



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales

Título de trabajo:

El proceso de capacitación como estrategia para alcanzar niveles óptimos en el desempeño de los colaboradores de la empresa Exprapec S.A.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y desarrollo empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Administración de Empresas con Énfasis en Administración de Recursos Humanos

Título a obtener:

Ingeniería en Administración de Empresas con Énfasis en Administración de Recursos Humanos

Autor (a):

Raúl Fernando Arévalo Barriga

Tutor (a):

Phd. Mónica Llanos Encalada.

Guayaquil - Ecuador

2019

DEDICATORIA

A poco tiempo de dar un gran paso en mi vida, sin duda, deseo dedicar todo mi esfuerzo a Dios por permitirme estar aquí y sobre todo por brindarme una familia que me encaminó a luchar por mis sueños y cada día buscar ser una mejor persona. Les dedico este logro profesional, a mis padres Raúl y Rosa Delia, mi hermana Denisse y mi hermana Andrea que está en el cielo, y a mi enamorada Diana porque siempre me dieron todo su respaldo y cariño, y finalmente a mis amigos y todos mis Docentes en mi etapa universitaria.

AGRADECIMIENTO

La satisfacción que tengo de llegar hasta aquí es única, pero deseo compartirla con quienes me ayudaron a lograrlo. No pudiera haber llegado hasta acá sin el apoyo incondicional de mis padres y mi familia. De igual forma, infinitos agradecimientos a mi tutora Mónica Llanos quien me brindó su confianza absoluta acompañado de un respaldo constante. Agradezco a mis docentes durante esta etapa, a mis amigos y mi enamorada por inspirarme a seguir cumpliendo mis metas.

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

**CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
TITULADO:**

**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZAR
NIVELES ÓPTIMOS EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE
LA EMPRESA EXPRAPEC S.A.**

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS
POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA
CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

SE AUTORIZA A: RAÚL FERNANDO ARÉVALO BARRIGA

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 25-11-2019



Phd. Mónica Llanos Encalada

TUTOR

Urkund Analysis Result

Analysed Document: FERNANDO ARÉVALO- 2.docx (D58978309)
Submitted: 11/15/2019 10:06:00 PM
Submitted By: mllanos@ecotec.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

TRABAJO FINAL- FERNANDO AREVALO.docx (D57704374)

Instances where selected sources appear:

2



ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
Resumen.....	8
Abstract	9
Introducción	10
Antecedentes	10
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Aspecto Innovador	13
1. MARCO TEÓRICO.....	14
Ciclo de capacitación.....	15
Tipos de capacitaciones.....	16
1.2. El desempeño laboral.....	17
1.3. Diseño de cargos y perfiles.....	18
1.4. La capacitación y el desempeño laboral.....	19
2. MARCO METODOLÓGICO.....	21
2.2 Tipos y métodos de investigación	21
2.3 Técnicas e instrumentos.....	22
2.6 Población y muestra	23
2.8 Procesamiento	25
3. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS.....	26
3.2. Opiniones del personal directivo.....	36
4. PROPUESTA	39
Fases de Capacitación	39
Evaluación de la propuesta	41
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
1. Se sugiere invertir en un plan de capacitación para potenciar a los colaboradores que estén debajo de la media, y no cumplen con las expectativas. En vista que invertir en capacitaciones, es también invertir en mejores resultados y productividad del personal.	42
Bibliografía	43
Anexo 1	45
Anexo 2	48

Tabla de contenidos

Tabla 1	23
Tabla 2	26
Tabla 3	27
Tabla 4	28
Tabla 5	29
Tabla 6	30
Tabla 7	31
Tabla 8	32
Tabla 9	33
Tabla 10	34
Tabla 11	35

Tabla de figuras

Figura 1	15
----------------	----

Resumen

El sistema de capacitaciones en la actualidad, es la base para que una empresa brinde un servicio de calidad o elabore un producto final con los mejores beneficios, en vista que si cuentan con personal calificado es en virtud de capacitaciones constantes, y eso es igual a personal productivo, por tanto la empresa tiene un alto nivel de competitividad. La diferencia entre las empresas de hoy se marca en la calidad de su personal, es decir por sus habilidades y conocimientos. La empresa estudiada no cuenta con un sistema de capacitaciones de calidad, y tampoco un sistema eficiente de evaluación de desempeño, que permita determinar donde se puede mejorar y conocer las necesidades particulares de cada colaborador o grupo de colaboradores. Se hará una investigación planificada con un análisis de esta situación a fin de elaborar una propuesta a la empresa.

Palabras Claves

Sistema de capacitaciones, sistema de evaluación de desempeño, competitividad, habilidades y conocimientos

Abstract

The training system today is the basis for a company to provide a quality service or develop a final product with the best benefits, since if they have qualified personnel it is under constant training, and that is equal to productive staff, therefore the company has a high level of competitiveness. The difference between today's companies is marked in the quality of their staff, that is to say by their skills and knowledge. The company studied does not have a system of quality training, nor an efficient system of performance evaluation, which allows determining where you can improve and meet the particular needs of each employee or group of collaborators. A planned investigation will be carried out with an analysis of this situation in order to prepare a proposal to the company.

Key words

Training system, performance evaluation system, competitiveness, skills and knowledge

Introducción

Antecedentes

El proceso de capacitación a nivel empresarial resulta importante en la actualidad, en vista que determina el nivel de competitividad de las organizaciones, mientras más personal calificado tenga una empresa, más ventaja comercial tendrá sobre otras. Por tanto, se puede determinar que las capacitaciones permiten contar con un talento humano más calificado y productivo, en base a inducciones que promueven el fortalecimiento de habilidades y conocimientos. Es oportuno abordar este tema, para conocer el desarrollo integral de las empresas en función de su personal y como se debe priorizar la formación profesional y humana de ellos.

La capacitación es sinónimo a entrenamiento, y eso también permite mejorar la calidad del producto final. Es uno de los beneficios de tener personal capacitado. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. La capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales, no solo porque mejora la productividad de la empresa, sino también porque mejora el estilo de vida del personal calificado.

Un programa integral de capacitación se encuentra diseñado para mejorar el desempeño de los colaboradores a través del fortalecimiento de sus habilidades y capacidades productivas, pero también se obtienen otros beneficios como es tener colaboradores motivados por ser capacitados constantemente, y porque también comienzan a percibir un sentido de pertenencia hacia la empresa que se preocupa por su desarrollo y crecimiento (Urzua, 2010).

