



**Universidad Tecnológica ECOTEC**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Título del trabajo:**

El proceso de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bitekso 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:**

Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Administración de Recursos Humanos

**Autor (a):**

Llameme Saray Cevallos Nieto

**Tutor (a):**

PhD. Mónica Llanos Encalada

Samborondón – Ecuador

2022

## **Dedicatoria**

A mi tía que siempre me ha apoyado para salir adelante y ser profesional, a mi madre, hermanas, por apoyarme.

## **Agradecimientos**

A Dios, a mi familia, a la universidad ECOTEC por darme un espacio agradable y además por darme la oportunidad de formarme como profesional.

## **ANEXO N°16**

### **CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 28 de octubre de 2022

Magíster  
**Gino Cornejo**  
**Decano(a) de la Facultad**  
**Ciencias Económicas Empresariales**  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: El proceso de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A., según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO), fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: Cevallos Nieto Llameme Saray, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

**ATENTAMENTE,**



**PhD. Mónica Llanos Encalada**

**Tutora**

## CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Llanos Encalada Mónica, tutor del trabajo de titulación\_”El proceso de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A.” elaborado por Llameme Saray Cevallos Nieto con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Administración de Recursos Humanos

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 4% mismo que se puede verificar en el siguiente link: [https://secure.orkund.com/old/view/139122124-447339-](https://secure.orkund.com/old/view/139122124-447339-370536#DcY7CoRAEATQu0xcLFXzs9urLAYiKhNoYih79+3gwXvT9aT5K3aIUzBICg5lhniOoclmmMEcTrigGV7gbUF6xnmPY2zrve1p5ofF2ZvYVFIYvbfHw==)

[370536#DcY7CoRAEATQu0xcLFXzs9urLAYiKhNoYih79+3gwXvT9aT5K3aIUzBICg5lhniOoclmmMEcTrigGV7gbUF6xnmPY2zrve1p5ofF2ZvYVFIYvbfHw==](https://secure.orkund.com/old/view/139122124-447339-370536#DcY7CoRAEATQu0xcLFXzs9urLAYiKhNoYih79+3gwXvT9aT5K3aIUzBICg5lhniOoclmmMEcTrigGV7gbUF6xnmPY2zrve1p5ofF2ZvYVFIYvbfHw==)

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



The screenshot shows the URKUND interface with the following details:

Documento	TRABAJO DE TITULACIÓN BORRADOR.docx (D145872281)
Presentado	2022-10-07 18:01 (-05:00)
Presentado por	mllanos@ecotec.edu.ec
Recibido	mllanos.ecotec@analysis.orkund.com
Mensaje	TRABAJO TITULACIÓN LLAMEME NIETO <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

4% de estas 27 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.



**FIRMA DEL TUTORA**  
**PHD. Mónica Llanos Encalada**

## Resumen

El propósito de la presente investigación radica en analizar El proceso de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A. La metodología aplicada, contiene los siguientes tipos de investigación: descriptiva y explicativa, basándose en un enfoque cualitativo y soportado a través de la entrevista y encuesta, como técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos. La entrevista, es aplicada al Gerente General, Gerente de tecnología de la información; Gerente de Geomática; Gerente de tic's y adicional a la asistente de talento humano. Por otra parte, se realizó la encuesta dirigida a 50 colaboradores de nivel jerárquico medio-bajo de la empresa Bitekso S.A. De la información recopilada, es posible evidenciar que no hay planes de capacitación. Capacitación esporádica en función de necesidades emergentes. No todos los colaboradores han sido capacitados. No hay rubro en el presupuesto para capacitación. No existe el diseño de perfiles y descripción de cargos. No se realizan evaluaciones de desempeño. Únicamente, al inicio luego de su contratación, los jefes les dan las instrucciones sobre sus actividades o funciones diarias. Solo los desarrolladores reciben incentivos por su buen desempeño. Los trabajadores autocalifican su desempeño sobre el trabajo que realizan en niveles regular a malo. Se identifica que existe una relación entre la capacitación y el desempeño laboral. Estudios de esta índole son relevantes, ya que permiten detectar falencias, causas y aplicar soluciones. También, incrementar mejoras dentro de los procesos de la gestión del talento humano.

### ***Palabras claves:***

Gestión del talento humano, proceso de capacitación, desempeño laboral, habilidades.

## **Abstract**

The purpose of this research is to analyze the training process and its effect on the work performance of the employees of the company Bitekso S.A. The applied methodology contains the following types of research: descriptive and explanatory, based on a qualitative and quantitative approach and supported through interviews and surveys, as techniques and instruments for data collection and analysis. The interview is applied to the General Manager, Information Technology Manager; Geomatics Manager; ICT manager and additional to the human talent assistant. On the other hand, the survey was carried out aimed at 50 collaborators of the medium-low hierarchical level of the company Bitekso S.A. From the information collected, it is possible to show that there are no training plans. Sporadic training based on emerging needs. Not all employees have been trained. There is no item in the budget for training. There is no design of profiles and job descriptions. There are no performance evaluations. Only at the beginning after their hiring, the bosses give them instructions on their daily activities or functions. Only developers receive incentives for good performance. Workers self-rate their performance on the work they do at fair to poor levels. It is identified that there is a relationship between training and job performance. Studies of this nature are relevant, since they allow to detect shortcomings, causes, and apply solutions. Also, increase improvements within the human talent management processes.

### ***Keywords:***

Human talent management, training process, job performance, skills.

## ÍNDICE

Introducción .....	1
Planteamiento del problema.....	1
Objetivos .....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación .....	3
Tipo de Investigación .....	4
1. Revisión de la Literatura.....	5
1.1 La Capacitación .....	5
1.1.1 Proceso de la Capacitación .....	6
1.2 El Desempeño.....	9
1.2.1 Descripción de cargos .....	10
1.2.2 Las funciones y/o procesos.....	12
1.2.3 El perfil profesional.....	14
1.3 La influencia de la capacitación en el desempeño.....	16
2. Marco Metodológico.....	18
2.1 Enfoque de la Investigación.....	18
2.2 Tipos y Métodos de Investigación.....	18
2.3 Técnicas e instrumentos.....	19
2.4 Periodo y lugar .....	20
2.5 Población de la investigación.....	20
2.6 Variables .....	21
2.7 Procedimiento y/o Procesamiento .....	21
3. Análisis de resultados .....	22
3.1 Información de la empresa .....	22
3.2 Plan y/o Proceso de capacitación y evaluación de desempeño actual en la empresa.....	23
3.3 Entrevista a gerentes y asistente de Talento Humano .....	25
3.4 Encuesta a colaboradores.....	26
4. Propuesta.....	35
4.1 Descripción .....	35



<b>4.3 Objetivo de la propuesta</b> .....	35
<b>4.4 Estrategias</b> .....	35
<b>Conclusiones</b> .....	38
<b>Referencias</b> .....	39
<b>Anexos</b> .....	45

### **Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1. Etapas del proceso de capacitación.....	7
Ilustración 2. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría o instrucción por parte de su jefe inmediato? .....	27
Ilustración 3. ¿Considera que la organización le da la posibilidad, el tiempo o le financia si usted está interesado en asistir a algún curso de capacitación? .....	28
Ilustración 4.¿Considera que necesita capacitación para las actividades que realiza en su puesto de trabajo?.....	29
Ilustración 5.¿Desde el primer momento que usted ingresó a la organización ha sido evaluado acerca de su desempeño?.....	29
Ilustración 6. ¿Su jefe inmediato le ofrece una retroalimentación para que usted tenga conocimientos si su desempeño es bueno o requiere mejora? .....	30
Ilustración 7. ¿Cree usted que su desempeño tiene que ver con la falta de capacitaciones? .....	31
Ilustración 8. ¿Cómo califica su desempeño?.....	32
Ilustración 9. ¿Considera que el desempeño y la capacitación, se encuentran relacionados entre sí? .....	32
Ilustración 10. ¿Considera que si la organización tuviese un plan de capacitación su desempeño mejoraría?.....	33

