las habilidades entre los empleados, reflejando un enfoque proactivo de la progresión profesional y el bienestar. (*Explorando Europa*, n.d. Página 21)

En Europa se está centrando la capacitación de personal como parte de la salud mental del empleado ya que a partir de la pandemia se notó que el nivel de estrés en los empleados aumentó. Las empresas se han dedicado a evaluar las causas de lo que está provocando la desmotivación de los empleados y específicamente en la región media de Europa los resultados arrojan números altos en cuanto al deseo de las personas de crecimiento personal y desarrollo profesional. Así mismo, los resultados muestran que un colaborador motivado es más productivo y a su vez será un empleado más comprometido con la organización. Por este motivo en Europa la tendencia es de las empresas enfocarse en el bienestar mental de la persona como un individuo que tiene deseos de mejorar y se ve como una necesidad del trabajador.

La forma en que una organización gestiona sus recursos humanos establece el tono y las condiciones de la relación empleado-empleador, lo cual, a su vez, impacta en el comportamiento del empleado. Un estudio realizado en Taiwán por Tsaor y Lin (2004) demostró que existe una relación significativa entre las prácticas de Recursos Humanos y como administrar el talento y la satisfacción de los empleados lo que por consecuencia según el estudio resulta en empleados que hacen mejor su trabajo y en específico cuando se trata de atención al cliente atienden mejor a los

clientes. Hoy en día muy pocas son las organizaciones que se toman el tiempo de analizar y medir los impactos que la capacitación y desarrollo de personal tiene en términos de eficiencia y efectividad.

Por otro lado, en Perú se observó en un estudio realizado en el año 2016 por Botton y Ornella, como la capacitación de personal impactó la retención de este. El estudio demostró que al utilizar la herramienta de David Fischman "Rutas de Aprendizaje" la cual se lleva a través de diferentes pasos en los que primero se realiza una evaluación para luego determinar que capacitaciones son las que se someterá el empleado para así finalmente hacer una evaluación 360. Al final de haber aplicado la "Ruta de Aprendizaje" los colaboradores llenaron una encuesta la cual arrojó resultados donde el 93% considero que la capacitación fue muy buena o buena. Se observó que la inversión, aunque no se pudo medir en si el ROI, se disminuyó la rotación de personal en un 11.77% lo cual representa para la organización un retorno ya que se ve reflejado en pérdidas por lo invertido en el empleado y que se tendría que invertir en una nueva contratación. (Botton & Ornella, 2016)

2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

Como en varios países en ALC, en Honduras existe una brecha importante entre las habilidades que tienen los trabajadores y las que demandan las empresas, lo cual se deriva tanto de deficiencias en la educación que los hondureños reciben antes de su entrada en el mercado de trabajo como de la formación que reciben durante su vida productiva. (Baptista & Lima, n.d. p. 16)

En la revista PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO de personal de los establecimientos en Honduras los autores Baptista y Lima mencionan y hacen una comparativa de como alrededor de la mitad de los establecimientos en Honduras capacitan a sus empleados, sin embargo, en otros países como Uruguay el porcentaje es más alto lo que nos dice que en Honduras todavía falta que las empresas inviertan en la capacitación de personal. Se tiene que tomar en cuenta también que en Honduras la mayoría de las empresas que invierten en capacitación y que cuentan con un departamento de Recursos Humanos establecido son las medianas y grandes empresas, el porcentaje de microempresas que capacita a sus empleados es muy bajo en comparación con las antes mencionadas. Ahora bien, considerando la economía del país surge la pregunta de ¿Será un problema la economía del país? y el estudio muestra que aun cuando existen

instituciones públicas que otorgan capacitación para empresas privadas solo las grandes empresas hacen uso de estas en comparación con las microempresas. (Baptista & Lima, n.d.)

La Siguiete gráfica muestra cómo, aunque existen organizaciones públicas (INFOP) las cuales se dedican a crear programas de capacitación para empleados, las empresas deciden utilizar agentes externos privados cuando se trata de capacitación de personal.

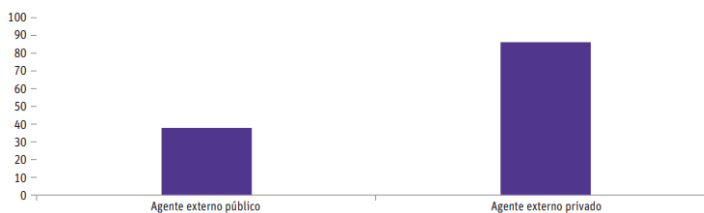


Figura 1: Tipo de agente que utilizan las empresas

Fuente: Revista PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO de personal de los establecimientos en Honduras de Dulce Baptista y Roberto Flores Lima

“Si las tendencias indican un cambio hacia la automatización o la digitalización, por ejemplo, sería crucial que los trabajadores adquieran las habilidades necesarias para los empleos del futuro. ” (Arenas, 2025) Ahora bien en Honduras ya las empresas y los colaboradores están identificando la necesidad de adquirir nuevas habilidades y competencias para poder mantenerse relevante en este nuevo entorno que está cambiando día con día. A partir de la pandemia surgió el trabajo remoto y nacieron nuevas tecnologías no solo de selección de personal sino maneras en las que las empresas pudieran ayudar a sus colaboradores a ajustarse al nuevo estilo de vida; esto ayudo a que las empresas implementaran programas de capacitación con modelos digitales donde el empleado podía completar un curso o módulo de aprendizaje desde la comodidad de su casa. Hoy en día hay empresas que siguen utilizando las herramientas digitales que surgieron a raíz de la pandemia y que han ayudado a una mejor gestión de la capacitación y desarrollo de personal.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Grupo Pollomanía es una organización con orígenes norteamericanos fundada en 1965, caracterizada por tener un concepto de comidas rápidas especializadas y con oportunidad de expansión; en la actualidad se encuentra en Honduras desde el año 2016 con presencia en cinco ciudades del país y formando parte de un grupo empresarial hondureño con misión de integrar diversos rubros como el de alimentos y bebidas. Grupo Pollomanía es un conglomerado de

restaurantes a nivel norteamericano donde funciona como restaurante especializado en comida rápida específicamente pollo frito. En Honduras figura como una empresa del sector gastronómico incluido en centros comerciales como parte de su restaurante principal o parte de su Foodcourt, específicamente en las ciudades de Juticalpa, Siguatepeque, Choluteca, Danlí y Santa Rosa de Copán, a lo largo de los años ha incluido en su menú productos hondureños para ofrecer un servicio más nacionalizado y característico sin perder su objetivo principal. Esta alianza fortaleció la presencia de Grupo Pollomanía en Honduras y es una marca característica en las ciudades donde se encuentra ubicado.

Tabla 1. Distribución de colaboradores Grupo Pollomanía

N°	Marca/Empresa	Sucursales	Colaboradores
1	Grupo Pollomanía	5	35

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Este Grupo hondureño cuenta con diferentes marcas de distintos rubros en el país, donde también lo conforma cinco restaurantes de la franquicia norteamericana Pollomanía ubicada en cinco de los centros comerciales pertenecientes al Grupo, adicional cuenta con su propio centro de juegos para brindar un espacio acogedor y de diversión para niños.

Actualmente Grupo Pollomanía incluyendo su área de juegos cuenta con 35 colaboradores a nivel nacional, ubicados en las cinco ciudades donde están los restaurantes y también con presencia administrativa en Tegucigalpa.

2.1.3.1 Organigrama

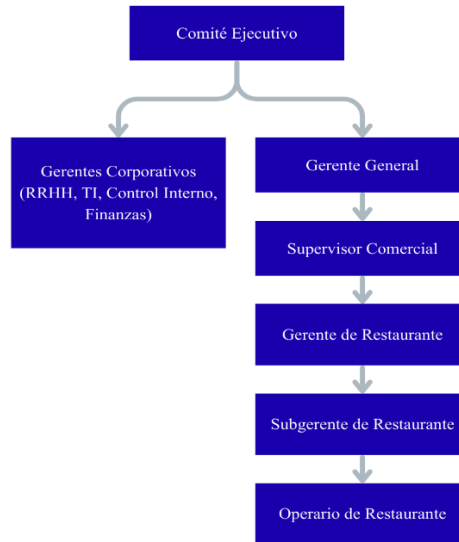


Figura 2: Organigrama Grupo Pollomanía

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Grupo Pollomanía cuenta con una estructura organizacional, que se desliga desde el comité ejecutivo, seguido por sus gerentes corporativos de las unidades de recursos humanos, control interno, tecnología de la información (TI) y contabilidad y finanzas. En esta misma línea se despliegan el Gerente general seguido del Supervisor Comercial encargado de la supervisión y administración de los cinco restaurantes, adicional; el organigrama se conforma por los Gerentes y subgerentes de restaurante y por ultimo los operarios de restaurante como tal.

2.1.3.2 MISIÓN Y VISIÓN CORPORATIVA DE GRUPO POLLOMANÍA

Misión

“Desarrollamos marcas y servicios de calidad a precios atractivos, enfocados en superar las expectativas de nuestros clientes”.

Visión

“Ser un grupo empresarial sólido en el mercado regional; enfocados en el crecimiento de forma rentable, impulsados por nuestros valores”.

2.1.3.3 VALORES CORPORATIVOS

Integridad, Innovación, Pasión, Perseverancia y Unión.

2.1.3.4 PROCESOS DE CAPACITACIÓN

Actualmente Grupo Pollomanía cuenta con diferentes programas de aprendizaje para sus colaboradores, programas de capacitación y desarrollo, planes de carrera y sucesión y en general, distintas formas de desarrollo de habilidades y conocimientos para fortalecer el desempeño de sus colaboradores.

Dentro de los programas de capacitación, se incluyen los procesos de entrenamiento del personal nuevo y parte del reforzamiento general, para cada puesto de trabajo, se establece una matriz de entrenamiento en la cual el jefe inmediato quien autoriza la contratación prepara los temas de conocimiento técnico que debe aprender el personal de nuevo ingreso, comúnmente son temas ya establecidos donde lo que podría variar es el responsable de brindar la capacitación y lugar para recibir dicho aprendizaje, además de incluir temas técnicos o propios del puesto; esta matriz de entrenamiento puede incluir temas en habilidades blandas que el jefe inmediato por medio de evaluación psicométrica o entrevista a identificado que se debe fortalecer en la persona y comúnmente se designa al encargado de recursos humanos para brindar apoyo en la capacitación o para incluir dentro de los programas próximos que incluyan el aprendizaje de estas habilidades.

Una vez finalizado el proceso de entrenamiento del personal, el jefe inmediato puede aplicar evaluación teórica o práctica de lo aprendido y evaluar qué aspectos necesitan aún más tiempo de capacitación o establecer un plan de acción para fortalecerlos. Adicional a ello, pasados dos meses de periodo de prueba, el jefe inmediato aplica una nueva evaluación en base a habilidades blandas desarrolladas.

Por otro lado, a lo largo del año; se establecen programas de capacitación para las distintas áreas del personal, en conjunto con entidades no gubernamentales que apoyan con sus cursos o talleres; para los puntos de venta; años anteriores se ha trabajado con programas formados exclusivamente para el grupo, con USAID en año 2023 y 2024, se firmó un convenio de aprendizaje llamado Cliente Feliz, donde el programa completo constaba de 5 módulos distribuidos en temas relacionados a la atención al cliente y como ofrecer una excelente experiencia de compra; abarcó temas como resolución de conflictos, comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo y atención centrada en el cliente. Para este programa se capacitó a todo el personal de cada restaurante, en modalidades presenciales y a distancia, obteniendo certificado de finalización.

Durante el año 2025 se estableció programa de capacitación con la Cámara de Comercio e

Industrias de Tegucigalpa, donde se impartieron más de trecientas horas de capacitación de igual forma a los colaboradores de restaurante, centrando los temas en el Proceso efectivo de la venta; dichos temarios se seleccionan en base a diagnóstico de necesidades de capacitación que realiza el departamento de recursos humanos a inicio de año, para establecer sus objetivos de capacitación durante el año. Si bien es cierto que Grupo Pollomanía cuenta con distintos programas, estos, muchas veces, suelen tener dificultades en cuando a organización debido a los horarios del personal de punto de venta.

Por otro lado; las capacitaciones no se centran solo en personal operativo, se trabajan en los distintos niveles de la empresa. A mediados de noviembre 2025 se dio por clausurado el Diplomado en Habilidades Gerenciales proporcionado por UNITEC y dirigido a distintos líderes de procesos de las diferentes empresas; con un total de 60 horas de formación para cada colaborador. Este tipo de proyectos tienen como objetivo impulsar el liderazgo y fortalecer aquellas habilidades blandas necesarias para un buen líder. Adicionalmente, también se estableció un programa específico para los gerentes generales y corporativos en conjunto con el comité ejecutivo.

Adicional a estos programas que evolucionan anualmente, Grupo Pollomanía cuenta con programas de Carrera y sucesión, orientados a aquellos colaboradores que se han identificado como potenciales líderes dentro de la empresa. Como parte de su formación profesional involucrándose en proyectos o actividades que fortalecen su experiencia laboral, la empresa brinda becas de estudio en sus distintos niveles de pregrado y postgrado, en las distintas universidades del país, apoyando en un cien por ciento la inversión de los estudios; adicional a ello, cuenta con convenios en diferentes centros de educación superior para aquellos colaboradores que deseen avanzar en sus carreras proporcionando descuentos y apoyo en los horarios laborales para tener mayor acceso a educación. Si bien es cierto que la empresa fomenta una cultura de crecimiento y aprendizaje, los colaboradores aplicables a estas becas pasan por un proceso de selección directa por sus jefes inmediatos y RRHH, el cual se establece por la calificación de su última evaluación de desempeño laboral y análisis conductual del último año.

Grupo Pollomanía durante cada año busca capacitar y desarrollar a su personal en las diferentes áreas, pero también trata de motivar y orientar a cada colaborador en distintos conocimientos por medio de pequeñas charlas o capsulas informativas como educación financiera,

salud, motivación, autoestima, empoderamiento femenino, entre otros temas de interés con apoyo de otras empresas o especialistas en el área.

Otro punto importante por destacar de Grupo Pollomanía, es que cuenta con un equipo de diez personas en el departamento de recursos humanos, donde cuatro de estos se encargan de los procesos de capacitación y entrenamiento del personal, sumado que las horas de capacitación conforman parte de sus KPIs, por lo cual, debe haber organización en los programas de capacitación debido a que mes a mes se deben cumplir con metas de horas para el personal.