Planteamiento del problema

Existen nuevos desafíos en la Gestión de Talento Humano (GTH), ya que los cambios económicos, culturales, tecnológicos, jurídicos y ecológicos, actúan de manera conjunta generando un campo nuevo para las empresas, y estar dispuestos a eliminar la incertidumbre y percibirla como oportunidades para evolucionar, y administrar el talento humano (TH) de manera eficiente

(Chiavenato, 2009). Es decir, si las empresas invierten dinero en capacitar a su personal, estos se convierten en un capital, quizás no económico de manera directa, pero si indirecta porque ellos son los que producen los ingresos de la organización y mantienen su economía, por tanto, es un capital valioso el cual se le debe invertir conocimientos y habilidades de manera constante.

La GTH también busca fortalecer el capital intelectual en los colaboradores, que incluye conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y valores, que reflejan las capacidades para cumplir de manera adecuada las funciones asignadas, y un conjunto de colaboradores con alto capital intelectual representan para la empresa, un nivel considerable de capacidad de trabajo que asegure mejores resultados (Santos A. , 2010).

En la presente investigación se analizará el caso de la empresa Exprapec S.A., la misma que presenta retrasos en sus procesos operativos, debido a que su personal no conoce a profundidad, sus funciones y sobre todo no comprende el giro del negocio de la empresa. Eso conlleva a tener retrocesos, menos productividad y obviamente la empresa se aleja de los resultados esperados. Por tanto, se necesita diseñar un programa integral de capacitación, que permita a los colaboradores conocer a fondo cada una de sus actividades y lo relacionadas que se encuentran al giro del negocio, es decir que comprendan la importancia de sus competencias y sobre todo se sientan parte de los logros que obtenga la empresa.

Para llevar a cabo dicho planteamiento, se debe brindar capacitaciones técnicas que aporten a sus conocimientos y capacitaciones motivacionales de coaching que les permita empoderarse de sus cargos y perciban ese sentido de pertenencia que los hace parte de los resultados positivos de la empresa, de esta forma se saca un provecho óptimo al personal de manera laboral y emocional. Por lo cual surge la siguiente pregunta del problema: ¿De qué manera la capacitación influye en el desempeño de los colaboradores?

Si una determinada cantidad de colaboradores no se encuentra debidamente capacitado a diferencia de otros colaboradores que sí, evidentemente el grupo capacitado tendrá un mejor desempeño laboral y con mejores resultados

productivos para la empresa. De igual forma, el personal capacitado se encuentra con mayor seguridad y motivación, frente a quienes no se encuentran capacitados. Eso resultaría un gran problema para la empresa, porque por no invertir en capacitar a quienes no lo están, prácticamente están perdiendo dinero en el sueldo que les consigan mensualmente a dichos colaboradores, sin que generen los resultados previstos.

Objetivo general

Analizar el proceso de capacitación como estrategia para alcanzar niveles óptimos en el desempeño de los colaboradores de las empresas de venta de productos veterinarios en la empresa Exprapec S.A.

Objetivos específicos

1. Fundamentar los postulados teóricos sobre el proceso de capacitación, así como las características e importancia del desempeño en el talento humano
2. Describir el proceso de capacitación que utiliza la empresa Exprapec S.A. y su influencia en el desempeño de sus colaboradores
3. Formular las fases de capacitación requeridas para lograr un buen desempeño en los colaboradores de la empresa Exprapec S.A.

Justificación

Resulta necesario abordar este tema para conocer la evolución de las empresas en relación con las estrategias de capacitación que generan, para tener personal calificado y productivo. Las empresas que no priorizan este espacio de desarrollo están perdiendo terreno en el campo actual de cómo crecen las empresas hoy en día. En el caso concreto de la empresa Exprapec SA, se busca estudiar este tema, a fin de determinar la forma en la que la empresa pueda alcanzar niveles óptimos en el desempeño de sus colaboradores, a través de un programa integral de capacitación donde se formule varias etapas de inducción progresiva.

Alcance o Tipo de Investigación

En el presente estudio se utilizará los tipos de investigación descriptiva y explicativa, el primero permite describir las características del proceso de capacitación que está implementado en la empresa Exprapec S.A, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades y la investigación explicativa permite establecer el nivel de influencia que tiene la capacitación sobre el desempeño de los colaboradores. Para ello se van a diseñar instrumentos que permitan el levantamiento de información para su posterior análisis.

Aspecto Innovador

La novedad consiste en la implementación de un proceso de capacitación que se ajuste a las particularidades de una pequeña empresa ya que los diseños de procesos de capacitación en su mayoría están diseñados para grandes empresas. Adicional la propuesta se va a enfocar en priorizar por niveles de importancia los temas de capacitaciones y evaluaciones de desempeño de acuerdo al giro del negocio como lo hacen grandes empresas como Mc Donald's entre las franquicias internacionales y Sweet and Coffee entre las nacionales.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Proceso de Capacitación

En el campo empresarial, existen nuevos desafíos en la Gestión de Talento Humano (GTH), en vista que los cambios económicos, culturales, tecnológicos, jurídicos y ecológicos, obligan a las empresas a adaptarse y crear nuevas oportunidades para evolucionar, y administrar el talento humano (TH) de manera eficiente, de tal manera que los programas de capacitación, como subsistema de TH, tomen forma y permitan tener personal altamente capacitado que garantice mayor productividad y competitividad a la empresa.

En la actualidad, una empresa que no capacita a su personal, posee desventajas ante su competencia, pues el conocimiento avanza dramáticamente, así como las vías de acceder a él. Las naciones, organizaciones e individuos que no inviertan en educación y capacitación quedarán relegados y marginados, ya que la educación no dejará de cumplir su misión social (Josh Bersin, 2016).

El subsistema de capacitación contiene un conjunto de pasos que permiten adquirir y desarrollar competencias a fin de potenciar los niveles de desempeño del personal. Es importante señalar que este proceso debe ser planificado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a reforzar e incrementar la formación en competencias de los colaboradores con el objetivo de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa (Cardenas, 2009).

A través de las capacitaciones, se desarrolla el talento, contrario a la idea generalizada de que el talento es un don innato. Realmente sí se pueden tomar acciones para mejorar las capacidades de los colaboradores, pero más allá de la adquisición de conocimientos, es importante el desarrollo de competencias, las cuales son las que habilitan para la puesta en práctica de ese conocimiento y otras habilidades del talento humano. El desarrollo de competencias constituye la manera más adecuada para el desarrollo humano, en vista que el talento se maneja con herramientas que complementan los conocimientos, como el liderazgo, la prudencia, la ética o la justicia, entre otras (Alles, 2007).