### **Índice de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Colaboradores de la empresa.....	21
Tabla 2. Entrevista de la pregunta 1 a la 4 .....	25
Tabla 3. Entrevista de la pregunta 5 a la 8 .....	26
Tabla 4. ¿Cuál es la cantidad de capacitaciones que ha recibido durante el último año dentro de la organización? .....	27

## **Introducción**

El proceso de capacitación del talento humano tiene como finalidad transmitir conocimientos y habilidades necesarias para el correcto desempeño del cargo. Es fundamental en todas las organizaciones; pues contribuye a la competitividad, ya que, mientras el personal esté más capacitado, la empresa tiene mayor ventaja en el mercado. También, cuenta con un equipo mejor calificado y preparado para el desempeño de sus funciones (Freire, 2018). Para Ozkeser (2019) la capacitación es de suma importancia para todas las empresas. Es la educación que ayuda a preparar al colaborador para que pueda obtener conocimientos y habilidades, con la finalidad de alcanzar las competencias necesarias que se requiere para ese puesto de trabajo o área en la cual se va a desempeñar, además, es un instrumento que motiva, para realizar sus actividades y guía al comportamiento, por lo que, tiene como objetivo mejorar el desempeño, productividad, rendimiento y capacidad de trabajo.

Según Reyes et al. (2021) debido a la situación de la crisis sanitaria por Covid-19 que trajo consigo cambios tecnológicos y políticos, dejó además múltiples efectos negativos en todos los ámbitos; en la gestión del talento humano también, dado que limitó y en algunos casos se suspendió las capacitaciones del personal. A lo interno, muchas empresas han tenido que hacer recortes de la plantilla de personal y disminuciones de gastos que incluye las inversiones en capacitación; incluso, hasta se han retrasado pagos de sueldos y salarios a los trabajadores.

Según Alles (2019) si se plantea tener una mejor gestión de la empresa, sería necesario que todos sus integrantes conozcan cuáles son sus responsabilidades, se les evalúe en función a ellas y, así mismo, reciban constantemente la adecuada formación.

## **Planteamiento del problema**

En el presente trabajo de investigación, se estudiará detenidamente el caso de Bitekso S.A., empresa tecnológica ecuatoriana, dedicada a brindar soluciones tecnológicas y especializadas en el desarrollo de software a las necesidades de sus clientes. Cuenta con 3 años de experiencia en el mercado, dirigidos al sector público y privado, sin embargo, luego de más de dos años del inicio de la crisis

sanitaria, la empresa Business Intelligence y Technology Solutions Bitekso S.A., dedicada a brindar soluciones tecnológicas y especializada en el desarrollo de software, al igual que la mayoría de las organizaciones intentan volver hacia la operatividad y desarrollo dentro de un nuevo y limitado mercado, y para lograrlo, una de las estrategias es el desarrollo de programas de capacitación presenciales y virtuales que refuercen y actualicen las competencias, conocimientos y habilidades del personal, ya que, la intensidad de la competencia empresarial también ha retomado un nuevo impulso.

La situación problemática que se plantea refiere a que, se ha detectado lo siguiente: se están presentando problemas en el área de Desarrollo y Geomática en la elaboración de software, debido a que los colaboradores no tienen clara sus funciones, presentan desactualización de conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Por un lado, está el caso de los desarrolladores de software, quienes tienen falta de actualización en técnicas de bases de datos y en conocimientos de software. Por otro lado, los digitalizadores también presentan falta de actualización en el manejo de programas de software de diseño y dibujo asistido por computadora (AutoCAD y Civil 3D). Sin embargo, al presentarse fallas y/o errores en la realización de las actividades asignadas en los procesos de las áreas de Desarrollo y Geomática en la empresa Bitekso S.A., se producen pérdidas de tiempo, lo que impacta negativamente en el desempeño de los colaboradores, la motivación, productividad, y obviamente la empresa se aleja de los resultados esperados, al no poder resolver dichas actividades de manera eficiente, y problemas existentes que se presenten dentro de su jornada laboral, por no contar con los conocimientos y habilidades necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Con base a lo expuesto, se genera el interés de la investigadora por desarrollar un conjunto de estrategias de mejora para el proceso de capacitación de la empresa Bitekso S.A., orientado a que se logre aumentar los niveles de desempeño, rendimiento y satisfacción laboral mediante la actualización de los conocimientos y habilidades del personal, como también, de sus procesos, para así, contar con personal más eficiente, que tenga la capacidad de entender y saber usar rápidamente nuevas tecnologías para optimizar el uso de los recursos.

Frente a esta situación expuesta, surge la pregunta problemática ¿Cómo el proceso de capacitación afecta el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A.?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar el proceso de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A.

### **Objetivos específicos**

- Caracterizar el proceso de capacitación y los elementos importantes a considerar en el desempeño, estableciendo la relación entre estas.
- Diagnosticar las falencias de la capacitación del personal de la empresa Bitekso S.A. así como la descripción de cargos y desempeño de los mismos.
- Determinar las estrategias de capacitación factibles de aplicación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A., acorde a las nuevas tendencias.

## **Justificación**

Al contar con personal capacitado, las organizaciones incrementan su competitividad que conlleva al éxito, conforme las metas planteadas, debido a que, un talento calificado dispone de los conocimientos necesarios para el desarrollo óptimo de sus actividades y, por ende, la organización genera una ventaja dentro del giro competitivo del negocio. La capacitación puede ser un instrumento para motivar a los colaboradores, también a alcanzar o incrementar su nivel de desempeño laboral y está a su vez, ayuda a dar energía y dirección a su comportamiento, saber a dónde quieren llegar y estar. Esto se consigue entrenando al personal, brindando beneficios para ambas partes, contribuyendo en el desarrollo y éxito mutuo (Honores et al. 2020). La propuesta se enfoca en identificar las fases más importantes y relevantes del proceso de capacitación, determinando las técnicas y herramientas modernas y en tendencia que permitan garantizar un eficaz curso para preparar al personal, además de ajustarse a las necesidades y particularidades de una empresa pequeña como lo es Bitekso S.A.

De acuerdo con Obando (2020) generar competencias en los colaboradores, logra aumentar su habilidad y destreza, como también permite que sean capaces de resolver problemas que pueden surgir en el ámbito laboral. Por otro lado, el desempeño laboral es una herramienta que permite el crecimiento de las organizaciones, a través del establecimiento de estrategias que aporten al desempeño de los colaboradores. En conclusión, las capacitaciones tienen una incidencia en el desempeño laboral de las personas, debido a que, si alguien no está debidamente capacitado puede generar fallas en el desarrollo de sus funciones, provocando pérdidas de tiempo, la empresa corre el riesgo de hacer gastos innecesarios y que sus colaboradores no sean capaces de resolver algún problema o buscar una solución de manera inmediata, por lo que, implementar este tipo de estrategias es de vital importancia, puede ser un instrumento para motivar a los trabajadores. Si las empresas invierten en programas de aprendizaje para su personal, este no solo será un recurso, sino también, un capital valioso.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se va a utilizar en este trabajo de investigación será descriptivo y explicativo.

Descriptivo: la investigación es descriptiva, tomando en cuenta que según Ramos (2020) este tipo de investigación permite caracterizar las variables del tema de investigación, esto es: capacitación y desempeño laboral, con la finalidad de describir la situación actual con respecto al proceso de capacitación aplicado en la empresa Bitekso, S.A.

Explicativo: de acuerdo con Hernández et al. (2014) con la información permite encontrar la relación existente entre las variables de estudio y las causas de los hechos encontrados en la fase diagnóstica. También, se podrán generar estrategias que aporten solución a la problemática planteada y estudiar las causas existentes sobre el desempeño laboral y su relación con el proceso de capacitación. Con la finalidad de generar soluciones y estrategias al problema identificado.