2.1.3.5 ANÁLISIS FODA

Tabla 2. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Empresa establecida de forma regional Empresa sólida con más de 40 años de trayectoria Programas de carrera y sucesión bien establecidos Múltiples programas de capacitación y desarrollo	Falta de herramientas para medir eficacia de capacitaciones Dificultad de gestión en capacitaciones a personal operativo Falta de sistemas de capacitación centralizado Carga administrativa alta para el departamento de RRHH
Oportunidades	Amenazas
Medición de relación entre capacitación y retención de personal Aprovechamiento de tendencia digital en diferentes procesos Programas de capacitación online	Competencia alta en sector de comidas rápidas Alta rotación en sector de comidas rápidas Cambios económicos Avance de la tecnología

Fuente: Elaboración propia

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 TIENDA ESCUELA

Hace referencia al restaurante o ubicación la cual, está a cargo de un gerente que cumple con las habilidades y capacidades necesarias para poder entrenar a un nuevo colaborador en los diferentes procesos establecidos para el puesto.

2.2.2 LIDER POTENCIAL

Son las personas identificadas como aquellas que poseen habilidades y comportamientos los cuales le permitirían a futuro desempeñarse en puestos de liderazgo.

2.2.3 KPIS

Los Key Performance Indicators por sus siglas en inglés, son instrumentos o indicadores que permiten a las empresas medir la eficiencia y desempeño de los trabajadores.

2.2.4 RETAIL

“Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales, para su uso personal y no comercial ” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 274).

2.2.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Chiavenato lo define como procesos de aprendizaje a través del cual los colaboradores adquieren nuevos conocimientos y habilidades. Aprendizaje se refleja como un cambio de comportamiento en la persona en el cual incorpora nuevos hábitos, conocimientos o destrezas adquiridas en este proceso. (Chiavenato, 2018)

2.2.6. CARRERA Y SUCESIÓN

El plan de carrera se le conoce como el potenciador para la proyección de crecimiento profesional y el desarrollo de competencias y habilidades a los trabajadores para los perfiles de cargos existentes dentro de la organización; a través de la cual se abren posibles oportunidades de ascensos o promociones para aquellos colaboradores que alcanzan el aprendizaje, el desarrollo de competencias, habilidades y mejoramiento requerido para aplicar a posiciones que se necesitan cubrir. (Salazar et al., 2018)

2.2.7 PUNTO DE VENTA

En Grupo Pollomanía se conoce como punto de venta a cualquier restaurante establecido

en cualquier parte de la región.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 Modelo 7-GT para la dirección de personas basada en el talento (DPT)

Este Modelo fue desarrollado por Roberto Luna Arocas en 2017 el cual se centra en 7 pilares de la Gestión del Talento:

1. Desarrollo del Talento dentro del cual están las prácticas de desarrollo organizativo, conocidas como: formación, entrenamiento, e-learning, coaching ejecutivo, outdoor training y mentoring.
2. Atracción de Talento aquí se observa lo que son los sistemas de captación de candidatos y negociaciones sobre lo que el autor llama el contrato psicológico
3. Gestión del talento inteligente
4. Marca del empleador (ME) 1 Employer branding
5. Compensación total 1 Total reward
6. Fidelización del Talento; que son las practicas que como empresa se tiene para la retención del talento dentro de las cuales según el autor incluye crecimiento profesional del colaborador, bienestar y salud del empleado dentro de la empresa
7. Salidas de Talento; ve la preparación que se le da al talento dentro de la empresa como un embajador que ahora que no está con la organización, es un representante de la formación que se le dio dentro de la empresa.

“Como hemos comentado, el entorno es fundamental para el talento, pues su necesidad de mejora y de reto profesional solo se puede dar en organizaciones capaces de comprenderles. ”
(Luna, 2018)

2.3.1.2 Desarrollo de Personal

“En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante. Y, si cabe decir que

el conocimiento es fundamental, entonces la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo.” (Chiavenato, 2018)

Chiavenato menciona en su teoría de Desarrollo de Personal que esta consta de dos partes: la capacitación y el desarrollo de personas y las organizaciones. La capacitación se enfoca en el presente y en mejorar las necesidades básicas del trabajo y su desempeño actual, por lo que el autor presenta como la capacitación mejora las habilidades y destrezas necesarias para el trabajo. Por otro lado, el Desarrollo según el autor es la administración del conocimiento necesario para el trabajo, prepara al colaborador para futuros desafíos; así mismo posiciona a la organización sobre otras en el mercado. Dentro del Desarrollo de personas se mencionan 10 métodos que ayudan a que el mismo sea efectivo.

1. Rotación de Puestos; que implica que los colaboradores cumplan funciones de diferentes puestos.
2. Puestos de asesorías; donde el colaborador participa en tareas con la ayuda de un tutor.
3. Aprendizaje práctico; en el cual se le asignan proyectos al colaborador para que pueda enfrentar desafíos y así desarrollar nuevas competencias.
4. Asignación de comisiones; el colaborador toma parte en la toma de decisiones importantes, lo cual permite que el colaborador amplíe su comprensión.
5. Participación en cursos y seminarios externos.
6. Ejercicios de simulación, los cuales son enriquecedores ya que preparan al colaborador para escenarios reales.
7. Estudio de casos, este con el fin de desarrollar habilidades de análisis.
8. Capacitación fuera de la empresa.
9. Juegos de empresas, técnica donde diferentes equipos compiten entre sí en la toma de decisiones.
10. Coaching, el líder orienta y prepara a sus colaboradores.

2.3.1.3 Teoría del Capital Humano

La inversión del trabajador en su propia capacitación incrementa su productividad marginal

y la competencia en el mercado de trabajo, provocando así una mejora en el salario de una manera equivalente a su mayor nivel de capacitación. La decisión de continuar estudiando y formándose representa un costo debido a que de lo contrario la demanda por formación sería ilimitada. (Quintero Montaña, 2020)

La teoría habla de dos tipos de formación; la formación general y la formación específica siendo la primera el tipo de formación que el individuo adquiere a través del sistema educativo formativo y que a su vez es una inversión del individuo que le genera mejores ingresos o poder optar a mejores posiciones de trabajo. La segunda es la formación que se adquiere en un puesto de trabajo específico, a través de la experiencia y que es una inversión que solo se puede usar dentro de la empresa que labora el empleado por lo tanto la inversión es tanto del empleador como del empleado. Podemos decir que la teoría se basa en la inversión y el beneficio que tiene la inversión ya sea para el individuo o para la empresa, el conocimiento es el capital de la persona y que se puede acumular y a su vez tendrá beneficios para el colaborador y para la empresa en términos de productividad y eficiencia.

Las tres teorías convergen en que invertir en el capital humano a través de buenos programas de capacitación y desarrollo es crucial. Dicha inversión genera conocimiento, nuevas competencias, y crecimiento profesional en el empleado, lo que a su vez va a generar mayor productividad y eficiencia para la empresa. Reconocer las brechas donde pueden existir mejoras y los retos profesionales que enfrentan los colaboradores como menciona Luna Arocas, y proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo profesional es donde la capacitación y la fidelización del empleado (como estrategia de retención) se potencian mutuamente.

La Teoría del Capital Humano (Becker, 1964), el enfoque de Desarrollo de Personal de Chiavenato (2009) y el Modelo 7-GT de Luna Arocas (2017); convergen entre sí para explicar de forma integral la relación entre los programas de capacitación y la retención de Grupo Pollomanía, ya que; desde estas perspectivas se muestra la capacitación de personal como inversiones estratégicas tanto para el colaborador como para la empresa; lo cual genera beneficios en ambas partes tal como lo plantea Becker haciendo relación entre invertir estratégicamente en el conocimiento de los colaboradores y como estas inversiones influyen en la productividad e incluso la competitividad de cada participante. Por otro lado, Chiavenato, explica como plasmar esta inversión en el crecimiento profesional y generar desarrollo a diferentes plazos crea una

proyección del empleado dentro de la empresa y en conjunto con Luna Arocas se complementa en que esta cadena de inversión, aprendizaje y beneficios trae consigo fidelización o retención de los trabajadores. Estas tres teorías sustentan la investigación al describir como los programas de capacitación y desarrollo de personal bien estructurados, disponibles para el colaborador y acorde a los objetivos organizacionales, pueden influir en la permanencia o compromiso de estos, lo cual establece una base para dar pie al análisis de relación entre estas variables.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.2.1 Impacto de la Capacitación y el Desarrollo en el Rendimiento Organizacional (Impact of Training and Development on Organizational Performance, 2011)

Estudio realizado en la universidad de Lahore, Islamabad Pakistán en el año 2011 por Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan y Dr. Muhammad Aslam Khan se encontró que las hipótesis; H1: El diseño de la capacitación tiene un efecto significativo en el rendimiento organizacional , H2: La capacitación en el puesto de trabajo (On the job training) tiene un efecto significativo en el rendimiento organizacional , H3: El estilo de impartición tiene un efecto significativo en el rendimiento organizacional , y H4: La capacitación y el desarrollo tienen un efecto significativo en el rendimiento organizacional (Khan et al., 2011). Los resultados arrojaron pruebas para comprobar todas las hipótesis. Se muestra como la capacitación y desarrollo es más que solo programas o temas que se tienen que cubrir, el estudio muestra que también afecta de manera positiva el estilo de impartición y las herramientas utilizadas. La capacitación no solo ayuda a la eficiencia de los empleados dentro de la empresa, sino que ahorra tiempo y dinero.

2.3.2.2 El Impacto de la Capacitación y el Desarrollo, la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral en la Retención de Empleados Jóvenes. (The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention, 2020)

En la investigación realizada en la Universidad de la ciudad de Ho Chi Minh City, por Cuong Nguyen¹ y An Duong se encontró que la capacitación y desarrollo de personal tiene dos implicaciones; una para los gerentes los cuales deben tomar acción ya que para mantener a los empleados satisfechos y que tengan un buen desempeño tendrán que invertir en capacitación y desarrollo. Segundo es para los formuladores de políticas dentro de una empresa quienes deberán

comenzar a crear políticas de capacitación y desarrollo si desean mantener a su talento joven dentro de la empresa (Nguyen & Duong, 2020).

El hallazgo concluye que la capacitación y desarrollo, así como el desempeño laboral y satisfacción del empleado van de la mano y tienen una relación positiva en la retención de talento en las organizaciones. Muestra evidencia que respalda el poder explicativo agregado de la capacitación y el desarrollo, la satisfacción y el desempeño laboral en la variable de criterio.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En la investigación “El impacto de la formación y el desarrollo en la satisfacción laboral, la lealtad y la retención entre los académicos” realizada por los autores Motloko P. Mampuru, Bakae A. Mokoena, Anthony K. Isabirye, durante el año 2024, se utilizó un cuestionario estructurado creado por los autores, donde se incluyeron escalas de estudios anteriores que se habían modificado para que coincidieran con los objetivos de la investigación. Para medir todos los constructos se establecieron cinco secciones calificadas como A, B, C, D y E. La Sección A del cuestionario, contenía siete preguntas de opción múltiple y fue diseñada para obtener datos demográficos de los encuestados (Mampuru et al., 2024b). Cinco ítems de Schmidt (2004) se modificaron para la Sección B los cuales se usaron para evaluar la capacitación y el desarrollo. Para medir la satisfacción laboral en la Sección C, se modificaron cinco ítems de Spector (1985). Para medir la lealtad, se modificaron cuatro ítems tomados de Savareikiene y Daugirdas (2009), en la Sección D se establecieron preguntas para medir la lealtad. Para evaluar las intenciones de los encuestados de permanecer en sus trabajos actuales, la Sección E utilizó cinco ítems modificados de Lambert y Hogan (2009); Nancarrow et al. (2014). En las secciones B a la E de los constructos de investigación, se utilizaron múltiples escalas para examinar cuestiones de sesgo técnico común en el desarrollo de escalas, incluidas las escalas de Likert y diferencial semántico (Mampuru et al., 2024a)

En la investigación El Impacto de la Capacitación y el Desarrollo en la Retención de Empleados en la Organización de Fabricación de Ropa en Sri Lanka realizado en Malabe, Sri Lanka por Irusha Karunaratne, Ranitha Sachinthana Weerarathna , Sanduni Somawardena y Nipunee Jayasuriya se utilizó una encuesta ya que la investigación fue con un enfoque cuantitativo y la encuesta se llevó a cabo en la fábrica donde existe un total de 320 empleados y la muestra

aleatoria fue de 175 empleados. La encuesta se distribuyó por departamentos y a los empleados se les pidió el consentimiento antes de recolectar la data y se garantizó su anonimato. (Karunaratne et al., 2023)

Durante la investigación “PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL MILLENNIALS” de 2017 por la estudiante Lizeth Lorena Herrera de Colombia, se utilizaron las herramientas de recolección de datos como la entrevista semiestructurada con duración aproximada de 10 minutos, la cual consta de dos apartados, perfil de los Millennials con 9 preguntas y la segunda parte de exploración actitudinal conformado por 12 preguntas y adicional se utilizó el Diario de campo, donde se observa a los participantes y se realizan anotaciones considerando diferentes aspectos como el ambiente y comportamientos, y se puede describir utilizando cuadros y esquemas, listado de objetos o artefactos recogidos en el contexto (Díaz, 2017).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la congruencia metodológica en la cual se detalla la matriz metodológica de la investigación que se llevó a cabo. Se detallan elementos clave como la matriz metodológica, la estructura y operacionalización de las variables, y las hipótesis planteadas. Asimismo, se describen el enfoque, los métodos y el diseño del estudio, abarcando la definición de la población, las técnicas e instrumentos de recolección, los procedimientos ejecutados y las fuentes de información utilizadas.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La Matriz de Congruencia es una herramienta que asegura la alineación coherente y efectiva de cada paso del proceso investigativo. Se espera que sirva como un marco estructurado para asegurar que cada componente del método esté alineado de manera coherente y efectiva, desde la descripción del problema hasta la interpretación de resultados (Salas, 2024).