Ciclo de capacitación

Para (Martinez, 2013), el ciclo de capacitación es un programa integral que cuenta con cuatro fases, las mismas que a continuación se describen. La primera consiste en determinar las necesidades de capacitación es de vital importancia con el objetivo de conocer la realidad de los colaboradores a capacitar, por ejemplo, si no conocen de manera completa su producto, o fortalecer habilidades respecto a sus funciones. Las necesidades son distintas, y por tanto la forma de capacitar también.

La segunda fase es preparar el programa de capacitación de acuerdo con las necesidades establecidas y determinar metas en tiempos para promover el desarrollo profesional en cada uno de los capacitados. Posteriormente la fase de administrar la logística de la capacitación que incluye el material didáctico, administrativo y que todo el espacio se encuentre adecuado acorde a la capacitación.

Finalmente la fase de evaluar y dar seguimiento al programa de capacitación a fin de evidenciar su efectividad y eficiencia, en la cual se debe convertir en un proceso sistemático que determina si los contenidos y técnicas aplicadas fueron las apropiadas para transmitir los conocimientos y habilidades necesarias es vital para mejorar el plan en su conjunto (Martinez, 2013).

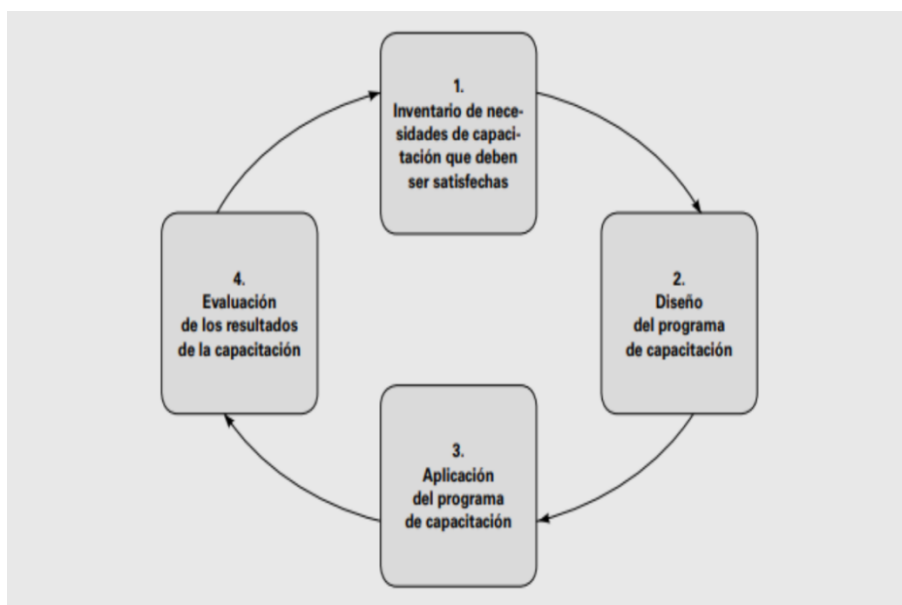


Figura 1

Fuente: (Bernal C. , Metodología de la Investigación, 2012, pág. 374)

En resumen el ciclo del proceso de capacitación incluye en un orden lógico los siguientes pasos: Detección de necesidades de capacitación o fortalecimiento (DNF); planeación de capacitaciones; implementación o ejecución de las capacitaciones planificadas y finalmente evaluación o valoración del proceso. Adicional, un plan de capacitación pretende lograr los siguientes objetivos:

- Preparar al personal para la ejecución correcta de tareas.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Mejorar la comprensión de los procesos y favorecer la comunicación y clima laboral, mejorando los resultados corporativos.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.
- Ser fuente de motivación del personal.
- Nutrir el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados, en las áreas de influencia de cada colaborador (Llanos & Traverso, 2017).

Tipos de capacitaciones

De acuerdo a (Robbins, 2010), existen diversos tipos de capacitación que se encuentran condicionados al tipo de grupo laboral, a sus funciones y principalmente a las actividades del giro del negocio de la empresa, por lo que en resumen y los tipos de capacitación más usados son los siguientes:

Capacitación de Inducción: Familiarizar a los nuevos colaboradores y sobre todo ponerlos al día sobre las herramientas, tecnologías, procesos, procedimientos y reglamentos que se toman en cuenta dentro de la empresa.

Capacitación Vestibular: Es un sistema de práctica en el mismo trabajo.

Capacitación de Producto: En el caso que lanzan un nuevo producto y existe la urgencia de capacitar a todo el personal sobre las bondades, características y formas de comercializar este nuevo producto. **Capacitación de Habilidades blandas:** Enfocado en fortalecer habilidades de comunicación, negociación y

liderazgo, para generar grandes resultados de productividad y rendimiento para la empresa. Capacitación para aprendices: Período de aprendizaje y acoplamiento. Capacitación para supervisores: Preparación al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales, y la capacitación Técnica: Es un tipo especial de preparación técnica y específica para procesos determinados (Siliceo, 2009).

1.2. El desempeño laboral

El desempeño laboral es el rendimiento, resultados y la actuación que manifiesta un trabajador al efectuar las funciones y tareas asignadas las cuales exige su cargo dentro del contexto laboral, lo cual permite demostrar su capacidad para el cargo que representa (Robbins, 2013).

La evaluación del desempeño es un tema común y corriente en nuestra vida personal. También lo es en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano. A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento (Chiavenato, 2008).

El desempeño laboral depende de las herramientas que facilita la empresa. Este tema va de la mano con la gestión de productividad de las empresas, puesto que si los colaboradores tienen un desempeño óptimo, la empresa tendrá grandes resultados de productividad (Velasquez, 2010).

Asimismo, dentro de las herramientas que facilita la empresa, se incluye la cultura organizacional y sobre todo los programas de capacitación y de esta forma se determina la correlación que existe entre las competencias y el desempeño laboral, pues las competencias presentan distintos niveles y el desempeño laboral

se lo debe analizar en sus dos dimensiones: por resultados y el contexto tanto del colaborador como de la empresa, eso para efectos de un correcto y completo análisis del desempeño laboral (Pernía, 2014).

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes, asimismo para tener idea de los potenciales de las personas, la organización debe saber cómo desempeñan sus actividades. Las principales razones para evaluar el desempeño son: recompensas, realimentación, desarrollo, potencial de desarrollo, relaciones, entre otros. Y la evaluación de desempeño se puede analizar por sus puestos o por sus competencias, a fin de determinar si los puestos están desempeñados correctamente por sus ocupantes, y si sus competencias son debidamente aplicadas generando como principal indicador de eficiencia el nivel de puestos ocupados y bien desempeñados, como también las personas que cuentan con competencias esenciales para la organización (Chiavenato, 2008).