## **1. Revisión de la Literatura**

### **1.1 La Capacitación**

La gestión del Talento Humano permite que toda organización tenga una administración efectiva y eficiente para poder alcanzar los objetivos establecidos mediante la puesta en práctica; Castro & Delgado (2020) explican que el capital humano es esencial para poder alcanzar y cristalizar las metas de trabajo de la empresa, por lo que la correcta administración de los roles y los conocimientos para los trabajadores es prioritario para generar un alto desempeño en la productividad.

El departamento de Talento Humano existe con la función principal que es apoyar al personal, cubrir sus necesidades tanto de los colaboradores como de los gerentes, por lo tanto, esta área mientras brinda excelente atención al cliente interno, trae resultados óptimos de desempeño, motivación y eso se ve reflejado en las evaluaciones de desempeño (Alles M. , 2017).

Existen aspectos fundamentales en la administración de Talento Humano tales como, las personas son seres humanos, son diferentes, con personalidades distintas, existen talentos distintos y por último, el colaborador es socio de la organización, se debe tratar al personal como un capital humano valioso, son los que hacen la diferencia competitiva entre organizaciones, contribuyen al éxito de una empresa, estos aspectos sirven para tener una visión amplia y tener claro en el momento en el que se deba tomar decisiones y saber que se están ejecutando acciones correctas (Mendoza, 2019).

Para Alles (2019) explica que la gestión relacionada con el manejo del talento humano dentro de una empresa es considerada como una disciplina gestionada en diversos subsistemas. Estos subsistemas permiten distribuir la información y tomar decisiones necesarias para encaminar el desarrollo del personal, atender las necesidades que puedan surgir en el transcurso laboral de los trabajadores, así como también la corrección de perjuicios o situaciones que disminuyan el desempeño.

De acuerdo con Chiavenato (2011) uno de los subsistemas de la gestión del Talento Humano donde se integra la Capacitación es el proceso para desarrollar a

las personas, la cual, consiste en brindar una capacitación y fomentar el crecimiento interno del trabajador para que pueda aumentar sus niveles de rendimiento y de satisfacción laboral mediante actualización de conocimientos.

De acuerdo con los autores Veliz & Llanos (2021) "El aprendizaje organizacional muchas veces no es visible, por tanto, es necesario que las organizaciones adopten una mentalidad de aprendizaje continuo, que será su principal ventaja competitiva" (pág. 24). La palabra capacitar hace referencia a preparar a una persona, con el objetivo de hacer que esa persona obtenga conocimientos, habilidades y sea hábil en alguna actividad en específico.

Un trabajador debe capacitarse con el objetivo de ser apto para realizar las funciones del cargo que se le asigne, donde debe tener las destrezas, habilidades y capacidades que exige el puesto para realizar dichas funciones o tareas, para que así genere mayor incremento en el capital de la empresa.

La capacitación permite modificar sistemáticamente el comportamiento de los colaboradores con el propósito de que logren cumplir los objetivos de la organización, ya que su orientación tiene como fin ayudar a los colaboradores transmitiendo conocimientos y habilidades necesarias para el correcto desempeño del cargo.

Según los autores Porta & Tarrío (2019) antes de realizar un levantamiento o ejecutar un plan de capacitación, primero se debe de determinar la necesidad o el problema que se requiere mejorar, además se debe fijar cuáles son los objetivos claves acerca de lo que se quiere capacitar para llevar a cabo el programa de manera exitosa. Existen factores relevantes para que se dé correctamente la capacitación, debe ser organizada, planificada y evaluable.

### **1.1.1 Proceso de la Capacitación**

Según los autores Cionza et al. (2019) argumentan que actualmente la gestión del talento humano cuenta con nuevos desafíos. Las empresas deben constantemente innovar, modificar, diseñar modelos nuevos, y adaptarse a ellos con la finalidad de crear nuevas oportunidades que causen impacto evolutivo en el tiempo y así se pueda administrar el talento humano de manera efectiva y eficiente, esto es debido a los cambios culturales, tecnológicos, económicos y jurídicos.

Es importante destacar que, según el autor Obando (2020) la capacitación se debe realizar de acuerdo con las necesidades de cada trabajador en su puesto de trabajo, partiendo de darles a conocer los objetivos y metas de la organización, lo que espera de su desempeño y esfuerzo y cómo debe ser el uso de cada instrumento y herramienta de trabajo para que de este modo se pueda obtener un mejor desempeño laboral.

El autor Chiavenato (2009) sostiene que la capacitación es de suma importancia para todas las empresas. Es la educación que ayuda a preparar al colaborador para que este pueda obtener conocimientos, y habilidades, con la finalidad de alcanzar las competencias necesarias que se requiere para ese puesto de trabajo o área en el que va a desempeñar

En este sentido, el autor menciona que la correcta capacitación consta de cuatro fases que le darán forma de manera efectiva, dedicadas a consumir el proceso de la actualización de los conocimientos del trabajador, siendo estas: detección de necesidades, diseño de programa, ejecución del programa, evaluación. A continuación, un breve resumen de cada fase según las explicaciones del autor:



Ilustración 1. Etapas del proceso de capacitación  
Fuente: Chiavenato, La gestión del Talento Humano, 2009, pág. 376



- Determinación de la necesidad de capacitación: consiste en adecuar los requerimientos del empleado y de la empresa, al contexto organizacional problemático actual y a los retos que previsiblemente se enfrentarán en el futuro. Los cambios de tecnología, el crecimiento empresarial, la creación de nuevos puestos de trabajo, entrar en nuevos mercados, mayor intensidad competitiva, entre otros factores, son indicadores de nuevas necesidades de capacitación. Mediante el análisis de la situación organizacional se puede determinar el problema o necesidad que debe ser atendida y cuáles son los criterios que tomar en consideración.
- Diseñar el programa de capacitación: una vez identificadas las necesidades de capacitación, hay que diseñar el plan de capacitación, su objetivo es preparar el curso, abarcando los objetivos, metodologías, duración, fecha, participantes, etc. El contenido del programa se fundamenta en las fases anteriores, pudiendo estar orientado a la enseñanza de habilidades profesionales, técnicas o administrativas, en busca de influir para modificar los comportamientos actuales del trabajador, siempre bajo la premisa de cubrir las necesidades de capacitación de la organización y del participante.
- Ejecución del programa: Mediante la aplicación del programa, se debe mantener un registro de las participaciones e implementaciones de las técnicas preparadas de acuerdo con el cronograma, para que sus datos puedan servir de base a futuros análisis.
- Evaluación: Una vez culminado el programa se determinan los resultados obtenidos, analizando si los colaboradores finalizaron con resultados satisfactorios con respecto a la capacitación brindada.

En ese orden de ideas, luego de analizar la situación actual de la capacitación en una empresa en Piura determinando su ineficiencia. Según Cornejo (2020) a través de una propuesta, comprobó que la aplicación de la metodología adecuada, incluyendo los pasos antes mencionados, es lo que permitirá mejorar el desempeño laboral de manera efectiva en la organización.

## 1.2 El Desempeño

La eficiencia y productividad de la empresa, de acuerdo con los autores Pérez & Ayala (2021) destacan la importancia de capacitar al personal permitiéndoles alcanzar los estándares de calidad, en la producción, en seguridad y bienestar, tanto para la empresa como para el trabajador. De allí la importancia de comenzar la capacitación de los empleados desde el mismo momento de su ingreso: si el trabajador no conoce los lineamientos corporativos, difícilmente estará consciente de la importancia de su trabajo para mejorar la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

El desempeño laboral puede ser explicado de diversas formas dependiendo del autor que lo describa. Para Chiavenato (2017) este corresponde al comportamiento medible del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados y de cómo éste aplica su estrategia individual para conseguirlos. Bautista et al. (2020) adicionan a este concepto que las acciones correspondientes deben ser ejecutadas con el ánimo de poder obtener un resultado favorable cuantificable. Es el rendimiento del colaborador en su ámbito laboral al realizar sus funciones y tareas asignadas, con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

En ese contexto, el desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo. De acuerdo con los autores Bohórquez et al. (2020) desarrollar al capital humano favorece el mejoramiento de la productividad a través del cumplimiento de los objetivos de la organización; así se contribuye de manera indirecta al perfeccionamiento de la calidad de vida de los colaboradores.