A continuación, se presenta la Matriz Metodológica, así como, el esquema de variables y la operación de estas.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 3. Matriz Metodológica

Título	Formulación del Problema	Objetivo General	Pregunta de Investigación	Objetivos específicos	Variables
Evaluación de programas de capacitación y su relación con la retención de colaboradores grupo pollomanía, 2026	¿Existe relación significativa entre los programas de capacitación y la retención de colaboradores en Grupo Pollomanía durante 2026?	Analizar la relación de los programas de capacitación y la retención de los colaboradores en Grupo Pollomanía durante el 2026, basado en los programas existentes y la percepción de los colaboradores.	1). ¿Cuál es la percepción de los colaboradores respecto a la eficiencia de los programas de capacitación y cómo influyen estos en su decisión de permanecer en la empresa? 2). ¿Qué brechas existen en los	1. Evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la eficiencia de los programas de capacitación por medio de encuestas y entrevistas que arrojen información relevante para la formulación de recomendaciones.	Capacitación y desarrollo

			<p>programas actuales de capacitación de Grupo Pollomanía y cómo afectan en la retención de sus colaboradores?</p> <p>3). ¿Qué estrategias podrían optimizar la gestión del desarrollo de personal, y a su vez fortalecer la retención de talento?</p>	<p>2. Analizar los programas y métodos de capacitación actuales y así identificar las principales brechas en los procesos de aprendizaje de los colaboradores de grupo Pollomanía.</p> <p>3. Proponer soluciones estratégicas acorde a las limitantes encontradas y así optimizar la gestión del desarrollo de personal, lo cual; a su vez fortalecerá la retención de talento.</p>	Retención
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

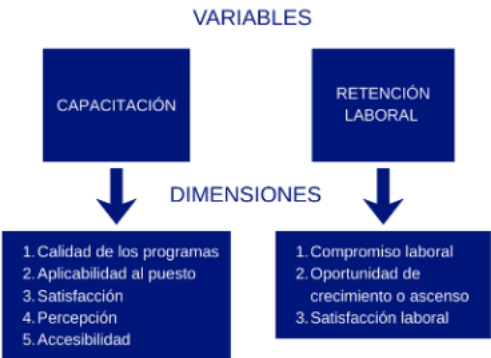


Figura 3: Esquema de Variables

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

“La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la

variable” (Mendoza & Sampieri, 2023)

Tabla 4. Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Técnica
Programas de Capacitación y desarrollo	“Son herramientas estratégicas para mejorar los resultados comerciales mediante la implementación de programas educativos internos que promueven el crecimiento y la retención de empleados”. (IBM, 2021)	Son los programas de aprendizaje continuo que ayudan a fortalecer las capacidades y conocimientos de los colaboradores para el desarrollo de sus funciones y aportar al éxito de estos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los programas 2. Aplicabilidad al puesto 3. Satisfacción 4. Percepción 5. Accesibilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1.2 Relevancia de temas y programas 2.2 Claridad de los temas 2.1 Relación con funciones 2.2 Utilidad de aprendizaje 3.1 Satisfacción general de los programas 3.2 Motivación 4.1 Desarrollo y crecimiento profesional 1.2 Horarios 2.2 Modalidad 	<p>Encuesta/Escala Likert</p> <p>Revisión documental (revisión de informes de foros y encuestas de salida de colaboradores)</p>
Retención de personal	“La retención de talento es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud.” (Ramos, 2022)	Intención que tienen los colaboradores de permanecer o no continuar en la empresa a causa de diversas situaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso laboral 2. Oportunidad de crecimiento o ascenso 3. Satisfacción laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Sentido de pertenencia 2.1 Percepción de crecimiento 3.1 Clima laboral 3.2 Reconocimiento 	<p>Encuestas/Escala Likert</p> <p>Revisión documental (revisión de informes de foros y encuestas de salida de colaboradores)</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 HIPÓTESIS

Las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno o problema investigado formuladas como proposiciones o afirmaciones y constituyen las guías de un estudio. (Mendoza & Sampieri, 2023)

3.1.3.1 Hipótesis de Investigación

H1: Existe relación significativa entre los programas de capacitación y la retención de personal de Grupo Pollomanía durante el año 2026.

3.1.3.2 Hipótesis Nula

H0: No existe relación significativa entre los programas de capacitación y la retención de personal de Grupo Pollomanía durante el año 2026.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Tabla 5. Enfoque y Métodos

Mixto		
Enfoque	Cuantitativo	Cualitativo
Diseño	No experimental	
Tipo de diseño	Transversal	
Alcance	Descriptivo-Correlacional	
Población	Colaboradores empresa Grupo Pollomanía	
Técnica	Encuesta	Revisión documental

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 ENFOQUE

Se trabajará con un enfoque mixto ya que se recolectará información cualitativa y cuantitativa. Los métodos mixtos pueden aplicarse de acuerdo con diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación (Mendoza & Sampieri, 2023).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó por medio de un enfoque mixto dado que existe recopilación de datos numéricos sobre las características de la población de Pollomanía y a su vez analizar datos cualitativos como entrevistas o encuestas de salida relacionadas a la experiencia de los colaboradores durante su estadía en la empresa. Este enfoque permitirá que a través de la estadística descriptiva se pueda analizar con precisión las variables.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Mendoza & Sampieri, 2023)

El diseño de la investigación es de carácter no experimental es decir que no se manipularan las variables, por el contrario, se observaran tal y como se manifiestan en su entorno natural en este caso a través de los colaboradores de Pollomanía. "En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza." (Mendoza & Sampieri, 2023)

Se empleará un diseño transversal ya que la recolección de datos se llevará a cabo en un solo momento, en tiempo único. (Mendoza & Sampieri, 2023) El propósito de este será obtener una descripción del estado actual de las variables y su influencia en los colaboradores de Pollomanía.

Para finalizar con la investigación, tendrá un alcance descriptivo y correlacional; ya que se centrará en detallar las características de los colaboradores de Pollomanía mediante el uso de encuestas, así como la revisión documental y a su vez, pretende detallar si existe alguna relación entre variables.

"Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población." (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008)

Por otro lado, según Sanpieri y Mendoza (2008) el estudio correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

3.3.1 POBLACIÓN

“Conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada” (Daniel, 2015)

La Población está conformada por los colaboradores que integran la empresa de Grupo Pollomanía, donde se incluye el personal operativo, administrativo y mandos medios, un total de 35 colaboradores que han participado en procesos de capacitación y desarrollo durante el cuarto trimestre del 2025.

3.3.2 MUESTRA

Este estudio no cuenta con muestra cuantitativa debido al número reducido de la población existente, por esta razón se encuestará al total de los colaboradores de Grupo Pollomanía.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

La encuesta es un método de investigación en el cual se emplean varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, como son la entrevista y el cuestionario. La encuesta puede realizarse por medio de entrevistas personales (o telefónicas) breves y estructuradas, donde el entrevistador formula las mismas preguntas a todos los entrevistados y las respuestas se limitan a unas pocas categorías o por medio de un cuestionario con las mismas características (Universidad Veracruzana, n.d.). Se utilizará como técnica la encuesta con escala de tipo likert que se aplicará a los colaboradores de Pollomanía.

Es una técnica de observación complementaria, en el caso de un registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacer una idea del desarrollo y las características de los procesos y también la información que se confirma o se pone en duda (*Qué Es La Revisión Documental | PDF | Causalidad | Sumario Abstracto*), n.d.). Se utilizará las entrevistas de salida de los colaboradores de Pollomanía para poder entender cómo afecta las capacitaciones y programas de desarrollo en su decisión de salir de la empresa.

3.4.2 INSTRUMENTOS

El instrumento para la recolección de datos cuantitativos está conformado por un cuestionario digital; el cual, cuenta con 43 preguntas previamente diseñadas las cuales se dividen en 4 áreas; la primera área incluye cinco preguntas orientadas a recopilar datos demográficos del colaborador y a la vez una pregunta para conocer si ha recibido o no capacitaciones dentro de la empresa. La segunda área, con 21 preguntas pretende medir el impacto de los programas de capacitación, la tercera área contiene 16 preguntas que tienen como objetivo evaluar la intención de permanencia del empleado. Para finalizar se incluyó una pregunta abierta con la intención de que el colaborador pueda expresar su opinión o sugerencias acerca de los programas de capacitación actuales. Las preguntas del cuestionario están estructuradas bajo una escala de tipo likert con cinco (5) niveles de valoración que permiten medir el nivel de acuerdo del colaborador con cada afirmación planteada, siendo el nivel 1 el más bajo o descrito como “Totalmente en Desacuerdo” y nivel 5 “Totalmente de acuerdo”.

Por otro lado, para el análisis cualitativo se realizó una revisión documental de entrevistas de salida de los colaboradores de Pollomanía donde se pretende identificar las principales razones por las cuales decidieron dejar la empresa, tiempo trabajado, puesto de trabajo. Esta entrevista estructurada contempla 2 partes, la primera en formato de calificación del 1 al 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la nota más alta para cada dimensión; ambiente laboral, relación con el equipo, relación con el jefe inmediato, horarios, salario y carga laboral. El segundo apartado constituye tres preguntas abiertas que buscan conocer la razón que llevó al colaborador a tomar la decisión, seguida de la pregunta sobre recomendaciones que haría a la empresa y por último consultando si recomendaría la empresa para trabajar. Esta sirvió como fuente de información de valor para dar respuesta a los objetivos de la investigación y se analizó de acuerdo con la matriz de plan de análisis.

Las entrevistas de salida tiene como objetivos conocer los motivos por los que el trabajador abandona la empresa y, por otra parte, conocer cuáles son los aspectos destacables tanto positivos como negativos, de las distintas condiciones que ha experimentado el trabajador durante su desarrollo en la empresa, además de descubrir cuales de estos están relacionados con los recursos humanos (Spain & Groyberg, 2016 como se citó en (Lisbona, 2024)

3.4.3 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Con el propósito de garantizar la confiabilidad de la encuesta aplicada, se realizó una

prueba piloto aplicada a 9 colaboradores del grupo, posterior se calculó el coeficiente de Alpha de Cronbach, en el cual se obtuvo un valor de 0.97, lo que indica consistencia y se considera confiable para su uso y aplicación.

Tabla 6. Validación de instrumento (Alpha de Cronbach)

Estadística aplicada	Valor
Alpha de Cronbach	0.978

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 PROCEDIMIENTO

Tabla 7. Procedimiento

Semana	Actividad	Duración	Materiales	Responsable
Semana 1	Elaboración de Cuestionario	1 semana	Microsoft Forms	Karen y Nahari
Semana 2	Revisión y selección de entrevistas de salida	1 semana	Entrevistas de salida	Nahari
Semana 3	Aplicación de encuestas a colaboradores actuales	1 semana	Microsoft Forms	Nahari
Semana 5	Análisis de datos obtenidos	1 semana	Microsoft Excel	Karen y Nahari
Semana 6	Elaboración de informe y recomendaciones según hallazgos	1 semana	Microsoft Word	Karen y Nahari

Fuente: Elaboración propia

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

“Instrumentos de trabajo de uso indispensable para poder alcanzar la información que necesitan investigadores y usuarios de centros de información como recursos necesarios para poder acceder a la información y al conocimiento en general” (Villaseñor Rodríguez, 2008). A continuación se presenta las fuentes de información que se utilizaron en la investigación.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

“Son documentos originales que proporcionan datos directos sin interpretación o análisis por parte de terceros” (Tertusio, 2024) En esta investigación como fuentes primarias se obtuvo la información recolectada de la encuesta y encuestas de salidas de los colaboradores, documentos de los programas de capacitación utilizados en Pollomanía así como manual del empleado.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

“Interpretan, analizan o sintetizan información de las fuentes primarias.” (Tertusio, 2024)
Se utilizaron libros de texto en tema de capacitación de personal, retención de empleados y artículos científicos en el mismo tema.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se podrá observar los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los 35 colaboradores de Grupo Pollomanía, así mismo, se podrán analizar sus respuestas en comparación a los objetivos de dicha investigación y valorar qué tan alineadas están sus percepciones sobre los programas de capacitaciones y la retención laboral.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Para esta investigación debido al tamaño reducido de la población se encuestó al total de los colaboradores de Grupo Pollomanía, siendo un total de 35 personas distribuidas en puestos operativos, puestos administrativos y mandos medios.

4.1.2 Género

En los resultados de la encuesta se demostró que el 77% de la población es del género femenino y un 23% pertenecen al género masculino.

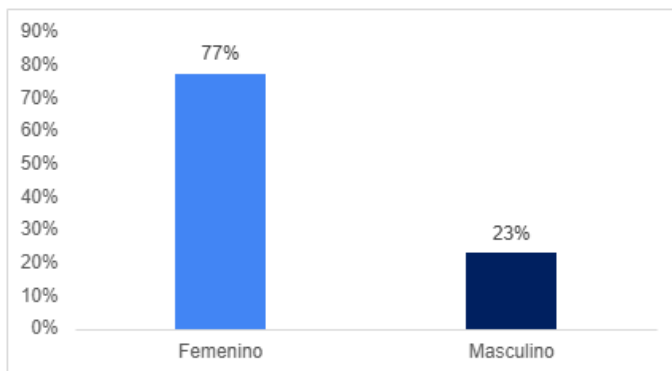


Figura 4: Género de colaboradores

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

Se observa una predominancia significativa de colaboradoras mujeres dentro del grupo, donde, solo 8 de sus empleados son hombres y 27 son del sexo femenino.

4.1.3 Edad

La edad de los colaboradores de Grupo Pollomanía, se distribuye con un 37% de su población pertenecientes al rango de 24 a 29 años, seguido de un 31% entre 30 a 35 años, 20% de su población tiene entre 18 y 23 años y con un porcentaje menor de 11% tienen 36 años o son mayores a este.

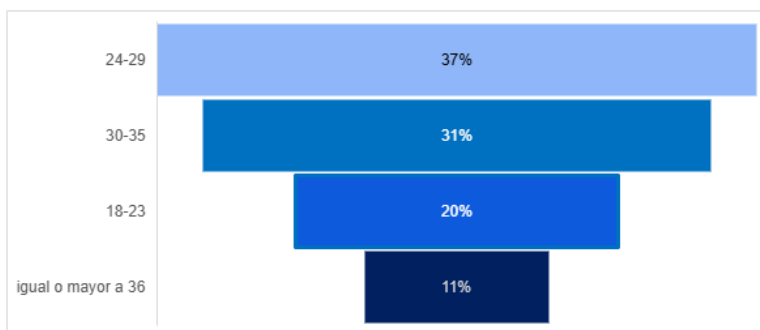


Figura 5: Rango de edad de colaboradores

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

Se muestra una concentración significativa de la población entre el rango de edad de 24 a 29 años, lo que indica que dentro de la empresa predomina una fuerza laboral joven.

4.1.4 Nivel Educativo

La población del Grupo está representada en un 63% por perfiles que pertenecen a nivel educativo de Secundaria, seguido por un 26% de nivel Universitario, 9% en nivel de Posgrado y con un nivel mínimo del 3% que únicamente han culminado la primaria.