1.3. Diseño de cargos y perfiles

Cuando se habla de la clasificación profesional, se estará refiriendo a los perfiles profesionales, mientras que la clasificación ocupacional se referirá a los puestos de trabajo, por lo tanto, esto dos están íntimamente relacionados entre sí. Los Sistemas de Clasificación Profesional se consideran como un criterio que mide el status socio profesional y determina las prestaciones económicas (retribuciones) y sociológica básicas (el reconocimiento y prestigio de la ocupación) de un trabajador. Estos sistemas establecen jerarquías y niveles de la ocupación, establecidas por la categoría de trabajador (cualificación), el puesto de trabajo y la competencia que tenga (Llanos, Pacheco, Romero, Coello, & Armas, 2016).

Los cargos y perfiles son la recopilación de requisitos y calificaciones que se exigen dentro de una empresa para cumplir con tareas asignadas. Para diseñar cargos se debe incluir contenidos de cargo, métodos de trabajo y relación con otros cargos o áreas, y para los perfiles que ocupen esos cargos, resulta necesario crear una matriz que involucre el Perfil Hard donde se prioriza que el aspirante esté apto para el cargo ósea años de experiencia en cargos similares,

formación, conocimientos, idiomas, entre otros, y el Perfil Soft prioriza actitudes basadas en competencias como altos niveles de perseverancia, comunicación y liderazgo, en otras palabras el primero responde a conocimientos propios del cargo, habilidades para desarrollarlo, y el último responde a características en su comportamiento es decir la proactividad que le añade a sus funciones, la responsabilidad con las que las cumple, la empatía, escucha activa, orientación al cliente, toma de decisiones, y competencias blandas de liderazgo y comunicación (Vértice, 2010).

En conclusión, el perfil de exigencias se puede resumir en: saber ósea el conjunto de conocimientos, saber hacer son las habilidades y destrezas que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos en su cargo, saber estar para tener las actitudes y los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, querer hacer es tener la motivación que promueve sus esfuerzos por cumplir con eficacia las funciones de su cargo y finalmente poder hacer es contar con los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia (Bernal C. , 2012).

1.4. La capacitación y el desempeño laboral

La capacitación y el desempeño laboral tienen una estrecha relación y se encuentran conectados entre sí, puesto que -como ya se mencionó- las capacitaciones son parte de las herramientas que facilita la empresa al colaborador, y mientras más capacitado se encuentre, mejores resultados generarán en su desempeño laboral.

Los colaboradores que no generen buenos resultados en su desempeño laboral obligan a la empresa a encontrar la forma de colocarlos al mismo nivel que sus otros colaboradores, sino se convertirán en una carga. Y en el caso de los colaboradores con un desempeño laboral sobresaliente, ciertos directivos de empresas consideran que se los debe recompensar de manera tangible con un aumento salarial, y eso representa una iniciativa oportuna dentro del plan estratégico que motiva y promueve equipos más productivos (Mondy, 2010).

Por tanto, se puede establecer que no existe desempeño laboral óptimo en el personal, sin programas de capacitación, y no existen programas de capacitación que no busquen promover desempeños laborales óptimos. Es importante, trazar paralelamente el ciclo de capacitaciones con los resultados que se van generando en el desempeño de los colaboradores en base a evaluaciones con parámetros medibles y concretos (Isea, 2013).

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de Investigación

El enfoque de la presente investigación es mixto, se utiliza tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo. El primero es un proceso de interpretación de resultados donde no incluyen técnicas de medición numérica, sino más bien busca cualidades específicas en este caso del contexto de los programas de capacitación de la empresa de estudio, donde se podrían usar herramientas como encuestas para conocer la percepción del personal sobre las capacitaciones, y entrevistas a especialistas en capacitaciones y desempeños laborales a fin de obtener información técnica.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo se encarga de obtener y recopilar datos específicos sobre el personal de la empresa que ha recibido capacitaciones, con qué frecuencia y comparar niveles de desempeño del personal, mediante variables que determinen resultados reales en el presente estudio, cuantificando datos y contribuyendo a un análisis estadístico y descriptivo.

Posteriormente, las siguientes fases son diseñar el tipo de investigación, determinar las herramientas y el enfoque, y finalmente interpretar los resultados de la investigación para la toma de decisiones y establecer soluciones al caso de estudio (Bernal C. , Metodología de la investigación, 2012).

2.2 Tipos y métodos de investigación

Una acertada decisión en establecer el tipo de investigación permite alinear las herramientas de estudio con los objetivos de la investigación, y por tanto continuar con los posteriores procesos de la investigación como recolección e interpretación de datos. Establecer el tipo de investigación es la base para un correcto estudio. En concordancia a lo que establece (Bernal C. , 2012) sobre una correcta investigación con base en diseños y uso de herramientas que generen un alcance

específico considerando la situación de la empresa y tema de estudio, se determina que los tipos de investigación son:

1. Descriptivo: Porque considera el fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables. En el caso de la presente investigación, se describe las capacitaciones realizadas por la empresa Exprapec
2. Correlacional: Explican la relación entre variables, cuantifican las relaciones entre las variables de estudio, esto es la capacitación y el desempeño.
3. Explicativo: Pues permite determinar la influencia que tiene la capacitación en el desempeño de los colaboradores en la empresa de estudio, a fin de identificar las falencias y generar soluciones

El método utilizado es el analítico- sintético, pues se descompone cada una de las variables de estudio junto con sus elementos que la conforman, para relacionarlas entre sí y obtener una conclusión en la cual se establezca el nivel de influencia de la una en relación a la otra. Siendo así las variables de estudio las siguientes: variable independiente la capacitación y variable dependiente el desempeño

2.3 Técnicas e instrumentos

Las técnicas de investigación utilizadas son la encuesta y la entrevista, la primera permite recoger datos referidos al nivel de percepción que tienen los empleados sobre la capacitación, su desempeño y si consideran que la capacitación incide en el nivel de desempeño en cada uno de sus cargos, así como otro tipo de responsabilidades asignadas. Para ello se diseña un cuestionario de seis preguntas de opción múltiple como respuesta por ejemplo con calificaciones de escala desde el 1 siendo el menor y 5 el mayor, y asimismo cuatro preguntas adicionales con diversas opciones de respuesta lo que suma 10 preguntas de encuestas, con la finalidad de tener una mejor interpretación de los resultados que genere.

En tanto las entrevistas se aplicarán a los directivos de la empresa para conocer el manejo de los subsistemas de talento humano, en especial las capacitaciones y

evaluación de desempeño, para ello se diseña una guía de: 6 preguntas abiertas de tipo semiestructurada.