Para Cionza et al. (2019) manifiestan que en las organizaciones es el trabajador quien usualmente mide su desempeño, considerando criterios de evaluación que la empresa proporciona en sesiones de valoración por la importancia que corresponde brindar una sensación de autonomía y de crecimiento al colaborador, especialmente si lo que se analiza es su crecimiento laboral, demostrado en los niveles de éxitos ante las funciones laborales realizadas en un período determinado de tiempo. Tendencias actuales incluso sugieren que la evaluación de desempeño de un trabajador basada en la autoevaluación es hasta más apropiada que aquella basada solamente en el juicio de un gerente.

Son varios los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores. La motivación es uno de ellos, misma que de acuerdo con Casas (2017) cuando se aplica de manera óptima, es determinante para que el individuo obtenga resultados superiores en sus labores y cumplan las metas, trayendo grandes beneficios reflejados en un trabajador más productivo.

### **1.2.1 Descripción de cargos**

Según Bautista et al. (2020) dentro de las organizaciones la medición del desempeño facilita una evaluación sobre el cumplimiento de metas a nivel individual, estas miden la forma en la que los colaboradores realizan sus actividades incluyendo una reseña descriptiva de cada puesto de trabajo sin embargo muchas compañías orientadas al servicio y menos jerárquica reconocen otros factores para un mejor desempeño laboral aduciendo que el desempeño laboral son acciones que sobresalen de un individuo estas impulsan al crecimiento de la organización, el desempeño de cada colaborador va de la mano con las características individuales como cualidades, capacidades, habilidades, ya que estos comportamientos tendrán repercusiones dentro de su área de trabajo, la claridad en los objetivos de una persona produce una mayor probabilidad de alcanzarlos y por ende, su motivación favorecerá su autodesarrollo.

En el ámbito laboral son múltiples los beneficios, no solo para el trabajador en sí mismo, sino también para el equipo de trabajo en el cuál este se encuentre provocando satisfacción laboral y una cultura organizacional más nítida, por ende el desempeño laboral va de la mano con la satisfacción de cada empleado y si su puesto está acorde con sus conocimientos, experiencias y características individuales, todo esto visto por las empresas como el valor esperado en cuanto a sucesos conductuales , dichas conductas se verán reflejadas individual o colectivamente en diversos espacios de tiempo lo cual se notará plasmada en la eficacia de empresa.

La descripción de cargos consiste en detallar diferentes tipos de acciones que un empleado tiene como responsabilidad, dichas actividades diferencian cada puesto del otro, estas acciones van desde las características detalladas de las tareas del cargo (que hace), el periodo de la tarea (cuando lo hace), qué técnicas aplicar para ejecutar la actividad (como lo hace) y los objetivos que tiene cada cargo

(porque lo hace). Las preguntas (qué, cómo, cuándo y por qué) son bases de limitación de un cargo, estas permiten definir obligaciones de las actividades y responsabilidades de cada trabajador. Un empleado nuevo tiene la necesidad de saber que se espera de él, al momento que surja un problema de coordinación entre empleados, el supervisor a su cargo sabrá cuáles son las funciones que le competen a cada uno (Riveros, 2020)

De acuerdo con los autores Lara & Morocho (2020) *Job description* o descripción de cargos de trabajo, en una herramienta propia del área de Talento Humano utilizada en las organizaciones; que permite atraer el talento idóneo para el puesto disponible, por lo que es de suma importancia tener una buena descripción del cargo en el cual contiene objetivos bien definidos, esto permite transmitir de forma clara los requisitos necesarios para el área solicitada, que atraerá a los candidatos correctos para su buen desempeño; sin embargo el definir los requisitos para los puestos de la organización no es una tarea sencilla.

Si se realiza una correcta descripción del cargo de trabajo, la empresa y el trabajador obtendrán beneficios:

- Sueldo, salarios justos y equilibrados según las funciones del cargo.
- Definición de los planes de compensación e incentivos para los colaboradores.
- Claridad sobre las exigencias del puesto.
- Medición del desempeño laboral de los trabajadores de forma justa
- Correcta implementación de planes de sucesión en la organización.
- Aumento de la productividad.

Pero antes de que una oferta laboral sea publicada, es necesario que la descripción del cargo esté bien definida:

- Determinar cuáles son los objetivos que tiene la organización (crear nuevos puestos, mejorar la marca empleadora)
- Elegir un modelo de análisis del cargo ofertado.

- Crear un análisis de los puestos del área de trabajo, el cual deberá contar con un proceso sistemático que permita una correcta recolección de información de las obligaciones y responsabilidades.
- Elaborar una descripción del puesto o cargo de trabajo, con toda la información recolectada.

### **1.2.2 Las funciones y/o procesos**

Según Restrepo et al. (2019) el sistema organizativo de una empresa, así como los distintos departamentos que la conforman se vinculan con cada una de las funciones que se realizan en cada una de ellas, estas son la base para las diversas entidades organizativas. Cada departamento contiene diversas funciones estas se relacionan con las actividades y la gestión de la organización, sin una buena relación de departamentos no se comprende la gestión de la empresa puesto que sus funciones no están bien definidas, cuando las funciones están bien definidas los procesos de negocio son llevados a cabo por áreas funcionales y con un enfoque bien especificado se cumple con las necesidades y con los objetivos finales.

Las funciones deben revelar las responsabilidades que sean asignadas a cada puesto laboral; desde el punto de vista de las organizaciones existen tres diferentes tipos de funciones.

- **Función genérica:** Son consideradas aquellas funciones que están presentes en cada determinado puesto de los diferentes niveles de organización, y las cuales comprometen a todos por igual sin discriminación o puesto que ocupen en la organización.
- **Funciones específicas:** consideradas funciones propias del puesto de trabajo y dónde recae la responsabilidad absoluta sobre el ocupante de dicho cargo.
- **Función auxiliar:** son aquellas que contribuyen a que otros puestos de la empresa puedan desarrollar sus funciones específicas que fueron asignadas.

Según el autor Ríos (2020) menciona que dentro de una organización la administración, es la encargada de planificar, organizar, dar dirección y controlar los recursos departamentales de la misma con el objetivo de obtener un beneficio ya sea económico o a nivel social con el fin de obtener las metas plasmadas con la mínima cantidad de recursos ya sean humanos o materiales. La administración tradicional consiste en controlar, registrar, ordenar y mantener sin tocar el punto de cambio, puesto que su principal centro de atención es mantener y desarrollar las tareas para mantener la organización en un proceso estable y una visión a corto plazo, a diferencia de la administración moderna que enfatiza conceptos como eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad, calidad y cambio.

En donde el gerente actual tiene que estar consciente con todas las actualizaciones y su visión plasmada ante mecanismos futuros que logren un buen desarrollo, la gerencia moderna debe estar preparada principalmente en su auto identificación y auto conocimiento de sí mismo saber identificar cualquier clase de debilidades y así integrarse y saber integrar a colaboradores dentro de su grupo de trabajo, como también saber bien los procesos de coaching, motivación, influencia y el manejo correcto de la inteligencia emocional ,manejando correctamente el comportamiento humano, tratando de conocer o identificar las necesidades más sentidas de sus subordinados para ofrecer incentivos que generen en los colaboradores una satisfacción por realizar su trabajo.

Para Becerra et al. (2019) sostienen que el proceso de calidad enmarcado en una gerencia administrativa moderna implica formar una cultura donde los procesos sean creados y se desarrollen correctamente y existan relaciones exitosas entre colaboradores, proveedores y clientes.

Las organizaciones exitosas tienen una excelente gestión de calidad esto gracias a que todos sus procesos se realizan con eficiencia, teniendo un enfoque integral que aporta en mejorar la competitividad, producción y eficiencia dentro de la empresa, para que una empresa cumpla con todo lo mencionado es necesario que tome en cuenta diversos aspectos como

- Conseguir la satisfacción del cliente.
- Capacitar y desarrollar a sus colaboradores.