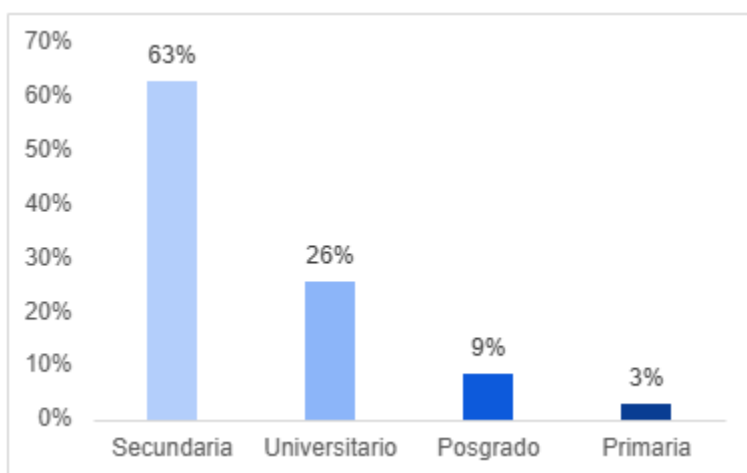


Figura 6: Nivel educativo de colaboradores

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

El análisis demuestra que 22 colaboradores del total de la población han culminado sus estudios de secundaria, 9 personas tienen un nivel académico de pregrado, seguidos de 3 personas en nivel de posgrado y 1 persona que solamente finalizó el nivel de educación primaria. Se puede observar que la empresa no discrimina a sus colaboradores por nivel académico y brinda oportunidades a personas con algunos conocimientos académicos en el área operativa.

4.1.5 Antigüedad Laboral

La antigüedad de los colaboradores dentro de la empresa es variable, sin embargo; el 43% de la población acumula una antigüedad de 1 a 3 años, un 29% de la población tiene más de 7 años de estar dentro de la empresa, el 17% representa nuevos colaboradores con menos e un año de antigüedad y un 11% de 4 a 6 años en la empresa.

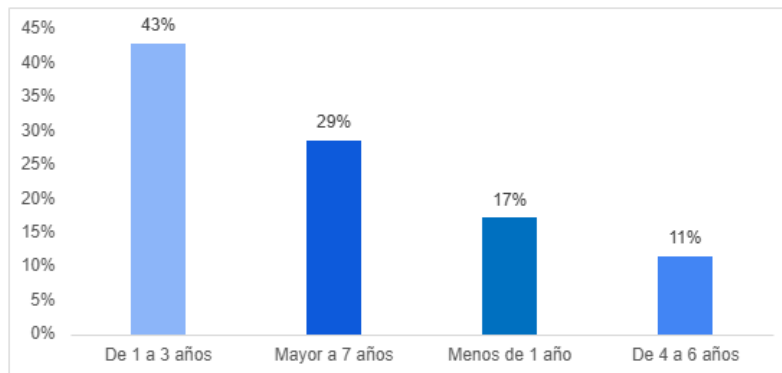


Figura 7: Antigüedad Laboral

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

Los resultados demuestran que la mayoría de la población de Grupo Pollomanía acumulan bastantes años de antigüedad, como ser 15 personas de 1 a 3 años, 10 colaboradores con más de 7 años dentro de la empresa, seguido del rango de antigüedad de 4 a 6 años con 4 personas y 6 colaboradores que ingresaron hace menos de 12 meses.

4.1.6 Participación en Procesos de Capacitación

Según la encuesta realizada el 77% de la población de Grupo Pollomanía ha participado en procesos de capacitación y desarrollo brindados por parte de la empresa y un 23% indica no haber recibido o participado en alguno de estos programas

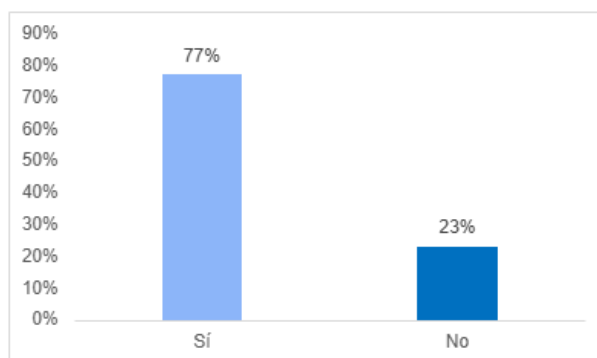


Figura 8: Participación en procesos de Capacitación

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

Dados los resultados se puede observar que 27 colaboradores han participado en los distintos procesos de capacitación que ofrece Grupo Pollomanía, sin embargo; un total de 8 personas indican no haber participado o recibido algún tipo de capacitación de

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS GENERALES

4.2.1.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los resultados muestran un desempeño favorable en cuanto a los programas de capacitación en la empresa Pollomanía. Se observa que existe una percepción positiva con un 75.4% de percepción positiva y aplicabilidad al puesto de trabajo, lo cual nos indica que no solo la metodología utilizada para los programas, sino que los temas seleccionados son relevantes en cuanto al puesto de trabajo que desempeñan los colaboradores. Hay una alineación efectiva entre las necesidades del puesto y los temas impartidos. Por otro lado, el indicador de accesibilidad es el más bajo, ya que existe una brecha de casi 5 puntos en cuanto a la percepción positiva, lo cual puede interpretarse como que aun cuando los programas de capacitación están siendo efectivos, el acceso a estos es limitado; ya sea por las plataformas, horarios de las capacitaciones o incluso el inscribirse a estas puede ser un limitante para los colaboradores. Los indicadores de calidad y satisfacción se mantienen en el mismo rango (72.6% y 73.1% respectivamente) la cercanía de estas cifras sugiere que existe una correlación en cuanto a la satisfacción que tienen los colaboradores y la calidad de los materiales utilizados en los programas de capacitación. No existen factores externos que inflen la satisfacción de los colaboradores es una respuesta honesta en cuanto a la calidad de los programas de capacitación y desarrollo.

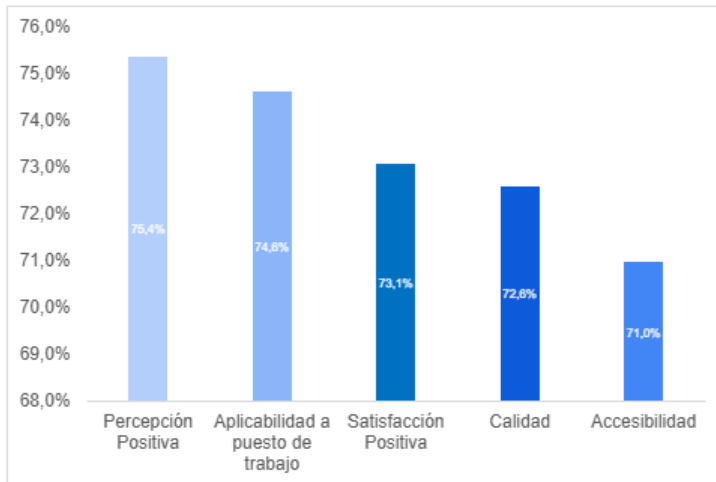


Figura 9: Promedios de variables Capacitación y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

4.2.1.2 RETENCIÓN LABORAL

En términos generales los resultados de la variable de retención muestran puntajes mayores al 70%, lo cual es significativo de forma positiva, es decir, muestran que los colaboradores de Pollomanía tienen una percepción favorable sobre los distintos componentes que gestionan su permanencia dentro de la empresa

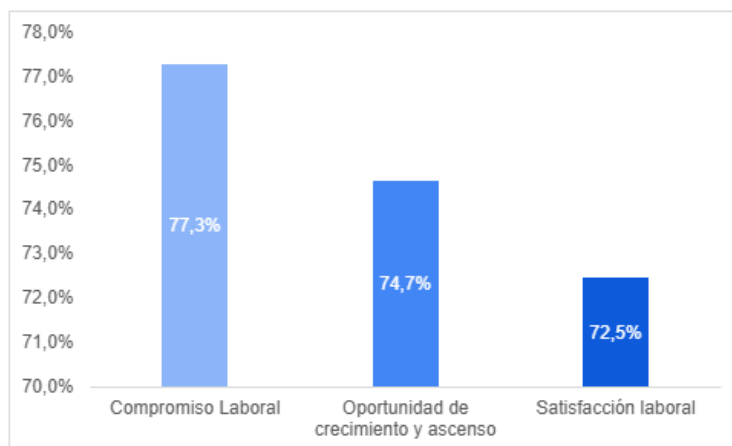


Figura 10: Promedios de variables Retención Laboral

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

De forma independiente, la dimensión de compromiso laboral fue la mejor evaluada, lo cual indica que los colaboradores cuentan con alto sentido de pertenencia y responsabilidad con la empresa; es decir que este componente es el principal factor de permanencia en la empresa.

Seguido de la dimensión de oportunidad de crecimiento, aunque un poco más bajo que el compromiso, los colaboradores perciben que dentro de Pollomanía existen oportunidad de establecer un desarrollo profesional en la empresa, sin embargo, se podría estar percibiendo algunas limitantes para poder conseguir estos crecimientos.

La satisfacción laboral obtuvo el menor puntaje, aunque sigue siendo positivo. Pueden existir condiciones laborales que están influyendo en esta insatisfacción.

4.2.2 RESULTADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con el propósito de analizar el primer objetivo de la investigación, sobre la percepción de los colaboradores respecto a la eficiencia de los programas de capacitación y su relación con la retención laboral. Se analizó la media de cada una de las variables y sus dimensiones implicadas; así como también la relación que existe entre ambas.

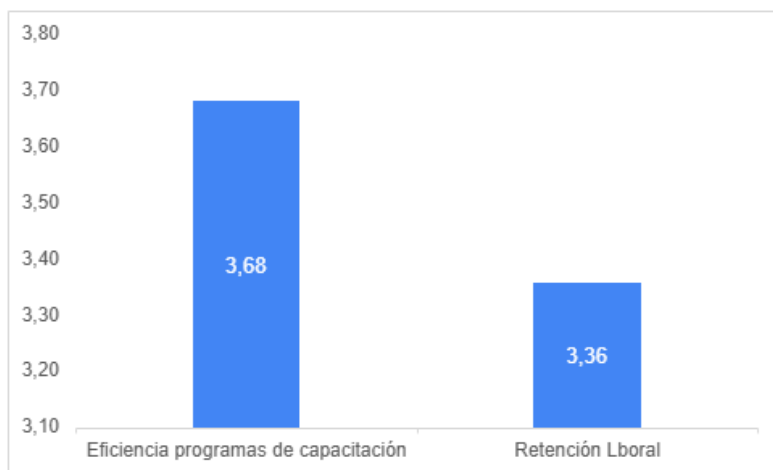


Figura 11: Media de eficiencia de programas de capacitación y retención laboral

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

La Figura 11 muestra un puntaje de 3.68 para la eficiencia de los programas de capacitación y la dimensión de retención laboral obtuvo calificación de 3.36 dentro de una escala Likert de 1 a 5. Estos resultados demuestran una percepción moderadamente positiva hacia la eficiencia de los programas de capacitación. Por otro lado, aunque la retención haya obtenido un resultado medianamente favorable, su media es ligeramente inferior; en este caso podría indicarse que la intención de los colaboradores de permanecer dentro de la empresa podría implicar otras condiciones laborales y no solo se ve influenciada por los programas de capacitación y desarrollo con los que cuenta la empresa.

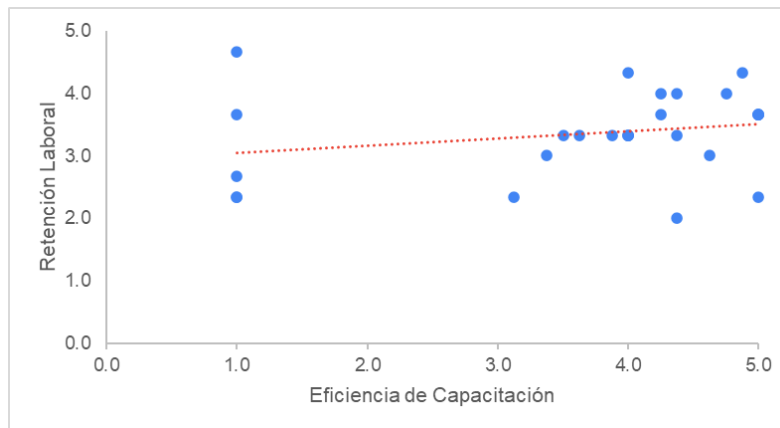


Figura 12: Relación entre eficiencia de capacitaciones y retención laboral

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

La Figura 12 muestra los hallazgos sobre la relación que existe entre la eficiencia de los programas de capacitación y la retención laboral; para ello, se evaluó dicha relación con el coeficiente de correlación de Pearson obteniendo un $r=0.23$; lo cual indica que existe una correlación positiva, aunque leve se confirma que la eficiencia de los programas de capacitación es un factor que favorece la retención del personal.

Si bien es cierto, que una percepción más favorable en cuanto a la eficiencia de los programas de capacitación tiende a relacionarse con una mayor retención de personal, la magnitud entre ambas es baja; por lo que se infiere en que la retención podría verse influenciada por otros factores corporativos o condiciones laborales como clima organizacional, salario, carga laboral o horarios de trabajo.

Identificar las principales brechas en los programas de capacitación que podrían afectar la retención del personal. Para poder llegar a este objetivo se analizó la variable de accesibilidad en la cual se observa el promedio está bajo 4 en la escala de likert lo que presenta una brecha y si ya bien se demostró que la percepción positiva de los programas de capacitación podría tener una relación con la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa; esto es algo que podría afectar la rotación de personal ya que al no tener acceso a los programas de capacitación los colaboradores pierden el sentido de percepción positiva y efectividad de estos.

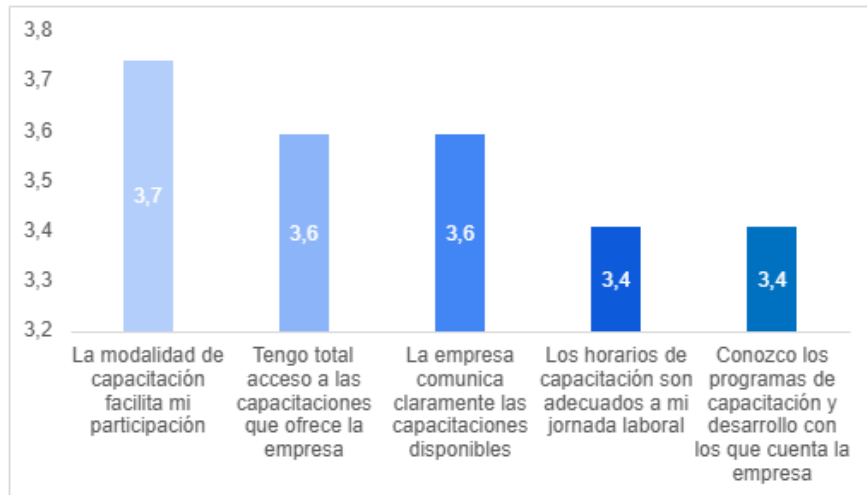


Figura 13: Principales brechas en los programas de capacitación

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

Para determinar la relación entre los programas de capacitación y la retención de colaboradores a nivel global, se aplicó también el coeficiente de Pearson, obteniendo en este caso una correlación positiva moderada de 0.53, lo cual indica que existe una relación moderada entre los programas de capacitación y la retención laboral de los colaboradores.