2.4 Periodo y lugar

El período de estudio comprende de octubre a diciembre 2019 en las instalaciones de la empresa Exprapac S.A. ubicada en el Centro de Negocios El Terminal Bloque D Oficina 53.

2.5 Variables

Variable Independiente. - Capacitación

Variable Dependiente. - Desempeño

2.6 Población y muestra

En el caso de estudio, por ser Exprapac S.A. una empresa pequeña, se trabaja con toda la población conformada por dos Gerentes (Administrativo y Comercial), y 16 colaboradores adicionales.

Tabla 1
Título: Colaboradores de la empresa

Cantidad	Cargo	Jerarquía
1	Gerente Administrativo	Alta
1	Gerente Comercial	Alta
1	Supervisor Producción	Media
1	Supervisor Bodega y Distribución	Media
1	Supervisor Comercial	Media
4	Bodegueros	Baja
3	Operadores de maquinas	Baja
4	Asistentes administrativas y operativas	Baja
2	Vendedores	Baja

Fuente: Archivos RRHH

2.7 Procedimiento

El primer paso consiste en la selección del tema y su importancia, en este caso los programas de capacitación a nivel empresarial resultan importantes en la actualidad, en vista que determina el nivel de competitividad de las organizaciones, mientras más personal calificado tenga una empresa, más ventaja comercial tendrá sobre otras. Otro procedimiento es la justificación del tema, este, responde a que existen nuevos desafíos en la Gestión de Talento Humano (GTH), ya que los cambios económicos, culturales, tecnológicos, jurídicos y ecológicos, actúan de manera conjunta generando un campo nuevo para las empresas, y estar dispuestos a eliminar la incertidumbre y percibirla como oportunidades para evolucionar, y administrar el talento humano (TH) de manera eficiente (Chiavenatto, 2009).

A continuación, se detalla los pasos y procedimientos para desarrollar el presente objeto de estudio:

- Selección del tema, justificación y empresa objeto de estudio. - Se establece el tema en vista a la importancia del subsistema de capacitaciones en la competitividad actual de las empresas
- Elaboración del anteproyecto. - Se analiza lo pertinente que era abordar este tema y la problemática que se genera en empresas como la escogida para el presente estudio
- Fundamentación teórica: Para tener buenos soportes técnicos, se investiga todos los conceptos relacionados a las capacitaciones
- Elaboración de marco teórico. - Se profundiza sobre el ciclo y los tipos de capacitaciones que existen, y sobre todo la estrecha relación que tiene con el desempeño laboral
- Estudio de campo.- Instalaciones y oficinas de una empresa pequeña llamada Exprapec S.A
- Análisis de resultados. - Se usan herramientas como encuestas y entrevistas para obtener resultados que puedan ser interpretados
- Diseño de propuesta. - Análisis de los resultados y se elabora una propuesta para corregir y fortalecer las capacitaciones, a fin de mejorar también los desempeños laborales

2.8 Procesamiento

El inicio del procesamiento investigativo se da mediante la elaboración de encuestas y entrevistas, que generan información clave generada por los colaboradores de la empresa y también por los directivos que guían esta empresa y que buscan una solución a los bajos niveles de desempeño laboral que mantiene la empresa.

Análisis y documentación de variables de estudio desde la teoría, hasta el marco metodológico y las herramientas que se usarán en ese módulo, pues una vez establecido los procedimientos, se define la forma de procesarlos. En el marco teórico se profundiza sobre el proceso de capacitación en general, el ciclo del mismo, los tipos de capacitaciones, los cuales se encuentran estrechamente atados al desempeño laboral, el cual se crea de manera previa el diseño de perfiles para la ocupación de un determinado cargo. Asimismo, se realiza un estudio de campo, junto a los colaboradores de la empresa, para evidenciar como están realizando sus funciones y percibir la urgencia de capacitaciones que les permitan tener un mejor desempeño.

El diseño de instrumentos y su aplicación se desarrolla en Excel para verificar los porcentajes de respuestas y gráficos que muestren los resultados, lo cual permite el diagnóstico, mediante el análisis e interpretación de resultados, que lleva al planteamiento de la propuesta basada en necesidades comprobadas y obtenidas de la investigación.

3. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

Como introducción, se recalca que se convocó al personal de la empresa de manera obligatoria a que llenen una encuesta con el fin de obtener la percepción de ellos referente al tema investigado, de igual forma con la entrevista a los directivos. A continuación, se presentan los resultados de la investigación de campo realizada mediante la aplicación de estas dos herramientas: encuestas y entrevistas.

3.1 Opinión del personal de la empresa mediante la aplicación de la encuesta

Tabla 2
Valoración de conocimientos propios del puesto de trabajo

ITEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	2	13%
3	3	19%
4	4	25%
5	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

Se aprecia que el personal es consciente en indicar que no conocen de manera total sus funciones y conocimientos propios del puesto, es decir tan solo la mitad del personal asegura conocerlos en su totalidad, eso evidencia el motivo de los bajos niveles de desempeño y la urgente necesidad de un sistema integral de capacitaciones que mejore y refuerce estos conocimientos.

Tabla 3
Calificación de la calidad de capacitaciones recibidas

ITEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	5	31%
3	7	44%
4	3	19%
5	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

Esta pregunta tiene un enfoque parecido a la primera y el personal indica que tienen pleno conocimiento de que las pocas capacitaciones recibidas son de media o mala calidad, y este es otro de los motivos por el cual los niveles de desempeño se mantienen bajos. El personal considera la calidad de las herramientas que les brindan, y en ese sentido no se les puede exigir mejoría inmediata en su desempeño, más aún si la empresa no ofrece herramientas de calidad.

Tabla 4
Determinación de mejora en sus puestos, en virtud de las capacitaciones recibidas

ITEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	1	6%
3	5	31%
4	6	38%
5	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

Como la calidad de las pocas capacitaciones recibidas es media o mala, esta pregunta mantiene una misma tendencia. Los niveles de desempeños son bajos por la calidad de herramientas que reciben por parte de la empresa.

Tabla 5
 Nivel de satisfacción del personal en caso aumenten y mejoren las capacitaciones

ITEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	0	0%
3	2	13%
4	6	38%
5	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

Se evidencia el compromiso del personal en querer capacitarse y mejorar sus niveles de desempeño. Un alto porcentaje determinó la escala a nivel 4 y 5, es decir se sentirían más seguros en su desenvolvimiento laboral en caso aumenten y mejoren las capacitaciones. La empresa debe confiar en ellos, y brindarles herramientas de calidad, es darles un voto de confianza.