- Tener en cuenta sus objetivos a corto plazo para hacer posible las metas plasmadas
- Fomentar una gestión de competitividad y colaboración
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad
- Delegar responsabilidades.
- Mantener un proceso de comunicación adecuado.

### **1.2.3 El perfil profesional**

Según Martelo et al. (2018) definen al perfil profesional como un compendio de su formación instructiva, competencias, capacidades, aptitudes y objetivos profesionales, permitiendo el correcto ejercicio profesional. Este perfil se desarrolla después de haber establecido cuales son los fundamentos del proceso curricular en el que sean parte, incluye la delimitación de las áreas o sectores donde se realiza la labor del candidato las mismas que identifican a la persona que ocupe y sea responsable de las funciones en un determinado puesto, dentro de las organizaciones, poniendo en consideración el perfil profesional al candidato idóneo para el puesto ofertado. El perfil profesional tiene cada vez más acogida y expansión en el ámbito de la educación en las organizaciones.

Desarrollar un buen perfil profesional no siempre es una tarea fácil, ya que como organización se debe tener en cuenta que se busca en el candidato que sea seleccionado y que es lo que lo diferencia de los demás candidatos, para eso es fundamental hacernos dos grandes preguntas:

- ¿Qué se busca?
- ¿Qué tienen para ofrecer?

Estas preguntas ayudan a saber que se está buscando al emplear a alguien, y que ofrecen según su perfil profesional. Para que en base a estos datos poder analizar el currículum del profesional postulado y que cumpla con las disposiciones correctas para ocupar el cargo ofertado.

Cabero et al. (2020) Hacen mención al término competencia como la capacidad de una persona para desempeñarse en un contexto laboral y está verse reflejada en sus conocimientos, habilidades, y destrezas para que el trabajo sea

realizado de manera efectiva, tomando en cuenta que el perfil en el punto clave dentro el proceso de selección exitoso en las organizaciones, una mala elaboración de perfil lleva al fracaso entorno a la selección del colaborador idóneo para el puesto. Visto así al encargado de Talento Humano responsable de gestar el perfil debe tener en cuenta el equilibrio entre los aspectos requeridos en cuanto al perfil profesional del solicitante y las posibilidades de encontrar el candidato idóneo.

### **Elaboración de un perfil en base a competencias:**

- Describir el puesto en base a competencias
- Áreas de resultados
- Requerimientos
- Entorno psicosocial
- Competencias

Las competencias que se requieran dentro del perfil se las debe plasmar en verbo infinitivo, donde se manifieste acciones que no estén definidas en ningún tiempo, permitiendo al candidato obtener información de lo que debe saber y hacer del mismo modo pautas para que se plasme una meta y que pueda contribuir con su desarrollo personal y el de la organización.

### **Competencias laborales generales**

Para Rueda & Portilla (2020 ) las definen como un constructor de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un individuo debe desarrollar o poseer para desempeñarse de manera asertiva en cualquier medio laboral, haciendo mención a que el colaborador actúe asertivamente, con la capacidad de trabajo en equipo, con un sentido ético, manejando los recursos como corresponde, de esta misma manera tiene las bases para crear, liderar y sostener negocios por sí solo. Estas competencias tienden a ser requisitos fundamentales en cualquier puesto de trabajo sobre todo cuando el perfil requiere una persona a nivel operativo o cuando su requerimiento no sea de formación especializada. Unas de las características más comunes son:

- Buena ortografía
- Conocimiento sobre las Tic's (ofimática)



- Buena presentación
- Valores como Responsabilidad
- Control emocional

Mediante ellas se puede determinar si el candidato es confiable y adaptable para el puesto requerido

### **Competencias Laborales Específicas**

Según González et al. (2018) las definen como las habilidades orientadas a personas entorno a sus funciones ya sean productivas propias de su ocupación o funciones comunes de su entorno laboral, estas competencias están direccionadas en áreas de ocupación determinadas que tienen que ver con la capacidad, habilidad, conocimientos y aptitudes del profesional que asumirá en su totalidad al cargo que se le asigne, de ahí radica que, la persona posea las competencias y pueda desempeñar su puesto de una manera óptima.

### **1.3 La influencia de la capacitación en el desempeño**

Respecto a la influencia de la capacitación en el desempeño laboral, Zegarra (2019), además de evidenciar la existencia de la significativa relación entre esas variables, demuestra que también es significativa la relación entre las dimensiones; calidad de la capacitación y logro de los resultados, así como también entre las dimensiones de necesidades de capacitación y habilidades. En el trabajo de Honores et al. (2020), evidencian la importancia de la capacitación como técnica para que los trabajadores desempeñen mejor sus funciones con productividad, eficiencia, calidad, para la toma de decisiones y el perfil laboral.

En personal administrativo, Rengifo (2018) determina qué relación existe entre las variables. Concluye en la existencia de relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral demostrado por coeficiente de correlación de Spearman. El mismo método de correlación fue utilizado por Vilcas (2019), para evaluar la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una universidad en Perú, concluyendo también en

la relación significativa, positiva y alta entre la capacitación con el desempeño laboral de la población.

Desde otra perspectiva, Aracena & Luna (2020) determinaron que la incidencia de capacitación en el desempeño laboral es baja cuando no se ha llevado a cabo ninguna capacitación a los empleados que laboran en la empresa desde sus inicios, evidenciando poca motivación y, por ende, baja productividad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Manjarrez et al. (2020) explican que la productividad y el desempeño laboral de una empresa se encuentran premeditados por el nivel de competencias y contribuciones de cada uno de los trabajadores, por lo que la capacitación los orienta a un desempeño más efectivo.

Riera et al (2020) sostiene que la capacitación es mucho más que solo brindar nuevos conocimientos, si no también es el mecanismo en el que los trabajadores tengan la libertad de poder desarrollar habilidades y destrezas que mejore el rendimiento en sus áreas de experticia, de forma que ponen en práctica los conocimientos dentro de su espacio laboral, promoviendo de esta manera un sano ambiente laboral construido con el esfuerzo de cada trabajador.

De esta manera, es evidente que el desempeño del personal pueda estar directamente relacionado con diversos factores: eficacia, eficiencia o efectividad con la que una persona ocupa su puesto, teniendo en cuenta las obligaciones, expectativas y responsabilidades que a este le corresponden.

## **2. Marco Metodológico**

En esta sección, se procede a describir la forma en que se lleva a cabo el estudio para darle rigurosidad a la investigación científica, a continuación, se describen el enfoque y el tipo de investigación realizada, así como los aspectos fundamentales para la delimitación del estudio, tales como el período y lugar donde se desarrolla, el universo y población de la investigación y la descripción del método aplicado.

### **2.1 Enfoque de la Investigación**

El enfoque utilizado en la presente investigación es el cualitativo, ya que de acuerdo con Hernández et al. (2014) "El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo "visible", lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos" (pág. 9). Se recogen las opiniones y conclusiones de los colaboradores que ocupan mandos altos, medios y bajos de la empresa Bitekso S.A., acerca del problema que se presenta dentro de la organización.

El enfoque es clave para el diseño de la propuesta, ya que refleja la situación real de la organización y permite determinar las acciones y estrategias a desarrollar para la mejora del proceso de capacitación actual de Bitekso S.A. y favorecer el desempeño laboral de los colaboradores.

### **2.2 Tipos y Métodos de Investigación**

Al momento de resolver una problemática, es fundamental identificar los tipos y métodos de investigación que se van a utilizar para desarrollar el estudio. Dentro del presente análisis se ha seleccionado el tipo de investigación descriptiva y explicativa.

La investigación es descriptiva, tomando en cuenta que según Ramos (2020) en este tipo de investigaciones, el investigador es el responsable de asumir la problemática, orientado por bases teóricas para realizar la interpretación de los

resultados de manera adecuada y realizar un análisis. Este propósito se observa claramente en el objetivo general del estudio, el cual plantea el análisis del proceso de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A. A ese nivel de análisis, sólo se podrá llegar a través de la búsqueda de datos e información previa, contrastando la forma en que los hallazgos se manifiestan con relación a lo establecido por la teoría.