El diagrama de dispersión mostrado en la figura 14, muestra una tendencia ascendente, la cual evidencia que, a mayor percepción positiva de los programas de capacitación, aumentará la intención de permanencia de los colaboradores. De este modo podemos decir que aunque no es la única variable, los programas de capacitación o formación también podrían influir en la rotación de personal de grupo Pollomanía.

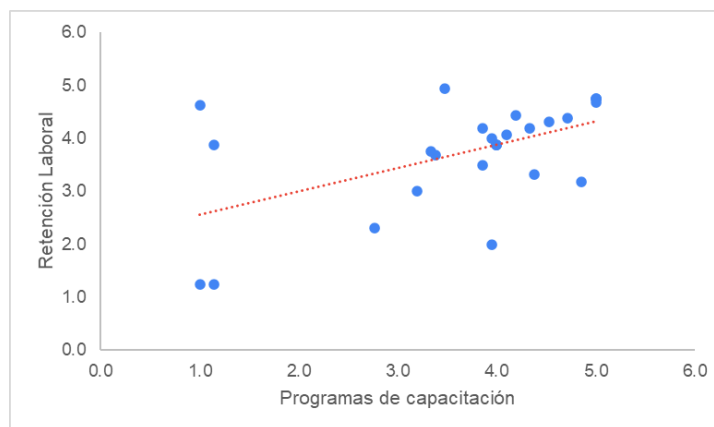


Figura 14: Relación entre los programas de capacitación y la retención de personal

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

4.3.1 Relación entre variables

Al indagar en la relación entre la satisfacción de los programas de capacitación y la intención de los colaboradores de permanecer en la empresa, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para medir el nivel de relación entre ambas; obteniendo un $r=0.52$, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Esto significa que, a mayor satisfacción con los programas de capacitación impartidos, aumenta la tendencia de los colaboradores de permanecer en la empresa. Este coeficiente constituye un factor relevante en la retención o intención de permanencia, siendo mayor al análisis previo de la eficiencia de los programas y la retención, esto permite inferir que no solo la valoración técnica es relevante, sino también, el valor emocional que se genera en cada colaborador.

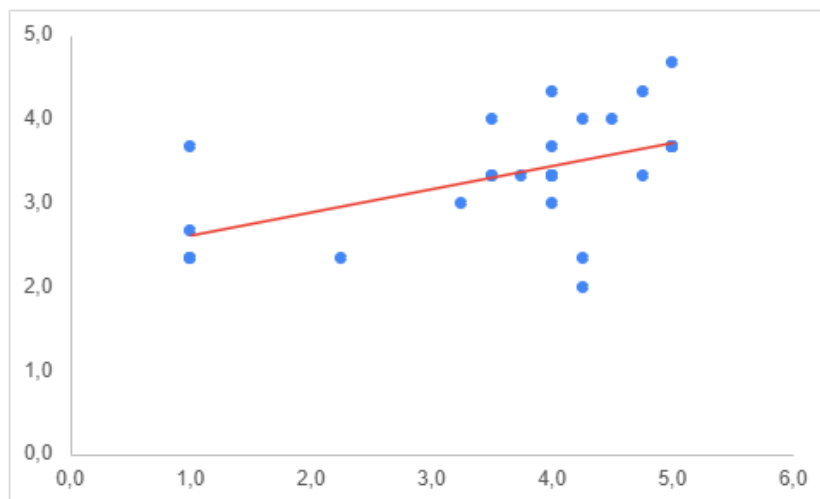


Figura 15: Satisfacción con los programas de capacitación y retención

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos

Según lo analizado y como se muestra en la figura 15, podemos decir que la satisfacción con los programas de capacitación incide más significativamente en la intención de permanencia de los colaboradores dentro de la empresa.

4.3.2 Comprobación de Hipótesis

Para la validación de las hipótesis de investigación, se realizó el análisis de relación entre las variables de capacitación y retención, para ello se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

Donde este coeficiente arrojó un valor de $Rho=0.539$, con un nivel de significancia de

$p=0.004$, confirmando una relación positiva moderada y un nivel estadísticamente significativo.

En vista que los valores de significancia obtenidos son menores a los valores establecidos ($\alpha=0.05$) se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación (H_1). En donde se determina que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre los programas de capacitación y la retención del personal de Grupo Pollomanía durante el año 2026.

Tabla 8. Análisis de Correlación entre Capacitación y Retención

Método	Coficiente	P-Valor	Resultado
Spearman	0.539	0.004	Relación positiva moderada y significativa

Fuente: Elaboración propia

4.4 HALLAZGOS CUALITATIVOS

Se analizaron entrevistas de salida de colaboradores que dejaron la empresa durante el año 2025, en total 3 encuestas en las cuales no se encontró ninguna relación entre la satisfacción con los programas de capacitación y la razón de dejar la empresa, dichas encuestas mostraron principales razones por nuevas oportunidades laborales con mejor oferta salarial, adicional, las dimensiones con calificación más baja fueron salario y carga laboral.

4.5 SÍNTESIS DE RESULTADOS

La presente investigación logró consolidar una visión integral en cuanto al estado actual de la formación de los colaboradores de Grupo Pollomanía y su impacto estratégico en la retención de los colaboradores y revelan un panorama mayormente positivo en cuanto a la percepción y satisfacción con los programas de capacitación y desarrollo. Un hallazgo fundamental es que el 75.4% de los participantes percibe que las capacitaciones recibidas son no solo de alta calidad, sino que poseen aplicabilidad directa e inmediata en las funciones de sus puestos de trabajo. Esta alineación efectiva sugiere que la empresa ha logrado no solo cubrir las necesidades de proveer a los colaboradores con programas de capacitación de calidad, sino que la organización ha logrado diseñar contenidos relevantes y que se alinean con las necesidades de los puestos de trabajo.

Sin embargo, a pesar de la percepción positiva en cuanto a la calidad, se identificó una brecha crítica en el indicador de accesibilidad. Esta variable presentó la valoración más baja del estudio, situándose con un promedio de 3.5, está muy por debajo del promedio de satisfacción general. Los resultados indican que las limitaciones en el acceso están relacionadas a factores tales

como: dificultades con las plataformas digitales de aprendizaje, la rigidez en los horarios de las sesiones y los procesos internos de inscripción. Este factor es de vital importancia, dado que, de los 35 colaboradores, un grupo de 8 personas reveló no haber participado aún en ningún proceso de capacitación formal, lo que refuerza la necesidad de democratizar el alcance de estas iniciativas para evitar disparidades en el desarrollo del talento.

En cuanto a la variable de retención, el análisis cuantitativo mostró una correlación directa y robusta entre la satisfacción con los programas de formación y la intención de permanencia de los empleados. Los datos recopilados muestran que, a medida que el colaborador valora de manera positiva las oportunidades de aprendizaje, su compromiso de permanencia en la empresa y su intención de hacer carrera dentro de esta aumentan. Este hallazgo comprueba que la capacitación se puede utilizar como una herramienta de fidelización más allá de su función técnica, convirtiéndola en un incentivo de salario emocional que los colaboradores consideran fundamental para su estabilidad laboral dentro de la empresa. Esto confirma la hipótesis que se plantea de que Existe relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre los programas de capacitación y la retención de personal de Grupo Pollomanía durante el año 2026.

Finalmente, el análisis cualitativo el cual se basa en 3 entrevistas de salida de ex empleados de Grupo Pollomanía no arrojó ningún dato relacionado a los programas de capacitación o que tengan alguna influencia en la decisión de abandonar la empresa ya que las bajas fueron debidas a mejor oferta salarial o debido a carga laboral. Estos factores externos también pueden afectar la decisión de los empleados de abandonar la empresa aun cuando los programas de capacitación sean de buena calidad.

En vista de los resultados encontrados, se vuelve imperativo convertir estos datos en acciones concretas que agreguen valor a la gestión del recurso humano dentro de Grupo Pollomanía. Por ende, el siguiente capítulo detalla las conclusiones generales basadas en los hallazgos, así como un conjunto de recomendaciones prácticas las cuales han sido diseñadas específicamente para llenar esas brechas que se encontraron durante la investigación como ser la accesibilidad a los programas de capacitación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ya que se finalizó el análisis de datos y discutidos los hallazgos principales y en relación con la literatura existente, el presente capítulo tiene como propósito sintetizar los resultados obtenidos y dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación. En esta sección se detallan las conclusiones derivadas del estudio realizado, iniciando con una validación de la hipótesis general y siguiendo con el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos que marcaron el camino para la evaluación de los programas de capacitación y a su vez medir el impacto en la retención de talento en Grupo Pollomanía. Para concluir se presentan una serie de recomendaciones diseñadas específicamente a la organización con el fin de fortalecer sus políticas de desarrollo humano y a su vez mejorar la permanencia de sus colaboradores mediante una gestión más eficiente y accesible de la capacitación y desarrollo.

4.4 CONCLUSIONES

Se acepta la hipótesis de la investigación (H1), Existe relación significativa entre los programas de capacitación y la retención de personal de Grupo Pollomanía durante el año 2026 ya que el estudio determinó la existencia de una relación entre los programas de capacitación y la retención del personal. El análisis estadístico que se realizó mediante el coeficiente de Spearman arrojó una correlación positiva moderada ($Rho=0.539$), con un valor de significancia del 0.004, lo cual evidencia que, a medida que los colaboradores de Grupo Pollomanía perciben y valoran de manera positiva los programas de capacitación y desarrollo, aumenta su intención de permanencia y compromiso con la organización.

En cuanto al objetivo de evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la eficiencia de los programas de capacitación por medio de encuestas y entrevistas que arrojen información relevante para la formulación de recomendaciones se concluyó que los colaboradores mantienen una percepción positiva moderada en cuanto a la eficiencia de los programas de capacitación, con un puntaje de 3.68 en la escala de Likert, se destaca específicamente como los contenidos son aplicables a los puestos de trabajo y la opinión positiva fue de un 75.4%. Se observa una leve relación entre la eficiencia y la retención positiva con una correlación de $r=0.23$ lo que muestra que, aunque los programas de capacitación son valorados de manera positiva, la decisión de permanecer dentro de la empresa también depende de factores emocionales y de satisfacción general.

Como segundo objetivo se definió analizar los programas y métodos de capacitación actuales y así identificar las principales brechas en los procesos de aprendizaje de Grupo Pollomanía. Dentro de los programas de capacitación actuales se encuentra la accesibilidad como punto principal a controlar, esta dimensión obtuvo la valoración más baja de la investigación con un promedio de 3.5 en la escala de Likert. Esta brecha se identifica primordialmente en dificultades con las plataformas digitales, rigidez en los horarios de las capacitaciones y los procesos de inscripción complejos y esto se ve reflejado también en el 23% de la población encuestada la cual no ha participado en ningún tipo de capacitación.

La satisfacción con la capacitación actúa como un elemento de “salario emocional” que fortalece la retención de personal y es más que una simple transferencia de conocimientos técnicos. Para optimizar la gestión del talento, resulta necesario que las estrategias futuras se enfoquen en facilitar el acceso a la formación y equilibrar la carga laboral, así como las ofertas salariales, dado que el análisis cualitativo reveló que, a pesar de la relación entre la calidad y eficacia de los programas de capacitación, estas últimas también estarían afectando la retención del personal.

4.5 RECOMENDACIONES

5.2.1 Eficiencia de los programas y la percepción

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos crear un sistema de seguimiento post-formación a los 30 y 60 días de finalizado cada. Debido a que la percepción de eficiencia es alta pero su correlación con la retención es moderada, no basta con impartir el conocimiento; resulta necesario que los jefes inmediatos faciliten espacios donde el colaborador aplique lo aprendido. Esto reforzará el sentimiento de utilidad del empleado, así como la percepción en cuanto a la aplicabilidad de los programas de capacitación elevando su valor profesional percibido y, por ende, su compromiso emocional con la organización.

5.2.2 Fortalecer la Accesibilidad

Se recomienda al departamento de Recursos Humanos implementar diferentes modalidades de capacitación, diversificar los horarios o sesiones asincrónicas que no interfieran con las jornadas laborales. Así mismo optimizar las plataformas digitales de aprendizaje y simplificar los procesos de inscripción para asegurar que el 23% de los colaboradores que

mencionaron no haber recibido capacitaciones puedan integrarse a los planes de desarrollo de manera inmediata. Esto tiene como objetivo cerrar la brecha de accesibilidad detectada en la investigación.

5.2.3 Programas de Capacitación y Desarrollo para la retención

Se recomienda utilizar los resultados de esta investigación para diseñar un plan de carrera basado en las capacitaciones, el cual refuerce el sentido de pertenencia y el compromiso laboral de los empleados ya que se identificó que existe una relación en cuanto a la calidad y eficacia de los programas de capacitación y el sentido de los empleados de permanecer en la organización. Dado que el análisis cualitativo señaló que la carga laboral y el salario son los principales motivos de renuncia, se recomienda complementar los programas de capacitación con una revisión de la estructura de incentivos y la distribución de tareas para así maximizar el impacto de la capacitación en la retención de los colaboradores de Grupo Pollomanía.

En este sentido, se sugiere mantener abierta la línea de investigación, dado que existen según el análisis encontrado, otros factores que influyen en la retención de personal, tal como salario y carga laboral, con el propósito de desarrollar nuevas estrategias de investigación.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se plantea la propuesta de aplicabilidad según los resultados obtenidos durante la investigación. Según el análisis realizado se obtuvieron distintos resultados en los cuales incluyen áreas para fortalecer dentro de Grupo Pollomanía en relación con sus programas de capacitación. De este modo, dicha propuesta pretende convertir estas oportunidades en acciones prácticas para implementarse dentro del grupo y así brindar una respuesta de solución a dichas necesidades encontradas

4.6 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Implementación de mejora de los programas de capacitación a fin de fortalecer la retención de los colaboradores en Grupo Pollomanía.

4.7 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En el contexto cultural actual, la forma en cómo una empresa prepara y gestiona a su personal es un punto clave para la vista que existe de dicha organización a nivel social; es decir, que entre mejor se prepara a los colaboradores tiene mejor reconocimiento por la forma en cómo invierte estratégicamente en sus colaboradores; adicional a esto, es importante mencionar que no es un tema solo de formar, sino de preparar al personal para afrontar situaciones del diario laboral y que estos puedan anticiparse a problemáticas futuras. Capacitar al personal de una empresa aporta significativamente al desempeño, rendimiento e incluso puede aportar al compromiso laboral de los colaboradores cuando se realiza de forma estratégica, considerando también que un activo valioso de forma personal para cada ser humano ya que diariamente estamos en constante aprendizaje y toda enseñanza nos prepara para distintas situaciones de la vida en distintos tiempos y contextos.