Tabla 6
Relación de desempeño con las capacitaciones que se brindan

ITEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	1	6%
3	2	13%
4	6	38%
5	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

El personal asegura que su desempeño puede mejorar si reciben un programa integral de capacitaciones y esto guarda relación directa con el desempeño. Personal capacitado, mejores resultados y desempeño.

Tabla 7
Proyección de mejora en desempeño con capacitaciones de mayor calidad

ITEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	0	0%
3	1	7%
4	5	31%
5	10	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

La proyección de mejora en el desempeño de los colaboradores es alta, producto de que ellos son conscientes que, al recibir herramientas de calidad por parte de la empresa, no tienen excusa para mejorar en sus puestos. Sin duda, la tendencia es positiva también porque refleja la demanda y urgencia que tienen ellos por ser capacitados, como también el compromiso de ellos en aprovechar dichas herramientas.

Tabla 8
Cantidad de capacitaciones recibidas en el último año

ITEM	CANTIDAD	%
De 1 a 2	15	88%
De 3 a 5	2	12%
De 6 en adelante	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

De 1 a 2 capacitaciones realizadas durante el último año, no solo representan la falta de prioridad que la empresa viene dándole al subsistema de capacitaciones, sino también la falta de confianza a invertir en este campo. Resulta necesario, hacerle cambiar de visión a los directivos de la empresa, a fin de que decidan invertir tiempo, recursos y prioridad al tema de capacitaciones.

Tabla 9
Frecuencia requerida de capacitaciones

ITEM	CANTIDAD	%
Cada 2 meses	7	44%
Cada 4 meses	7	44%
Cada 6 meses	2	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

Es evidente el compromiso del personal por aumentar la frecuencia de capacitaciones, y eso es positivo, faltaría el compromiso de la empresa por invertir y aumentar dicho subsistema. Las empresas de éxito capacitan a su personal cada 3 meses en promedio, por tanto, las ganas del personal de ser capacitado, representan una misma tendencia que buscan estrictamente mejorar los niveles de desempeño.

Tabla 10
 Forma en que la empresa realiza las evaluaciones de desempeño

ITEM	CANTIDAD	%
Formal	1	17%
No formal	15	93%
Ascenso o llamado de atención	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

Este resultado, demuestra que la empresa está lejos de ser una empresa que apunta a la nueva era, teniendo procesos oportunos y sistemáticos, los cuales debe tener dentro de ellos, un sistema de evaluación de desempeño con parámetros eficientes que determinen el nivel de desempeño en números, y de igual forma ser entregados de manera formal. La empresa, no sabe a ciencia cierta qué aspectos debe mejorar cada personal, porque no conocen sus falencias. Solo tienen un criterio general y no profundo.

Tabla 11
 Resultado de si entregan o no, los resultados de las evaluaciones de desempeño

ITEM	CANTIDAD	%
Sí	1	6%
No	6	38%
A veces	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Opinión del personal

Por no contar con un sistema de evaluación con parámetros eficientes que determinen el nivel de desempeño en números, pues los directivos no saben que errores comete su personal, por tanto, no tiene información que entregarles, es decir no entregan una evaluación de desempeño como tal, algo físico, sino simples comentarios exigiendo la mejora de desempeño. El personal simplemente no sabe si hacen bien o no, sus funciones o en qué aspectos deben mejorar. Necesitan una retroalimentación formal con números y estadísticas

3.2. Opiniones del personal directivo

A continuación, se presenta la opinión de los directivos en las entrevistas realizadas

3.2.1. Importancia del sistema de capacitaciones a nivel empresarial

Para el gerente administrativo, la capacitación es de mucha importancia, sin embargo, se debe hacer un análisis de lo rentable que podría ser invertir en capacitaciones al personal. También es importante considerar el retorno de lo invertido. En tanto que para el gerente comercial la capacitación está relacionada directamente con el desempeño. Claro, de eso depende el desempeño de los colaboradores. Quienes están más capacitados evidentemente rendirán más que los otros.

El Gerente administrativo procura darles prioridad a las finanzas, antes que a la mejora de desempeño. Si cree que, en las capacitaciones, pero analiza la inversión y su retorno, mientras el comercial es más propositivo y asegura que el desempeño del personal depende de las capacitaciones.

3.2.2. Conformidad con el desempeño de su personal o cree que pueden mejorar en sus habilidades dentro de sus puestos.

El Gerente Administrativo considera que se deben tomar medidas para mejorar el rendimiento de sus colaboradores, tanto como sus capacidades, como sus habilidades propias de sus respectivos cargos. Mientras el comercial indica que deben de mejorar, aun cumpliendo bien sus funciones. Siempre se debe buscar aún más y mejores resultados. Ese es el secreto de las empresas exitosas, siempre buscar mejorar. Ambos coinciden en que se debe mejorar el rendimiento del personal, pero la empresa debe brindar las herramientas necesarias para cumplir con eso.

3.2.3. Opinión sobre las personas que sostienen que el éxito de las empresas, se basa en el conocimiento pleno que tiene su personal sobre sus funciones y competencias

El Gerente Administrativo sostiene que de pronto los colaboradores que no conocen a profundidad sus funciones, obviamente cometerán más errores. Por otra parte, el comercial indica que hay una diferencia entre las empresas con mayor productividad, y las de menor, por supuesto lo capacitado que pueden estar sus colaboradores.

Los dos Gerentes conocen que las capacitaciones marcan la diferencia en la productividad de las empresas, por tanto deben concientizarse que mejorar las capacitaciones les permitirá estar más cerca del éxito empresarial.

3.2.4. Relación directa sobre las capacitaciones y el desempeño del personal

El Gerente Administrativo respondió que sí puede existir relación porque el personal capacitado tiene más herramientas de trabajo, a diferencia de quienes no se han capacitado. Y el Comercial responde más seguro e indica que se encuentran estrictamente ligados. Mejores capacitaciones es igual a mejor desempeño.

Acertada la fórmula del Comercial de que mejores capacitaciones es igual a mejor desempeño, por otra parte el Administrativo también certifica eso pero no con la misma seguridad.

3.2.5. Influencia de las capacitaciones en el desempeño del personal, y si estuviera dispuesto a invertir en sistemas de capacitaciones integrales y de mayor calidad

El Administrativo indica que habría que analizar la rentabilidad y el retorno de esa inversión. Capacitar no es fácil ni gratis. Mientras el comercial sostiene que se debe invertir y llevaré esa idea a Presidencia.

El Administrativo es un poco más conservador en sus respuestas, confía en analizar si vale la pena o no invertir en capacitaciones, antes que tomar una decisión, mientras el contrapeso de opinión lo genera el comercial que incluso de manera proactiva llevará dicha sugerencia al Presidente o propietario de la empresa.