La investigación explicativa de acuerdo con los autores Hernández et al. (2014) "Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables" (pág. 98). En este sentido, mediante la investigación explicativa permite determinar la influencia que tiene la capacitación en el desempeño de los colaboradores en la empresa Bitekso S.A., a fin de identificar las falencias y generar soluciones.

Así mismo, el método utilizado en la presente investigación es el analítico – sintético, debido a que se descomponen cada una de las variables de estudio junto con sus elementos que la conforman, para relacionarlas entre ellas y obtener una conclusión del fenómeno general de estudio. Siendo así las variables de estudio las siguientes: variable independiente la capacitación del personal y variable dependiente el desempeño laboral.

### **2.3 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de datos e información son la entrevista y la encuesta.

Para la entrevista se procede a formular una guía de 8 preguntas abiertas para obtener información de personas que ocupan puestos claves, tales como: Gerente General y los otros 3 gerentes de las diferentes áreas: Gerente de tecnología de la información; gerente de Geomática; Gerente de tic's, adicional la asistente de talento humano (Anexo 1), que tienen la finalidad de conocer la opinión respecto al manejo de los subsistemas de Talento Humano, en especial las variables de estudio: capacitación y desempeño.

Para la encuesta, se diseñó un cuestionario (Anexo 2) de 10 preguntas de opción múltiple de tipo escala de Likert para conocer el grado de conformidad de los encuestados. Dirigido a los colaboradores de la empresa Bitekso S.A. (Tabla 1). De esta manera, se puede conocer la percepción de todos dentro de la organización y se pueden sacar conclusiones más reales y acertadas acerca del proceso de capacitación actual y su incidencia en el desempeño laboral.

#### **2.4 Periodo y lugar**

El periodo de estudio de la presente investigación comprende de julio a noviembre del 2022. Toda la información recopilada fue en las instalaciones de la empresa Bitekso S.A., ubicada en el Parque Empresarial Colón, edificio empresarial 2, Guayaquil-Ecuador.

#### **2.5 Población de la investigación**

Bitekso S.A., es una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas y especializadas en el desarrollo de software a las necesidades de sus clientes que lleva 3 años en el mercado.

La población está conformada por la totalidad de colaboradores que se encuentran en la ciudad de Guayaquil, en total 55 colaboradores. Al ser una empresa pequeña, se considera a la totalidad de personas para la aplicación de técnicas e instrumentos. A continuación, se presenta a los colaboradores que ocupan mandos de alta, media y baja jerarquía (Tabla 1).

En la estructura de la empresa se puede observar que el Gerente General, por el momento se encuentra asumiendo el cargo que era del jefe Administrativo Financiero (responsable del área de Talento Humano y Finanzas). Actualmente el Gerente, cuenta con un MBA con especialidad en RRHH, por lo que domina y tiene los conocimientos necesarios para defender la teoría básica y ser experto en el área. Así mismo, cuenta con la ayuda de la Asistente administrativa contable-Talento Humano para manejar las finanzas de la empresa y el personal.

Tabla 1. Colaboradores de la empresa

Cantidad	Cargo	Jerarquía
1	Gerente General (jefe de Talento Humano y Financiero)	Alta
1	Gerente de tecnología de la información	Alta
1	Gerente de Tic's	Alta
1	Gerente Geomática	Alta
1	Jefe de tecnología y procesos	Medio
1	Coordinador de proyecto	Medio
1	Analista controller de calidad de software	Bajo
1	Analista de software	Bajo
1	Analista de proyectos	Bajo
1	Analista desarrollador	Bajo
19	Desarrolladores de software	Bajo
1	Consultor catastro	Bajo
1	Especialista en redes y seguridad	Bajo
1	Administrador base de datos	Bajo
1	Asistente administrativo contable-Talento Humano	Bajo
21	Digitalizadores	Bajo
1	Diseñadora gráfica	Bajo

Fuente: archivos de RRHHH

## 2.6 Variables

Variable independiente: capacitación del personal

Variable dependiente: desempeño laboral

## 2.7 Procedimiento y/o Procesamiento

La investigación inicia con el planteamiento del problema en la empresa Bitekso S.A., donde se analiza la situación problemática y se identifica el proceso de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A.

A partir del problema identificado, se determina el objetivo general y los objetivos específicos para el estudio investigativo. Seguidamente, se da sustento teórico al problema de investigación, lo cual implica la búsqueda y recolección de literatura, información, fuentes e investigaciones previas, relacionados al proceso de capacitación del personal y al desempeño laboral. Posterior a esta fase, se establecen los aspectos metodológicos según los cuales se realizaría la

investigación, determinando que la ruta conveniente sería el enfoque: cualitativo con alcance descriptivo y explicativo de tipo analítico- sintético.

En la siguiente etapa, se delimita la investigación a través de la identificación del universo y población del estudio, sobre la cual se aplica la encuesta y entrevista. Dichos instrumentos facilitan la recolección de manera estandarizada de las opiniones de los colaboradores de nivel jerárquico alto, medio y bajo, para la respectiva tabulación e interpretación de resultados. Con los resultados recopilados se efectúa un diseño de propuesta, en el cual se propone un conjunto de estrategias para mejorar el proceso de capacitación actual de la empresa Bitekso S.A.

Posteriormente, el procesamiento investigativo, se realiza el trabajo de campo aplicando la entrevista al Gerente General y los otros 3 gerentes de las diferentes áreas: Gerente de tecnología de la información; gerente de Geomática; Gerente de tic's, adicional la asistente de talento humano de la empresa en estudio y el posterior análisis de las respuestas recibidas. Asimismo, con la aplicación de la encuesta a los trabajadores, por medio de la plataforma de Google forms (formularios de Google), la cual, una vez obtenido los resultados, se analizaron aplicando métodos de estadística descriptiva, construcción de tablas de datos y figuras para un mejor entendimiento y análisis cualitativo de los resultados.

Toda la información y datos procesados y analizados permiten realizar un diagnóstico de las falencias dentro del proceso de capacitación actual. Se pasa a la etapa que conlleva a aplicar los resultados en la generación de las estrategias de capacitación que son el objetivo general del estudio para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Bitekso S.A.

### **3. Análisis de resultados**

#### **3.1 Información de la empresa**

Bitekso S.A., empresa tecnológica ecuatoriana, especializada en el desarrollo de software, con 3 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, dedicada a brindar soluciones tecnológicas, de manera que, sean óptimas para satisfacer al cliente y eficaces, a diferentes organizaciones a nivel nacional, utilizando herramientas flexibles y eficientes, elaborando proyectos personalizados a diferentes empresas tanto del sector privado como público.

Su principal objetivo es brindar asesoría en la implementación de herramientas tecnológicas para las diferentes organizaciones con el fin de optimizar los diferentes procesos, permitiendo ofrecer al cliente un excelente servicio de calidad y lograr los objetivos estratégicos de los compradores.

### **Misión**

Integrar soluciones eficaces y óptimas a diferentes empresas a nivel nacional, empleando técnicas que ayuden a reducir tiempo y costos al brindar soluciones tecnológicas, con el fin de generar satisfacción, triunfo y conseguir los objetivos de servicios de nuestros clientes.

### **Visión**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, por ofrecer las mejores soluciones y servicios de tecnología avanzada e innovadora en el país. Ser eficientes, con el manejo de herramientas de última generación y su contribución al desarrollo económico y social del Ecuador.

### **Valores**

Disciplina- Integridad- Constancia- Responsabilidad Social.

### **3.2 Plan y/o Proceso de capacitación y evaluación de desempeño actual en la empresa**

En la investigación de campo, al revisar la información documental y a partir de la información proporcionada por los gerentes y asistente de talento humano entrevistados, se identificó que, en los últimos tres años (2019 al 2021), se realizó únicamente tres capacitaciones:

- En el 2019 hubo una capacitación acerca de los sistemas operativos, brindada por un profesional externo. La capacitación estuvo dirigida a 12 desarrolladores de software, con un costo de \$100.
- En el 2020, se contrató a un profesional externo para que brinde capacitación, sobre programas informáticos para 18 desarrolladores de software, con un costo aproximado de \$150.