Los resultados obtenidos en esta investigación señalan que existe una relación positiva moderada entre sus programas de capacitación actual y la retención de los colaboradores; sin embargo, este análisis permitió identificar distintos puntos de mejora los cuales son necesarios tratar para asegurar mayor efectividad en sus programas de capacitación, orientados a la accesibilidad y flexibilidad de horarios, estas mismas limitantes podrían estar influyendo en que un porcentaje significativo de su población no hayan participado en cualquiera de sus programas de formación. Debido a esta situación, surge la necesidad de proponer un plan estratégico que

permita a la empresa optimizar sus programas de capacitación y desarrollo, enfocado en mejorar la experiencia del colaborador en cuanto a su acceso y disponibilidad, repercutiendo así en un porcentaje de satisfacción mayor y de alguna forma que estos influyan en la decisión de los colaboradores de permanecer en dicha empresa.

La implementación de esta propuesta permitirá a Grupo Pollomanía gestionar de forma más estratégica su recuso humano, el cual podrá generar mayor rendimiento laboral dentro de la organización.

4.8 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Esta propuesta se enfoca en mejorar los programas de capacitación que Grupo Pollomanía gestiona y organiza para sus colaboradores, los cuales se centran en fortalecer las habilidades laborales y el compromiso con la organización. Su alcance se basa en el rediseño de los programas existentes, incluyendo estrategias que faciliten el acceso a dichos programas por medio de modalidades que flexibilicen los horarios y el uso de herramientas tecnológicas para ampliar las oportunidades de aprendizaje.

Objetivos de la propuesta

6.3.1. Establecer indicadores para medir la viabilidad y eficacia de los programas de capacitación.

6.3.2 Diseñar estrategias que faciliten el acceso de los colaboradores a los programas de capacitación.

6.3.3 Establecer formas para la flexibilización de horarios y facilidad de inscripción a los distintos procesos de aprendizaje.

6.3.4 Proporcionar estrategias para el incremento de participantes en los programas de capacitación.

6.3.5 Definir mecanismos para garantizar un bolsón de horas de capacitación anual de forma estratégica.

6.3.6 Desarrollar un plan de implementación que permita a Grupo Pollomanía aplicar las estrategias propuestas.

4.9 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

4.9.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta consiste en una serie de estrategias enfocadas en mejorar los programas de capacitación y la retención de los colaboradores de Grupo Pollomanía, la cual se orienta en reducir las brechas encontradas en el análisis de la investigación, las cuales se relacionan a la accesibilidad de dichos programas.

Estas estrategias se desarrollarán por medio de distintos procesos que permitirán gestionar de mejor manera los procesos de aprendizaje de la organización, incluyendo los siguientes:

4.9.1.1 Diseño de política para elaboración del plan de capacitación anual.

4.9.1.2 Desarrollo de modalidades de capacitación más accesibles y flexibles, desde su inscripción hasta finalización de estos.

4.9.1.3 Implementación de indicadores de medición de efectividad de los programas.

4.9.1.4 Creación de plan de incentivos enfocados en reconocer el esfuerzo de los colaboradores por sus procesos de formación.

4.9.2 DESARROLLO

4.9.2.1 Política para creación de Plan de Capacitación Anual

Con el objetivo de formalizar y fortalecer el plan de capacitación anual que realiza Grupo Pollomanía, se elaborará una política para la correcta planificación de su programa de capacitación anual. Con esta se pretende establecer un proceso de lineamientos que aseguran la correcta organización de las capacitaciones, enfocándose en las necesidades de los colaboradores y alineando estas con los objetivos estratégico del grupo.

- a) Recursos humanos debe definir el objetivo principal de la política, alineando este a los objetivos estratégicos la empresa y según las capacidades de esta.
- b) En dicha política se deben establecer los entes responsables del cumplimiento de la misma, especificando sus roles y responsabilidades.
- c) Para el correcto cumplimiento de esta política se deberán establecer los pasos a seguir conforme a los planes estratégicos de la empresa y su relación con los programas de capacitación.
- d) Recursos humanos será el responsable de su elaboración, posterior organizará su

revisión y aprobación con gerencia general y comité ejecutivo quien autoriza los presupuestos y nuevas políticas dentro de la empresa.

- e) De igual forma el departamento de recursos humanos será el encargado de dar seguimiento al cumplimiento de dicha política.

6.4.2.2 Desarrollo de modalidades de capacitación más accesibles

6.4.2.2.1 Alianza de Digitalización con Moodle

- a) Una vez que el departamento de RRHH formalice el plan de capacitación anual, procederá con la adquisición de una plataforma digital que facilite el acceso de los colaboradores a las distintas capacitaciones. Se recomienda la plataforma digital Moodle, la cual permite diseñar cursos completos de formación interna para colaboradores.
- b) Una vez instalada la plataforma, recursos humanos establecerá el método de creación de usuarios para cada colaborador y de esta forma facilitar su acceso.
- c) Recursos humanos se encargarán de configurar el perfil de Moodle para la empresa, estableciendo los distintos campos o módulos de aprendizaje, haciendo uso de capacitaciones proporcionadas por la plataforma o cargando capacitaciones internas en el sistema, seccionando según las necesidades y según el puesto de colaboradores a quienes vaya dirigida.
- d) Adicional la plataforma podrá recomendar otras capacitaciones según los temas de su interés o área de trabajo, esto para generar otros aprendizajes e incentivar a la cultura autodidacta y de aprendizaje continuo.
- e) Cada colaborador tendrá acceso a las distintas capacitaciones desde su teléfono o computadora tanto personal como aparatos corporativos para generar flexibilidad en su acceso; la plataforma permite la descarga del contenido para que se pueda tener acceso en cualquier momento posterior.
- f) El registro de horas totales por colaborador, área o tema podrán ser descargados desde la data de la plataforma y combinada con el registro de horas inscritas de cada colaborador en la data de RRHH.

- g) El departamento de RRHH será responsable de brindar el seguimiento constante de los cumplimientos de horas de capacitación de los colaboradores.

6.4.2.2 Sistema de Inscripción Autogestionado

- a) Recursos humanos organizará la socialización de las distintas capacitaciones disponibles con sus distintas características por medio de comunicaciones internas vía correo del grupo, de este mismo modo se incluirá los enlaces o códigos QR para acceder al forms de inscripción.
- b) Los colaboradores tendrán acceso a visualizar los distintos temas de su interés y podrán inscribirse según los horarios disponibles.
- c) Una vez completados los registros, recursos humanos revisará y coordinará con los líderes de cada área para que estos no afecten la operatividad de cada punto de venta o área de trabajo.
- d) El colaborador debe asistir a cada jornada según sus inscripciones, haciendo cumplir sus programaciones y horas establecidas.
- e) A medida los colaboradores finalicen sus jornadas de capacitación, el sistema proporcionará la data final con los tiempos tomados por cada colaborador.

6.4.2.3 Indicadores de Medición de efectividad de los programas de capacitación

Para la medición de la efectividad de los programas de capacitación, se implementará el modelo de evaluación de Kirkpatrick, el cual consiste en medir el impacto de las capacitaciones en cuatro niveles estratégicos como reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Para ello, el departamento de recursos humanos deberá aplicar encuesta digital por medio de Microsoft forms, analizar sus resultados y brindar el seguimiento correspondiente a cada nivel de evaluación con el fin de validar la efectividad y tomar acciones puntuales como punto de control inmediato.

- a) Nivel 1. Reacción: Se evaluará el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a la capacitación recibida, debe aplicarse la encuesta de escala tipo Likert inmediatamente posterior al finalizar la capacitación, se debe incluir aspectos de calidad del contenido, metodología utilizada, preparación y claridad del facilitador y la utilidad que se percibe de los temas. Se calculará con el promedio de

satisfacción general en base a la escala Likert de 1 al 5.

- b) Nivel 2. Aprendizaje: Para medir el nivel de aprendizaje deben aplicarse evaluaciones de conocimiento elaboradas por el capacitador y revisadas en conjunto con RRHH. Se medirá por medio del porcentaje de aprobación de evaluación
- c) Nivel 3. Comportamiento: para este nivel se evalúa en conjunto con el jefe inmediato, el nivel en que los colaboradores aplican lo aprendido en sus funciones diarias, para ello deben revisar y analizarse las aplicaciones por medio de seguimiento de 1 a 2 meses posterior a la capacitación recibida, se debe analizar en conjunto con el jefe el porcentaje de colaboradores que aplican lo aprendido.
- d) Nivel 4. Resultados: para medir en conjunto el impacto de las capacitaciones se debe evaluar por medio de las evaluaciones de desempeño donde se deberá reflejar un incremento en calificaciones en comparación a evaluaciones de desempeño previo a las capacitaciones, reducción en los índices de rotación y el incremento de la productividad de cada área de trabajo.

Adicional al uso de este modelo se deben establecer indicadores relacionado a la cantidad de empleados que culminen los programas de capacitación con el fin de validar el acceso de estos.

Utilizando la formula de $\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que completaron capacitación}}{N^{\circ} \text{ de colaboradores inscritos}} \times 100$

Estos indicadores deben ser medidos y analizados por el departamento de recursos humanos y revisados con líderes de procesos.

6.4.2.4 Programa de Reconocimiento "Pollomanía te premia"

- a) Entre el departamento de recursos humanos y los líderes de Grupo Pollomanía se establecerán criterios para los incentivos de colaboradores por cumplimiento de programas de capacitación.
- a) Al finalizar cursos o programas completos de capacitación los colaboradores recibirán insignias digitales para sus perfiles de la plataforma o insignia física. Cada colaborador podrá acumular tantas insignias según como avance en sus programas de formación.

- b) Al recibir tres insignias el colaborador tendrá reconocimiento o incentivo por medio de comunicación interna reconociendo su esfuerzo y participación en los programas de aprendizaje, también contará con “incentivo emocional” el cual puede ser un día libre al mes.
- c) Al finalizar el año recursos humanos premiará con un bono o certificados a los 3 colaboradores con más insignias y reconocimientos en el año, promoviendo la cultura de aprendizaje y desarrollo profesional.

6.4.2.5 Bolsón de Horas Garantizado

- a) Se establecerá una política donde cada colaborador tendrá acceso a 2 horas mensuales de su jornada de trabajo dedicadas exclusivamente a capacitación ya sea de manera presencial o a través de la plataforma Coursera.
- b) Dichas horas serán programadas a través del formulario de inscripción por medio del departamento de recursos humanos y en conjunto con el líder de proceso, para asegurar que el punto de venta o departamento no se vea afectada por ausencia de personal durante la jornada.
- c) La programación de horas permitirá a RRHH establecer un control que dará seguimiento al cumplimiento de horas de capacitación y horas asignadas al colaborador, de este modo motivará la participación de sus colaboradores y su vez medirá el avance de cada colaborador.
- d) Con esta organización el departamento de RRHH gestionará de forma más factible sus indicadores relacionados a las horas de capacitación y podrá realizar análisis de datos más específicos y de forma más eficiente.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Control de Inscripción: Reporte semanal de las respuestas del formulario para identificar qué horarios son los que más necesitan los colaboradores y así ajustar la oferta.

Ranking de Badges: Comunicado mensual por medio de comunicaciones internas del Grupo, donde se muestren a los colaboradores que han obtenido más insignias, fomentando la

participación.

Encuestas de Accesibilidad: Evaluación trimestral

Monitoreo de progreso en Moodle: Recursos humanos como administrador de la plataforma utilizará el panel para medir la tasa de finalización de cursos y el tiempo promedio de estudio por departamento.

Validación de certificaciones: Recursos Humanos o jefes inmediatos se encargarán de registrar en el expediente de cada colaborador las capacitaciones o cursos finalizados en Moodle y así tener registro en caso se necesite para futuros ascensos.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El cronograma de implementación del programa de capacitación tiene como propósito establecer las diferentes etapas necesarias para poner en marcha la propuesta de mejora de los procesos de formación de Grupo Pollomanía. La implementación se realizará en un periodo de 6 meses, durante estos meses se llevarán a cabo actividades en relación con la planificación, configuración de la plataforma de aprendizaje Moodle, desarrollo de los contenidos de aprendizaje, capacitación de colaboradores y finalmente la evaluación del programa.

La plataforma seleccionada es Moodle, ya que es la de más bajo costo, incluso se puede utilizar de manera gratuita sin embargo se recomienda utilizar la opción pagada para poder tener un perfil de administrador y así poder tener control de las capacitaciones que estarán disponibles a los colaboradores.

Tabla 9. Cronograma de Implementación

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Entregables
Elaboración política de capacitación Anual	Recursos Humanos	X						Política de plan de capacitación anual
Diagnóstico de Necesidades de capacitación	Recursos Humanos		X					Reporte DNC priorizado

Planificación de Programa de Capacitación	Recursos Humanos		X					Calendarización de capacitaciones
Instalación y Configuración de Moodle	Departamento De IT		X					Plataforma Moodle instalada en computadoras de responsable y puntos de venta
Diseño y Desarrollo de Contenidos	Recursos Humanos		X	X				Distribución de contenidos por departamento y según tipo de capacitación (Onboarding, habilidades blandas o capacitaciones técnicas)
Carga de Cursos en la Plataforma	Recursos Humanos/IT			X				Videos propios y talleres compartidos de plataforma de capacitación por áreas de aprendizaje,
Capacitación en uso de Moodle	Recursos Humanos				X			Perfiles y usuarios creados para cada colaborador
Creación de Banners con QR para acceder a la forma de inscripción					X			Artes publicitarios con información correspondiente
Implementación del Programa de capacitación	Recursos Humanos				X	X		
Evaluación de Resultados	Recursos Humanos						X	Evaluaciones de conocimiento de temas, encuesta de satisfacción y eficacia de los programas de capacitación

Fuente: Elaboración Propia

Durante el primer mes se realizará el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación del programa de formación. En esta etapa se identificarán las competencias que se requieren para cada puesto, las cuales se discutirán con los jefes inmediatos y encargados de departamento y finalmente se elaborara la política de capacitación Anual con la cual se maneja todas las siguientes actividades.

En el segundo mes se llevará a cabo la instalación y configuración de la plataforma Moodle,

así mismo se dará inicio a incluir los temas, videos y cursos que estarán disponible para los colaboradores y así comenzar a diseñar los contenidos de capacitación.