3.2.6. Institucionalización de evaluaciones de desempeño con parámetros actualizados y formalizar la entrega de resultados, a su personal, a fin de que ellos mejoren su trabajo

El Gerente administrativo, asegura que va a determinar parámetros que evalúen de manera eficiente el desempeño de los colaboradores y claro con un debido proceso de entrega de resultados que les exija mejorar y el seguimiento de dicho compromiso. El comercial fundamenta que se debe generar un informe de evaluación completo e integral, y remitir los resultados a cada colaborador, a fin de que puedan mejorar en sus funciones.

Ambos gerentes oportunamente buscan que la evaluación de desempeño sea un proceso sistemático, eficiente y parametrizado, pero no sirve de mucho si una vez que se saben los resultados de cada desempeño, posterior a eso, no se invierte en capacitaciones al personal para que mejoren dichos resultados. En otras palabras, conocerán el problema, pero si no invierten en resolverlo, no mejorará nada.

La empresa estudiada no cuenta con un sistema de capacitaciones frecuente y de calidad, y mucho menos un sistema de evaluación de desempeño con parámetros eficientes, por tanto, no se puede realizar una comparación de la mejoría del desempeño si no se cuenta con análisis que arrojen resultados exactos, ni tampoco capacitaciones de calidad que promuevan una mejoría del personal. La propuesta debe ir encaminada a fortalecer el sistema de capacitaciones con programas acorde a las necesidades individuales de cada grupo de colaboradores, capacitaciones de mayor frecuencia y calidad, acompañado de un óptimo y eficiente sistema de evaluación de desempeño que permita comparar la mejoría y productividad del personal capacitado.

4. PROPUESTA

CAPACITACIONES INTEGRALES PARA EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD

Descripción

Como solución a la problemática de la empresa estudiada, por no contar con un sistema de capacitaciones oportuno y por tanto niveles bajos de desempeño en el personal, se determina la creación de un sistema de capacitación integral que fortalezca y complemente los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades del personal de la empresa.

Objetivo de la Propuesta

La propuesta tiene como finalidad fortalecer las habilidades y conocimientos del personal a través de un sistema de capacitaciones perfilado a las diversas necesidades de cada grupo de colaboradores, de igual forma se plantea como meta, mejorar el desempeño y la productividad del personal, y para determinar ese análisis y comparación, se fortalecerá el sistema de evaluación con parámetros eficientes que arrojen resultados concretos.

Fases de Capacitación

Fase 1.- Historia y giro completo del negocio de la empresa, donde se capacite a todo el personal sobre todos los procesos, áreas y funciones, indistintamente de que área pertenezca cada personal.

Fase 2.- Coaching motivacional sobre cumplimiento de metas que contribuya a mejorar el desempeño y la productividad laboral

Fase 3.- Capacitaciones de parte de especialistas a cada área de la empresa, de acuerdo a sus funciones, es decir el área contable que reciba exclusivamente capacitaciones impartidas por expertos en temas contables y sobre las funciones propias de su puesto.

Fase 4.- Capacitaciones complementarias, es decir conocimientos de injerencia indirecta que completen y mejoren las habilidades del personal, por ejemplo personal de ventas que reciban capacitaciones de imagen y etiqueta, o personal contable que reciban capacitaciones de administración. En otras palabras, estos conocimientos no son propios de su puesto, pero contribuyen a mejorar sus funciones y a entender otros temas que si guardan relación con sus puestos.

Tabla 12
Cronograma y presupuesto para implementación

CRONOGRAMA	TIEMPO	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
De 14 a 17 octubre	3 días	Etapas de elaboración de contenidos de capacitaciones	\$ 300
De 17 a 20 octubre	3 días	Reclutamiento, ordenamiento y clasificación del personal para recibir capacitaciones	-
De 21 a 25 octubre	1 semana	Capacitaciones FASE 1	\$ 600
De 28 octubre a 1 noviembre	1 semana	Capacitaciones FASE 2	\$ 600
De 4 a 8 noviembre	1 semana	Capacitaciones FASE 3	\$ 600
De 11 a 15 noviembre	1 semana	Capacitaciones FASE 4	\$ 600
De 18 a 29 de noviembre	2 semanas	Seguimiento a través de medición de resultados y crecimiento de la productividad de la empresa	-
De 15 a 31 enero 2020	2 semanas	Evaluación de desempeño anual (determinando si existió mejoría en nov y dic debido al sistema de capacitaciones). Siguiendo año será evaluación semestral	\$ 100
De 3 a 7 febrero 2020	1 semana	Entrega de formularios de resultados a cada personal con compromiso de mejora o felicitaciones de ser el caso	\$ 200

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de la propuesta

Una vez culminado el sistema de capacitaciones y la evaluación de desempeño, se debe evaluar esta propuesta, con parámetros que evidencien el nivel de calidad de las capacitaciones, y si el personal ha mejorado en sus conocimientos propios del puesto, habilidades en general y niveles de productividad, a través de la evaluación de desempeño que determina estos resultados. Para conocer si las capacitaciones generan mejoría, se evaluará periódicamente el desempeño de los colaboradores con una frecuencia de 6 meses durante dos años. De esta forma se evalúan las capacitaciones, sus resultados y la inversión que se destinó a la propuesta, donde posteriormente cuando se establezca si la propuesta fue eficiente, se regulará todo y las evaluaciones de desempeño serán anuales.

Conclusiones

1. En virtud de lo expuesto en la literatura consultada se determinó la importancia de la evaluación de desempeño para tomar decisiones respecto a colaboradores que en productividad se encuentran debajo de la media.
2. El problema principal de la empresa Exprapec S.A son los malos resultados y bajos niveles de productividad del personal. Se debe evaluar el desempeño y mejoría de cada colaborador, para conocer sus falencias y errores, a fin de corregirlos y mejorarlos.
3. Al mejorar los resultados los colaboradores, se logra incrementar la productividad y de esta manera la empresa logra mayor competitividad. Las capacitaciones buscan el empoderamiento de los colaboradores, el dominio del giro del negocio y el trabajo integrado y en equipo. De esta manera se alcanza.

Recomendaciones

1. Se sugiere invertir en un plan de capacitación para potenciar a los colaboradores que estén debajo de la media, y no cumplen con las expectativas. En vista que invertir en capacitaciones, es también invertir en mejores resultados y productividad del personal.
2. Como ya se detalló, se recomienda inversión en capacitaciones, sobre todo implementar las evaluaciones de desempeño con parámetros medibles y objetivos que permita determinar los aspectos en los que debe mejorar cada colaborador en vista que el problema principal de la empresa son los malos resultados. De igual forma es importante la entrega de los resultados para la retroalimentación al personal con el objetivo de que mejoren su desempeño.
3. Desarrollar las capacitaciones alineado a las necesidades cada colaborador, y también de manera integral en habilidades blandas como el liderazgo a fin de que el personal se encuentre debidamente motivado y siempre busque mejores resultados.

Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la investigación*. Mexico: Editorial Vanguardia.
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson - tercera edición.
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Editorial Vanguardia.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación : Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Tercera edición Universidad La Sabana.
- Candil, I. M. (2015). *Diseño de encuestas y cuestionarios en investigación*.
<https://books.google.com.ec/books?id=LGNWDwAAQBAJ&pg=PA171&dq=encuestas+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwim0bzTz9XkAhUCc60KHeZ6BY8Q6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>.
- Cardenas, D. O. (2009). *Caso de investigación subsistemas de recursos humanos*. Universidad de Las Américas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1781/1/UDLA-EC-TPO-2009-03.pdf>.
- Chiavenato. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Capítulo 8 Evaluación de desempeño.
- Chiavenato. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Sao Paulo: Capítulo 8 Evaluación de Desempeño.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Sau Paulo: McGraw-Hill, 2002.
- Chiavenatto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Sau Paulo: McGraw-Hill, 2002.
- Hernandez, D. R. (2010). *Metodología de la investigación*. España: Editorial Generación.
- IMF, S. B. (2018). *School Business IMF - Gestión TalentoCómo Elaborar Un Perfil Por Competencias*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>
- Isea, J. I. (2013). *Programa de capacitación para optimizar el desempeño laboral*. España: Editorial Académica Española, 2013.
- Josh Bersin, M. S. (2016). *Tendencias globales en capital humano 2016: La nueva organización, un diseño diferente*. Madrid, España: Deloitte.
- KOIWE, R. H. (2010). *Seguimiento y Evaluación de las capacitaciones*. Obtenido de http://www.koiwerrhh.com/capacitacion_evaluacion.html
- Llanos, M., & Traverso, Y. A. (2017). *Gestión del Talento humano y nuevos escenarios laborales*. Guayaquil: Ecotec.

- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional - Eje de acción de la gestión humana*. Samborondón: Ecotec: Capítulo escrito por Fabiola Coello Arrata.
- Martinez, E. M. (2013). *Capacitaciones por competencia: principios y métodos*. Santiago de Chile: Editorial La Excelencia.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*.
<https://books.google.com.ec/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA252&dq=desempe%C3%B1o+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiR5crlq6bkAhVpxFkKHVzXCNoQ6AEIOjAD#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>: Pearson 9na edición.
- Pernía, K. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral*. Colombia: Ediciones Global.
- Robbins, S. (2010). *Octava edición de Administración*. San Diego: La Nerva.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. San Diego:
<https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA98&dq=desempe%C3%B1o+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQycPPq6bkAhXE1VvKHeFWCNAQ6AEINTAC#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>.
- Roberto Hernandez, C. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Quinta edición.
- Santos, A. (2010). *Las herramientas que debe dotar la Gestión de Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión de Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá:
https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=libro+de+talento+humano&ots=UCHWbYGdHz&sig=VEQjF_B9TuAOZ_YJfDjh89cQBc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Siliceo, A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Google académico, editorial LIMUNASA y GRUPO NORIEGA, cuarta edición.
- Urzua. (2010). *Habilidades, capacidades y conocimientos del personal de una empresa*. Madrid, España: Editorial Panamericana.
- Urzua, S. (2010). *La evidencia del impacto los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/833b/d3d5ee30521de8a2fe89325b5dd407806d44.pdf>.
- Velasquez, G. (2010). *Liderazgo del tercer milenio, opciones para aumentar la productividad*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional. Libro pdf obtenido de virtual Ecotec.
- Vértice, e. (2010). *Dirección de Recursos Humanos*. Málaga: Vértice, cap 1 selección, página 2.

Anexo 1

Encuesta dirigida al personal de la empresa Exprapec S.A. (16 colaboradores a excepción de Gerencia), para conocer el nivel de percepción sobre el programa de capacitación y desempeño

A continuación, encontrará 6 preguntas, por favor califique su respuesta, siendo 1 la menor calificación, y 5 la mayor. Sea sincero pues su opinión será anónima

- 1) Califique objetivamente sus conocimientos sobre las funciones de su puesto
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5

- 2) Califique la calidad de las capacitaciones recibidas
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5

- 3) En qué nivel mejoraron sus habilidades en su puesto, gracias a las capacitaciones recibidas
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5

4) ¿Qué tan satisfactorio sería para usted que aumenten y mejoren las capacitaciones para todo el personal?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

5) ¿Cree usted que su desempeño tiene que ver con la falta de capacitaciones?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

6) Califique el nivel en el que mejoraría su desempeño, si recibe más capacitaciones y de mejor calidad

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

A continuación encontrará preguntas con opciones múltiples. Responda con sinceridad.

7) Durante el último año, ¿cuál es la cantidad de capacitaciones que ha recibido?

- a) 1 a 2
- b) 3 a 5
- c) 6 en adelante

- 8) ¿Cuál cree que sería la frecuencia ideal de capacitaciones?
- a) Cada 2 meses
 - b) Cada 4 meses
 - c) Cada 6 meses
- 9) En caso de realizarles evaluación de desempeño, ¿de qué forma lo hacen?
- a) Formal
 - b) No formal
 - c) Ascenso o llamado de atención
- 10) ¿Les hacen entrega de los resultados de evaluación?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces

Anexo 2

Guía de preguntas para la entrevista a directivos de la empresa (Gerente Administrativo y Comercial)

- 1) ¿Cómo Directivo, usted es consciente de la importancia del sistema de capacitaciones a nivel empresarial?
- 2) ¿Se encuentra conforme con el desempeño de su personal o cree que pueden mejorar en sus habilidades dentro de sus puestos?
- 3) ¿Qué opina sobre las personas que sostienen que el éxito de las empresas, se basa en el conocimiento pleno que tiene su personal sobre sus funciones y competencias?
- 4) ¿Sabe usted si existe relación directa sobre las capacitaciones y el desempeño del personal?
- 5) Si las capacitaciones influyen en el desempeño del personal, ¿estaría dispuesto a invertir en sistemas de capacitaciones integrales y de mayor calidad?
- 6) ¿Cree pertinente, institucionalizar sus evaluaciones de desempeño con parámetros actualizados y formalizar la entrega de resultados, a su personal, a fin que ellos mejoren su trabajo?