- En el 2021, conversando con la líder del equipo de digitalizadores, 19 personas de esta área recibieron una capacitación de actualización, para la elaboración de cartografía con fines catastrales con un costo de \$250.
- En lo que va del año 2022, no se ha realizado ninguna capacitación.

Se aprecia que la empresa no ha incluido en su presupuesto recursos para capacitaciones, sino que estas se han dado por necesidades emergentes ante pedidos específicos de clientes.

En cuanto al desempeño, los colaboradores no tienen un conocimiento claro de sus funciones, únicamente, al inicio luego de su contratación, los jefes les dan las instrucciones sobre sus actividades diarias. No existe un proceso de evaluación de su desempeño, lo que dificulta tener una retroalimentación por parte de sus jefes, sin embargo, en el último mes dos personas fueron desvinculadas por errores cometidos en sus funciones, que causó un retraso significativo en la entrega de productos a uno de los clientes, lo cual impide conocer si la falla se debió a falta de instrucciones dadas o por errores involuntarios.

Los desarrolladores tienen a cargo el producto principal del giro de negocio, esto la construcción de software, por ello se espera que sean profesionales que estén preparados para hacerlo y que se considera que se actualizan por iniciativa propia, por ello, a diferencia de los otros colaboradores, tienen ciertos beneficios tales como: teletrabajo; pagos a tiempo y pago de horas extras

Otro punto importante por mencionar es que no existe un área de talento humano, solamente una asistente que ha sido contratada hace dos meses y junto con el Gerente General, se lleva a cabo la nómina y reclutamiento y selección cuando existe un requerimiento.

En conclusión, se verifica que no hay planes de capacitación. Capacitación esporádica en función de necesidades emergentes. No todos los colaboradores han sido capacitados. No hay rubro en el presupuesto para capacitación. No existe el diseño de perfiles y descripción de cargos. No se realizan evaluaciones de desempeño. únicamente, al inicio luego de su contratación, los jefes les dan las instrucciones sobre sus actividades o funciones diarias. Solo los desarrolladores reciben incentivos por su buen desempeño.

### 3.3 Entrevista a gerentes y asistente de Talento Humano

A continuación, se presenta la opinión del Gerente General, los 3 gerentes de las diferentes áreas (Tic´s; Tecnología de la Información y Geomática), adicional la asistente del Talento Humano. Se aprecia en las opiniones dadas, que las respuestas fueron coincidentes, por lo cual se resume las mismas:

Tabla 2. Entrevista de la pregunta 1 a la 4

Entrevista a los gerentes y asistente de talento humano	
1. ¿Cómo líder de su área, qué importancia considera que tiene la capacitación para la empresa?	Coinciden en que la capacitación es importante tanto para la organización como para los colaboradores, ya que actualizar y potenciar los conocimientos y habilidades de estos, contribuye al compromiso con la organización. Es el proceso mediante el cual los colaboradores obtienen conocimientos, habilidades y actitudes para así poder cumplir con las tareas que se le asignen dentro de su puesto de trabajo.
2. ¿Qué relación tendría la capacitación con el crecimiento y desarrollo profesional de su personal?	Si se capacitara al personal, estos pueden desempeñar y desarrollar de manera eficiente y correcta sus funciones, y cumplir con las tareas que se les asignen dentro de su puesto de trabajo. Además, opinaron que un colaborador preparado y capacitado podría fácilmente crecer profesionalmente dentro de la organización.
3. ¿Se encuentra conforme con el proceso de capacitación actual que tiene la empresa o considera que puede ser mejorado?	Están conscientes que las capacitaciones con las que cuentan son casi nulas, debido a los efectos del covid-19, haciendo que la mayoría de las capacitaciones se suspendan o limiten. La asistente de talento humano manifiesta que la capacitación dada ha sido poco adecuada e informal, por lo que es necesario mejorar para que así, puedan tomar decisiones de manera eficiente. Por último, comentan que se deben hacer reuniones, campañas masivas, mediante las cuales el personal, actualice sus conocimientos.
4. ¿Cuáles considera que son las deficiencias en cuanto a conocimientos o habilidades de su personal de las áreas de desarrollo y Geomática?	Los gerentes, consideran que las deficiencias en cuanto a conocimientos o habilidades que presentan su personal son en técnicas de bases de datos y en conocimientos de software. También, en el manejo de programas de software de diseño y dibujo asistido por computadora (AutoCAD y Civil 3D). El Gerente General de la empresa confirmó de igual manera que efectivamente dichas áreas requieren refuerzo y actualización de conocimientos y habilidades.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Entrevista de la pregunta 5 a la 8

<b>Entrevista a los gerentes y asistente de talento humano</b>	
<p>5. ¿Considera que es necesario evaluar el desempeño, para medir la efectividad de las capacitaciones?</p>	<p>Consideran que evaluar el desempeño debe ser obligatorio en el caso de aplicarse una capacitación en la empresa, puesto que, ello implica inversión de recursos y tiempo, lo cual debe ser debidamente aprovechado y valorado por los colaboradores. Pero por ahora la empresa no ha evaluado al personal, pero estarían dispuestos a comenzar a evaluarlos.</p>
<p>6. ¿Se encuentra conforme con el desempeño de su personal o cree que pueden mejorar en sus habilidades dentro de sus puestos?</p>	<p>Los gerentes manifestaron su inconformidad con los conocimientos de su personal y afirman que existen deficiencias en el desempeño, sin embargo, comentan que existe el potencial, las ganas de seguir adelante y que son necesarias actualizaciones, refuerzos y nuevas instrucciones de acuerdo con el área. La asistente de Talento Humano considera que se debe buscar la técnica que más se ajuste a la necesidad para capacitar a los colaboradores.</p>
<p>7. ¿Cree pertinente, institucionalizar las evaluaciones de desempeño con parámetros e indicadores?</p>	<p>Los gerentes coinciden y creen pertinente institucionalizar las evaluaciones de desempeño determinando 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. Además, La asistente de talento humano opinó que contar con sistemas documentados permitiría mantener un sistema mayormente ordenado, debido a que podría evitar pérdidas de tiempo y sería mucho más eficiente al momento de rebuscar algún documento antiguo.</p>
<p>8. ¿Considera que es importante la entrega de resultados, a su personal, sobre el desempeño que están teniendo, para que les serviría conocerlo?</p>	<p>El Gerente General manifiesta que es indispensable que cada jefe o el gerente realice una retroalimentación respectiva de los resultados conseguidos, para que los trabajadores conozcan en que deben optimizar y mejorar. Además, los Gerentes de tecnología de la información; Geomática y de tic's, aseguraron que se debe implementar evaluaciones de desempeño, haciendo entrega de sus resultados para retroalimentar al personal con el objetivo de que mejoren su desempeño, así mismo, la asistente de Talento Humano considera que se debe invertir en su personal constantemente, porque de esa manera crean talentos valiosos, invertir en programas de capacitación que sean de mayor calidad, para de esa manera, lograr potenciar a los colaboradores, lograr que tengan niveles óptimos de desempeño y estén constantemente motivados</p>

Fuente: elaboración propia

### 3.4 Encuesta a colaboradores

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas dirigidas a 50 colaboradores de nivel jerárquico medio-bajo (Tabla 1) de la empresa Bitekso S.A.

Tabla 4. ¿Cuál es la cantidad de capacitaciones que ha recibido durante el último año dentro de la organización?

ITEM	CANTIDAD	%
0 a 1	50	100%
2 a 4	0	0%
5 o más	0	0%
<b>TOTAL</b>	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que todos los colaboradores señalan haber recibido entre cero a una capacitación en el último año, Es difícil caracterizar el proceso de capacitación actual. No capacitar al personal repercute tanto en el desempeño laboral como en la competitividad de la empresa ya que, al no tener al talento humano con conocimientos y habilidades actualizadas, las competencias empresariales disminuyen en la misma medida, haciéndola más vulnerable frente a la competencia.