Durante el tercer mes se finalizará el desarrollo de los cursos, finalizar cargar los contenidos a la plataforma y capacitar a los jefes y Recursos Humanos en cómo utilizar la plataforma como administradores.

En el cuarto mes se realizará la capacitación a colaboradores sobre cómo utilizar la plataforma no solo a través de sus dispositivos en el trabajo sino también desde sus dispositivos personales para poder abordar la brecha de accesibilidad que se está tratando de alcanzar con esta propuesta. Durante este mes se elaborará los banners que se imprimirán y se colocarán en las áreas comunes o pasillos con el QR para que los colaboradores se puedan inscribir a las diferentes capacitaciones, así como seleccionar el horario que mejor les convenga.

Durante el quinto mes se implementará el programa de capacitación donde se discutirán las políticas de la bolsa de horas, como se llevará a cabo el programa de reconocimiento de Grupo Pollomanía y las políticas que se implementaran con el programa.

Finalmente, en el sexto mes se llevará a cabo la evaluación de los resultados obtenidos, con el propósito de medir el impacto de la propuesta y realizar cambios para mejora en futuras etapas.

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

6.7.1 PRESUPUESTO

Para la implementación del plan estratégico de evaluación y mejora de los programas de capacitación de Grupo Pollomanía surge la necesidad de considerar una asignación presupuestaria orientada principalmente a las herramientas tecnológicas que se van a usar, incentivos para los colaboradores y actividades de seguimiento.

El presupuesto estimado se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 10. Presupuesto

No.	Descripción	Colaboradores Beneficiados	Costo por colaborador	Costo Total	Responsable
1	Digitalización (Plataforma Moodle)	35	L. 428.57	L. 15,000	Recursos Humanos/ IT

2	Opción 2 plataforma de Digitalización (Coursera para Equipos)	35	L. 303 .22	L. 10,613	Recursos Humanos/ IT
3	Programa de Incentivos y reconocimiento (Certificados, badges, reconocimientos)	35	L. 400	L.14,000	Recursos Humanos
4	Creación de Materiales didácticos para capacitaciones	35	L. 265	L.9,275	Recursos Humanos
TOTAL			L. 1,093.51	L. 38,275	

Fuente: Elaboración propia, costos obtenidos de la página oficial de Moodle

Para garantizar la precisión de la proyección de la inversión asociada a la digitalización y materiales de apoyo se obtuvieron mediante fuentes directas y actualizadas al año 2026. Los valores del programa y la licencia de ambos Moodle y Coursera se derivan de las páginas oficiales de las plataformas, mientras que los costos de materiales para incentivos corresponden a una cotización formal emitida por la imprenta proveedora.

6.7.2 IMPACTO DEL PRESUPUESTO

La inversión destinada al crecimiento y fortalecimiento de la formación de los colaboradores representa una inversión estratégica el cual generara beneficios significativos para la organización a mediano y largo plazo. A través de la implementación de herramientas digitales y programas estructurados de capacitación, Grupo Pollomanía podrá mejorar la accesibilidad y participación de los colaboradores el cual es uno de los aspectos identificados como brecha durante la investigación.

Asimismo, dicha inversión contribuirá al desarrollo de nuevas competencias, el incremento del compromiso organizacional y fortalecerá el sentido de pertenencia y lealtad de los colaboradores con la organización. Estos factores incluyen directamente en la retención de talento dentro de la empresa, reduciendo así los costos asociados con la rotación de personal, como se conoce lo que es reclutamiento, selección y entrenamiento de nuevos colaboradores.

Por lo tanto, el presupuesto se debe considerar en vez de un costo operativo, una inversión en el capital humano que permitirá que Grupo Pollomanía mejore el desempeño organizacional, así como fortalecer la motivación del personal y aumentar la sostenibilidad de sus procesos de gestión del talento.

Para evaluar la rentabilidad de la inversión en los programas de capacitación se debe implementar el indicador de Retorno sobre la inversión (ROI), lo que permitirá medir el valor generado con relación a la inversión generada. Para ello el departamento de recursos humanos debe monitorear dicho indicador para validar si la inversión genera impacto positivo en la empresa.

Como formula de calculo se establece la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficios obtenidos} - \text{inversión de capacitación}}{\text{inversión de capacitación}} \times 100$$

Para esta propuesta, los beneficios estarán orientados a reducción de rotación de personal, disminución en costos de contratación, mayor desempeño laboral o incremento de productividad.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Con el propósito de demostrar la coherencia que existe entre los distintos apartados de la investigación, se plantea el siguiente cuadro de concordancia, la cual; hace referencia a la sinergia que existe desde el tema de investigación planteado y como éste se alinea con los resultados obtenidos y las propuestas o acciones planteadas; a su vez, pretende validar la confianza de la investigación por el orden lógico que representa.

Tabla 11. Concordancia

Capítulo I		Capítulo V		Capítulo VI	
Título de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta

Evaluación de Programas de capacitación y su relación con la retención de colaboradores Grupo Pollomanía 2026	Analizar la relación de los programas de capacitación y la retención de los colaboradores en Grupo Pollomanía durante el 2026, basado en los programas existentes y la percepción de los colaboradores.	1. Evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la eficiencia de los programas de capacitación y su relación con la intención de permanencia dentro de la empresa.	Existe relación significativa entre los programas de capacitación y la retención de personal de Grupo Pollomanía durante el año 2026 ya que el estudio determinó la existencia de una relación entre los programas de capacitación y la retención del personal. El análisis estadístico que se realizó mediante el coeficiente de Pearson arrojó una correlación positiva moderada ($r=0.53$) lo cual evidencia que, a medida que los colaboradores de Grupo Pollomanía perciben y valoran de manera positiva los programas de capacitación y desarrollo, aumenta su intención de permanencia y compromiso.	Implementación de mejora de los programas de capacitación a fin de fortalecer la retención de los colaboradores en Grupo Pollomanía.	1. Establecer indicadores para medir la viabilidad y eficacia de los programas de capacitación.
		2. Identificar las principales brechas en los programas de capacitación que podrían afectar la retención del personal.	Dentro de los programas de capacitación actuales se encuentra la accesibilidad como punto principal a controlar, esta dimensión obtuvo la valoración más baja de la investigación con un promedio de 3.5 en la escala de Likert. Esta brecha se identifica primordialmente en dificultades con las plataformas digitales, rigidez en los horarios de las capacitaciones y los procesos de inscripción complejos y esto se ve reflejado también en el 23% de la población encuestada la cual no ha participado en ningún tipo de capacitación.		1. Diseñar estrategias que faciliten el acceso de los colaboradores a los programas de capacitación.
		3. Proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la formación de colaboradores y la retención de talento.	Para optimizar la gestión del talento, resulta necesario que las estrategias futuras se enfoquen en facilitar el acceso a la formación y equilibrar la carga laboral, así como las ofertas salariales, dado que el análisis cualitativo reveló que, a pesar de la relación entre la calidad y eficacia de los programas de capacitación, estas últimas también estarían afectando la retención del personal.		2. Establecer formas para la flexibilización de horarios y facilidad de inscripción a los distintos procesos de aprendizaje.
					1. Proporcionar estrategias para el incremento de participantes en los programas de capacitación.
					2. Definir mecanismos para garantizar un bolsón de horas de capacitación anual de forma estratégica.
					3. Desarrollar un plan de implementación que permita a Grupo Pollomanía aplicar las estrategias propuestas.

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. S., & Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.
- Altaf, A., Alam, F. e, & Zafar, H. (2025). The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on Private Sector. *Dialogue Social Science Review (DSSR)*, 3(4), 29–59.
- Arenas, M. (2025, December 4). *8 tendencias del futuro del trabajo en Honduras*.
<https://www.deel.com/es/blog/tendencias-trabajo-honduras/>
- Baptista, D., & Lima, R. F. (n.d.). *PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO de personal de los establecimientos en Honduras* (Pt. 4). 16.
- Botton, B., & Ornella, N. (2016). *Estudio cuantitativo del impacto de las capacitaciones organizacionales en la productividad y la retención del personal basado en el servicio de Effectus Fischman Consultores en un banco peruano de microfinanzas en el año 2016 Lima—Perú*.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestion Del Talento Humano* (3rd ed., Vol. 3). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Daniel, F. C. J. (2015). *Población y Muestra*.
- Díaz, L. L. H. (2017). *PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL MILLENNIALS*.
- Explorando Europa*. (n.d.). Retrieved December 7, 2025, from https://hs-24884594.f.hubspotemail-eu1.net/hubfs/24884594/ES_Whitepaper_2024.pdf?utm_campaign=%5BES%5D_Auto_GatedContent&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-ngBxB1VdLIKN-qrItB57QKXafnhBGD52k3Ftk8JtA5le8LO20KjjRgOTFulVr4t8JEOYusvtmV0XFdbiP6

- v_BN81ksA&_hsmi=96149664&utm_content=96149664&utm_source=hs_automation
- IBM. (2021, August 5). *¿Qué es la capacitación y el desarrollo? | IBM*.
<https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/training-development>
- Karunaratne, I., Weerathna, R. S., Somawardena, S., & Jayasuriya, N. (2023). The Impact of Training and Development on Employee Retention in Clothing Manufacturing Organization in Sri Lanka. *Journal of Human Resource Management Perspectives*, 8(2), 81–97. <https://doi.org/10.4038/jhrmp.v8i2.26>
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, D. M. A. (2011). *Impact of Training and Development on Organizational Performance*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición) [21 × 27 cm]. PEARSON EDUCACIÓN.
- Lisbona, V. P. (2024). *La entrevista de salida como parte de la comunicación organizativa*.
- Luna, R. (2018). *Gestion Del Talento*. Ediciones Piramide.
- Mampuru, M. P., Mokoena, B. A., & Isabirye, A. K. (2024a). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), 10. (Gender; Age; Race; Position; Faculty; Qualification; Experience in years). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2420>
- Mampuru, M. P., Mokoena, B. A., & Isabirye, A. K. (2024b). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2420>
- Mendoza, C., & Sampieri, R. (2023). *Metodologia de La Investigacion*. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and

- Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3).
- Qué Es La Revisión Documental | PDF | Causalidad | Sumario abstracto*). (n.d.). Scribd. Retrieved December 14, 2025, from <https://es.scribd.com/document/857223694/Que-es-la-revision-documental>
- Quintero Montaña, W. J. (2020). La formación en la teoría del capital humano: Una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis económico*, 35(88), 239–265.
- Ramos, A. (2022, March 8). Retención del talento en las empresas, el gran reto. *APD España*. <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Salas, R. E. M. (2024). Matriz de Congruencia Metodológica como herramienta para gestionar el proceso investigativo. *Transdigital*, 5(9), e337–e337. <https://doi.org/10.56162/transdigital337>
- Salazar, L., Pinzón, J., & Fernandez, S. (2018). *Análisis del Plan Carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las Organizaciones*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Tertusio, S. (2024, November 7). *Tipos de Fuentes de Información para Investigaciones Académicas*. IFADESA. <https://www.ifadesa.com/post/tipos-de-fuentes-de-información-para-investigaciones-académicas>
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471–481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1)
- Universidad Veracruzana. (n.d.). *Introducción a la Investigación: Guía interactiva*. Retrieved December 14, 2025, from

<https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/encuesta.html>

Villaseñor Rodríguez, I. (2008). Metodología para la elaboración de guías de fuentes de información. *Investigación bibliotecológica*, 22(46), 113–138.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta Piloto

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Encuesta sobre los programas de capacitación y su impacto en la retención de personal de Grupo Poliomanía.

Estimado Colaborador
A continuación, presentamos una breve encuesta que forma parte del trabajo de investigación titulado "Evaluación De Programas de Capacitación y su Impacto en la Retención de Colaboradores Grupo Poliomanía, 2025", la cual tiene como objetivo analizar la percepción de los colaboradores respecto a los programas de capacitación y desarrollo implementados por la empresa, y cómo estos impactan en la retención de personal o su intencionalidad de permanecer dentro de esta. Su participación es totalmente anónima y de forma voluntaria, por lo que la información proporcionada es de carácter confidencial y será para uso académico exclusivamente; por esta razón solicitamos sinceridad en sus respuestas basándose en su experiencia personal. Agradecemos de antemano su participación en esta investigación.

Datos Generales
Favor marque con una X su respuesta

1. Género Femenino Masculino _____

2. Rango de edad: 18 a 23 años _____ 24 a 29 años _____ 30 a 35 años _____ Mayor a 36 años _____

3. Nivel educativo Primaria _____ Secundaria _____ Universitario _____ Posgrado _____ Otro _____

4. Antigüedad en la empresa: Menos de 1 año _____ De 1 a 3 años _____ De 4 a 6 años _____ Mayor a 7 años _____

5. ¿Ha participado en programas de capacitación brindados por la empresa? SI No _____

Instrucciones

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones relacionadas a los programas de capacitación y retención de empleados en Grupo Poliomanía. Favor marca con una X en la opción que más se ajuste a tu nivel de acuerdo, tomando como referencia la siguiente escala:
1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO				
Dimensión	Afirmación	Calificación				
		1	2	3	4	5
Calidad de los programas de Capacitación	Los temas desarrollados en las capacitaciones son relevantes para mi puesto de trabajo					
	Los contenidos de las capacitaciones recibidas han sido claros y entendibles					
	Los temas de capacitación responden a las necesidades reales del área donde laboro					
	Las capacitaciones brindadas por la empresa están bien desarrolladas o planificadas					
Aplicabilidad en el puesto	Puedo aplicar en mi trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones					
	Los distintos programas de capacitación han mejorado mi desempeño laboral					
	Los conocimientos adquiridos me permiten trabajar de forma más eficiente					
Satisfacción	Las capacitaciones ayudan a resolver problemas relacionados con mi trabajo					
	Me siento satisfecho/a con los programas de capacitación que brinda la empresa					
	Considero que recibir capacitaciones aumentan mi motivación laboral					
Percepción	Considero que la empresa invierte estratégicamente en la formación del personal					
	Me siento valorado/a por la empresa al brindarme programas de capacitación					
	Las distintas capacitaciones contribuyen a mi crecimiento profesional					
	Considero que las capacitaciones fortalecen mis competencias laborales					
Accesibilidad	Considero los programas de capacitación como una estrategia de desarrollo profesional por parte de la empresa					
	Los programas de capacitación aumentan mi confianza y autonomía al momento de desempeñar mis funciones					
	Los horarios de capacitación son adecuados a mi jornada laboral					
	La modalidad de capacitación facilita mi participación					
Retención de Personal	Tengo total acceso a las capacitaciones que ofrece la empresa					
	La empresa comunica claramente las capacitaciones disponibles					
	Conozco los programas de capacitación y desarrollo con los que cuenta la empresa					
		RETENCIÓN DE PERSONAL				
Dimensión	Afirmación	1	2	3	4	5
Compromiso Laboral	Los programas de capacitación fomentan mi compromiso con la empresa					
	Me siento más identificado con la empresa gracias a los programas de capacitación recibidos					
	Las capacitaciones influyen positivamente en mi decisión de continuar en la empresa					
	Considero que la empresa se preocupa por mi desarrollo profesional					
	Contar con programas de capacitación me genera mayor lealtad hacia la empresa					
Oportunidad de Crecimiento o Ascenso	Me veo laborando dentro de la empresa gracias a sus programas de capacitación					
	Participar en programas de capacitación aumenta mis oportunidades de crecimiento dentro de la empresa					
	Considero que la capacitación es un factor clave para ascender en la empresa					
	Las capacitaciones me preparan para asumir nuevas responsabilidades					
Satisfacción Laboral	Considero que la empresa promueve el desarrollo interno del talento gracias a sus programas de formación					
	Las capacitaciones influyen en mi decisión de permanecer en la empresa a largo plazo					
	Considero que si la empresa no tuviera programas de capacitación, evaluaría buscar otro empleo					
	Los programas de formación que brinda la empresa reducen mi intención de dejar el trabajo					
	Las capacitaciones hacen que vea a la empresa como una buena escuela para aprender y desarrollarme					
	Mi satisfacción laboral aumenta cuando recibo programas completos de capacitación					
	Los programas de capacitación de la empresa contribuyen a que me sienta más satisfecho/a con mi trabajo					

Anexo 2 Respuestas encuesta piloto

	Marca temporal	Genero	Edad	Nivel educativo	Antigüedad en la empresa	¿Ha participado en programas de capacitación?	Calidad de los p...
1	31/01/2026 13:17:59	Femenino	30 a 35 años	Secundaria	De 1 a 3 años	Si	Totalmente en d...
2	31/01/2026 13:25:04	Femenino	30 a 35 años	Secundaria	Mayor a 7 años	Si	De acuerdo
3	31/01/2026 13:31:28	Femenino	Mayor a 36 años	Universitario	Mayor a 7 años	Si	Totalmente en d...
4	31/01/2026 13:32:27	Femenino	30 a 35 años	Secundaria	Mayor a 7 años	Si	Totalmente en d...
5	31/01/2026 13:44:36	Femenino	30 a 35 años	Secundaria	De 1 a 3 años	Si	Totalmente de Ac...
6	31/01/2026 13:53:44	Femenino	24 a 29 años	Secundaria	De 1 a 3 años	Si	Totalmente de Ac...
7	31/01/2026 14:13:18	Masculino	18 a 23 años	Bachillerato	De 4 a 6 años	Si	Totalmente de Ac...
8	31/01/2026 16:37:10	Femenino	18 a 23 años	Universitario	Menos de 1 año	No	
9	31/01/2026 17:36:07	Femenino	30 a 35 años	Secundaria	Mayor a 7 años	Si	De acuerdo
10							

Anexo 3 Alpha de Cronbach

- Respuestas
- 1 Totalmente en desacuerdo
 - 2 En desacuerdo
 - 3 Indiferente
 - 4 De acuerdo
 - 5 Totalmente de acuerdo

Alpha de Cronbach
0.978125393

Encuestados	¿Ha participado?	Calidad de los	Calidad de los	Calidad de los	Calidad de los	Aplicabilidad en	Aplicabilidad en	Aplicabilidad en
Respuesta 1	1	1	1	1	1	1	1	1
Respuesta 2	4	4	4	4	4	5	5	4
Respuesta 3	1	1	1	1	1	1	1	1
Respuesta 4	1	1	1	1	1	1	1	1
Respuesta 5	5	4	4	5	4	5	4	4
Respuesta 6	5	5	4	5	5	4	5	5
Respuesta 7	5	4	5	5	5	5	5	5
Respuesta 9	4	4	4	4	5	5	5	4
Varianza	3.1875	2.5	2.5	3.1875	3.1875	3.484375	3.484375	2.859375
Sumatoria de varianza	82.40625							
Varianza de la suma de Items	1730.6875							
Items	38							

Anexo 4 Encuesta

Formulario sin título

Se guardaron todos los cambios en Drive

Preguntas Respuestas 9/6 Configuración

Sección 1 de 4

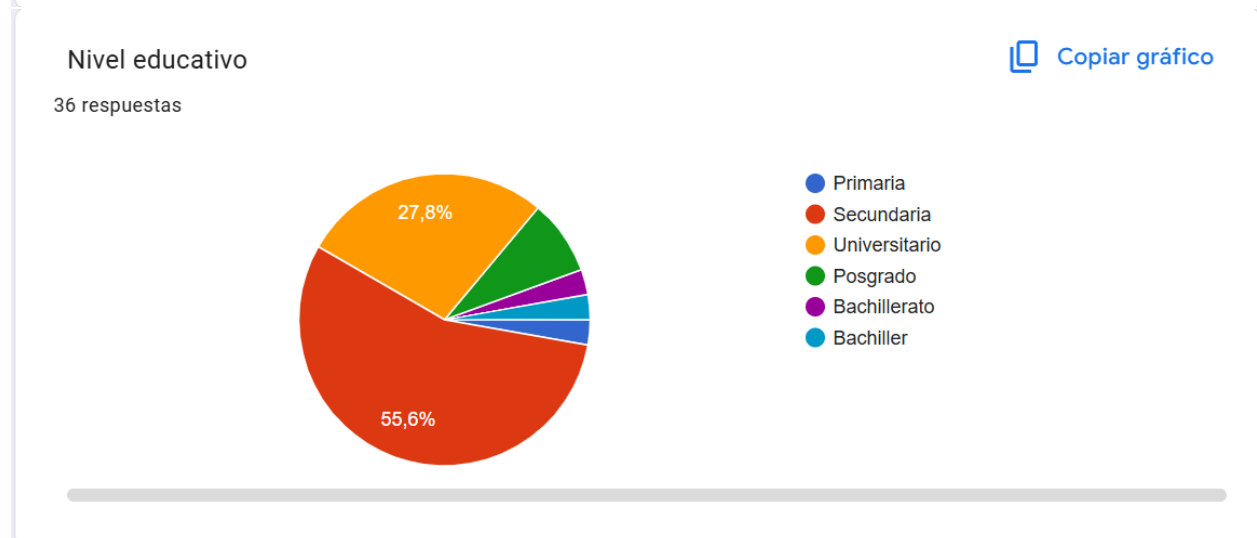
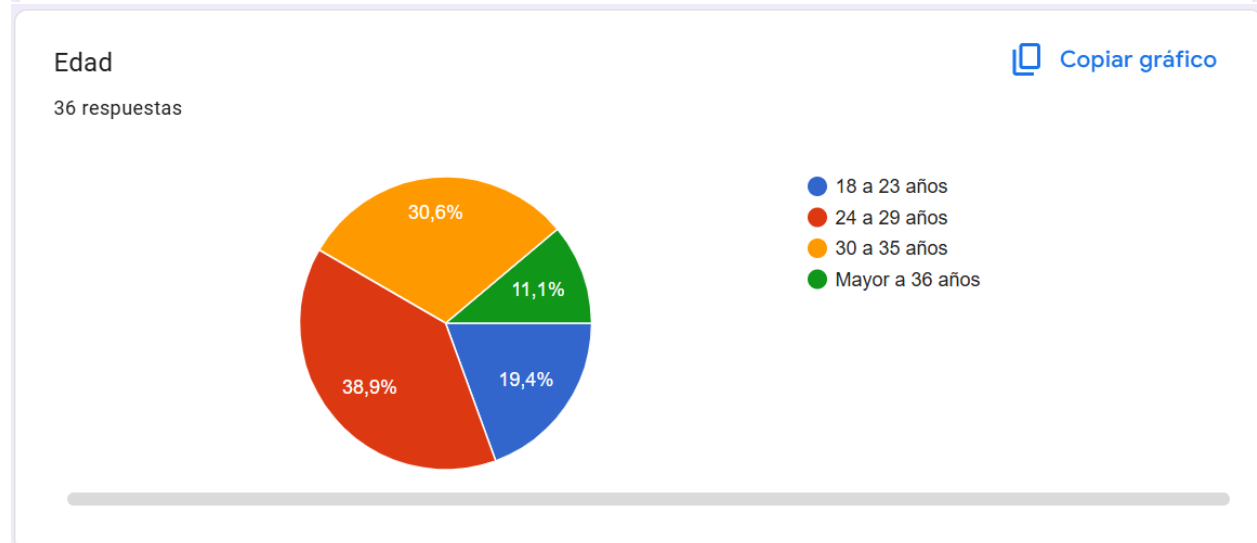
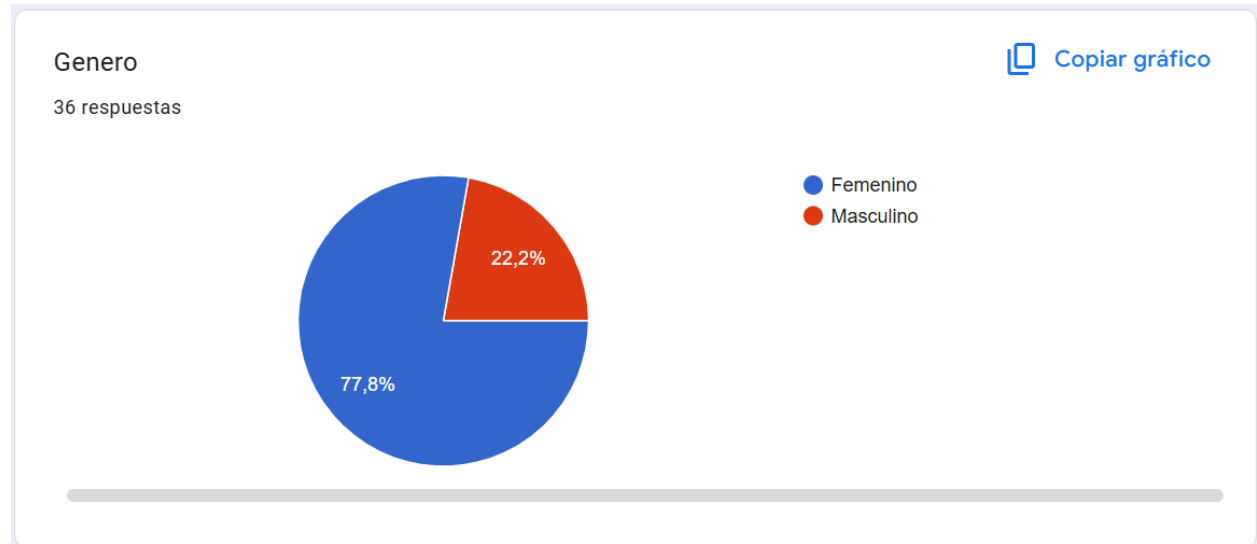
Evaluación de Programas de Capacitación y su Impacto en la Retención de Colaboradores

A continuación, presentamos una breve encuesta que forma parte del trabajo de investigación titulado "Evaluación De Programas de Capacitación y su Impacto en la Retención de Colaboradores" la cual tiene como objetivo analizar la percepción de los colaboradores respecto a los programas de capacitación y desarrollo implementados por la empresa, y cómo estos impactan en la retención de personal o su intencionalidad de permanecer dentro de esta.

Su participación es totalmente anónima y de forma voluntaria, por lo que la información proporcionada es de carácter confidencial y será para uso académico exclusivamente; por esta razón solicitamos sinceridad en sus respuestas basándose en su experiencia personal.

Agradecemos de antemano su participación en esta investigación.

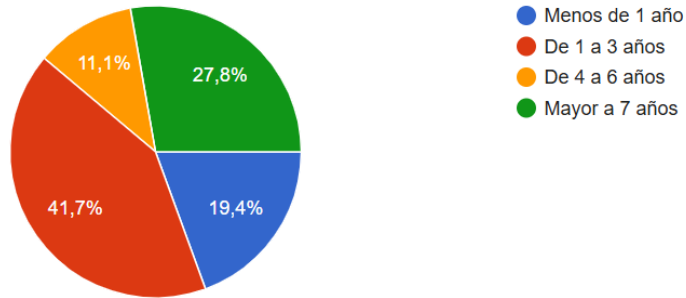
Anexo 5 Resultados Google Forms



Antigüedad en la empresa

[Copiar gráfico](#)

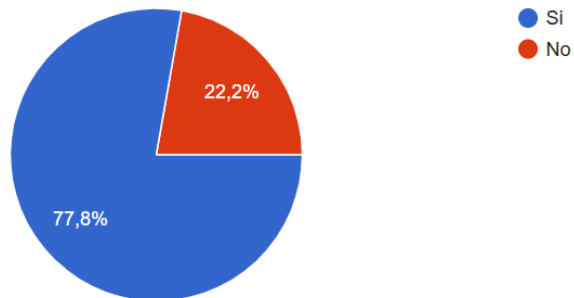
36 respuestas



¿Ha participado en programas de capacitación brindados por la empresa?

[Copiar gráfico](#)

36 respuestas



Anexo 6 Costo Coursera

Accelerate team performance

Help employees master new skills and reach their goals with access to world-class learning programs from Coursera for Teams.

Coursera for Teams

For up to 125 Learners

\$399 /year

Per user for 12 months

[Get Started](#)

14-day money-back guarantee

- ✓ Upskill up to 125 employees
- ✓ Unlimited access to 8,500 learning opportunities
- ✓ Program setup and launch tools
- ✓ Analytics and benchmarking dashboard

Anexo 6 Carta de Autorización de la Empresa

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: ELVIRA DEYANIRA VILLANUEVA
Puesto Laboral: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Empresa o Institución: MCC RESTAURANTES
Dirección principal de la Empresa o Institución: KMI CARRETERA A VALLE DE ANGELES
Ciudad: TEGUCIGALPA Departamento: FRANCISCO MORAZÁN Día: 12 Mes: 12 Año: 2025

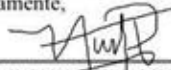
Estimado Señor(a): ELVIRA DEYANIRA VILLANUEVA

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

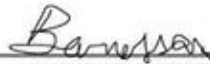
Hemos seleccionado como tema EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DE COLABORADORES MCC RESTAURANTES 2025 por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: ENCUESTAS Y REVISIÓN DOCUMENTAL.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,



NAHARI JOSEFINA PALOMO ISAULA
No. de cuenta: 12443074



KAREN BANESSÁ FLORES SANTOS
No. de cuenta: 12443065

Por este medio MCC RESTAURANTES

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.



LIC. ELVIRA VILLANUEVA


Vo.Bo.

evillanueva@mcc.hn

Correo electrónico de Director/Gerente