Ilustración 2. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría o instrucción por parte de su jefe inmediato?

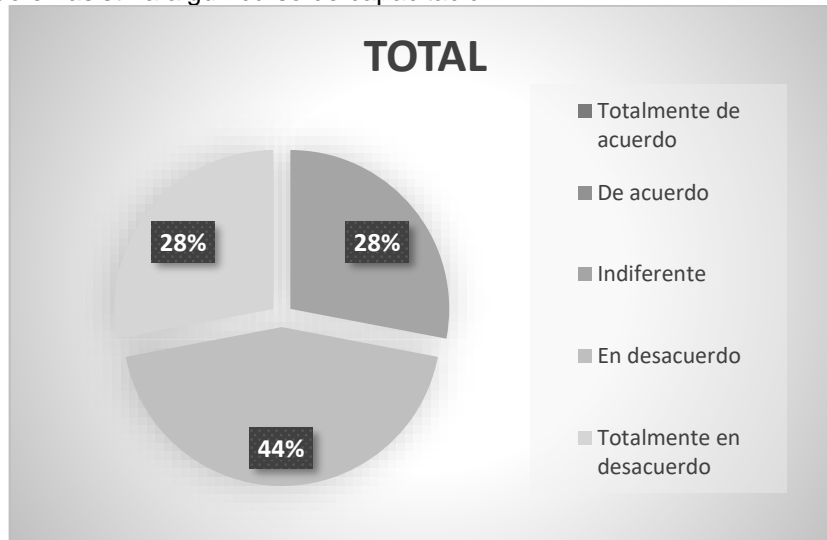


Fuente: Elaboración propia

Este resultado, sugiere que la gran mayoría de la muestra encuestada de colaboradores de la empresa en estudio está en desacuerdo en haber recibido algún tipo de asesoría o instrucción por parte de su jefe inmediato, manifestando su total negación e inconformidad. Es importante tener en cuenta que los jefes de cada área deberían guiar y entrenar a su equipo de trabajo, para que, mediante su

contacto cotidiano, permitan instruir en el crecimiento profesional de los trabajadores en sus tareas asignadas.

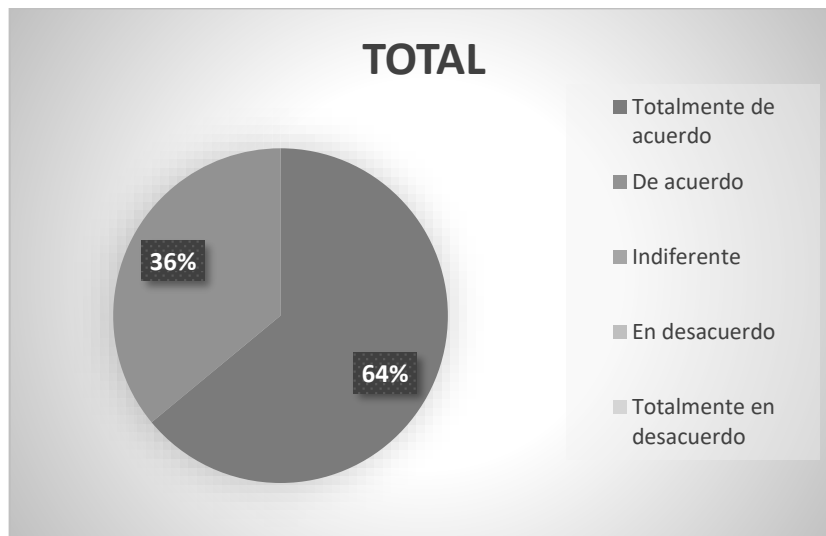
Ilustración 3. ¿Considera que la organización le da la posibilidad, el tiempo o le financia si usted está interesado en asistir a algún curso de capacitación?



Fuente: Elaboración propia

Las encuestas arrojaron que la mayoría de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A., se encuentran en desacuerdo con respecto a si consideran que la organización les da la posibilidad, el tiempo o le financia si está interesado en asistir a algún curso de capacitación. Con esto se corrobora que la organización hasta el momento no se preocupa por capacitar al personal causando deficiencias que afectan el buen desempeño y desarrollo de estos.

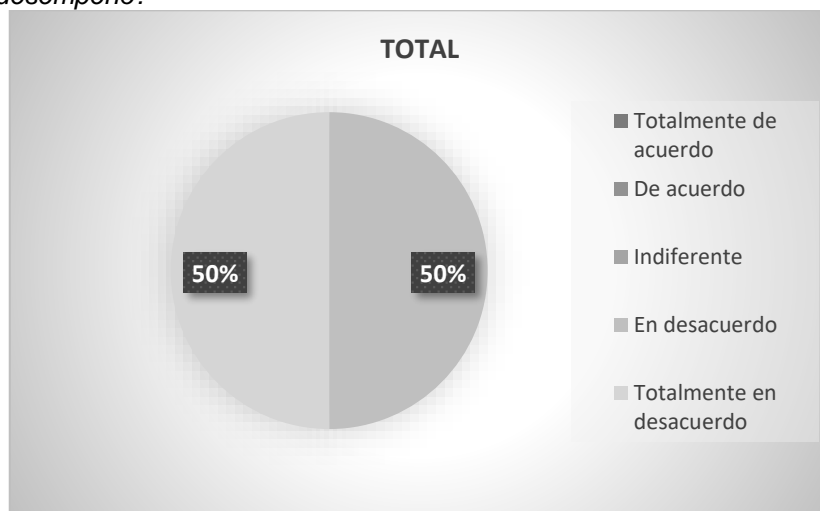
Ilustración 4. ¿Considera que necesita capacitación para las actividades que realiza en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura, la mayoría de los participantes está totalmente de acuerdo con respecto a que, si considera que necesita capacitación para las actividades que realiza en su puesto de trabajo. Estos resultados son importantes destacar, ya que la capacitación puede ser un elemento motivador para que el empleado haga con mayor complacencia y compromiso las tareas asignadas, repercutiendo en su desempeño.

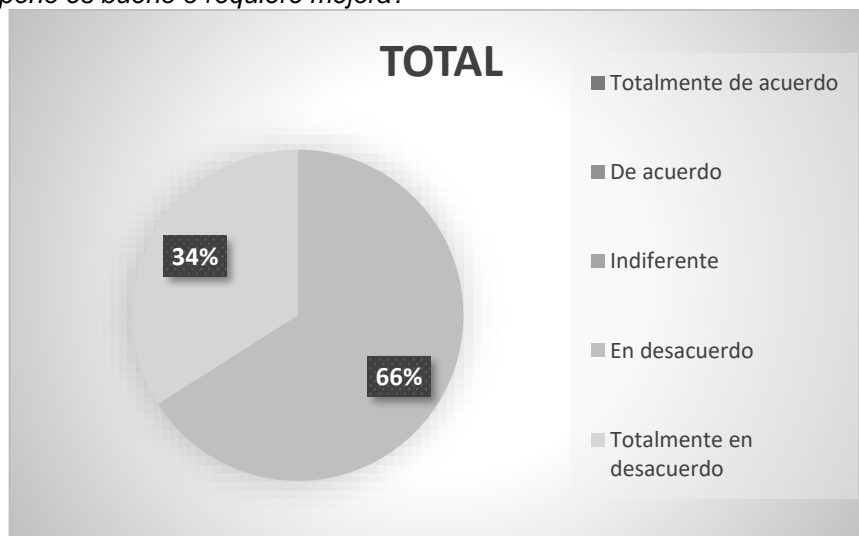
Ilustración 5. ¿Desde el primer momento que usted ingresó a la organización ha sido evaluado acerca de su desempeño?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la encuesta realizada, podemos confirmar que la empresa Bitekso S.A., no ha realizado evaluaciones de desempeño a los colaboradores en el momento que ingresaron a la organización. Por ende, en la figura se puede visualizar un empate. Por un lado, un grupo de participantes señala estar en desacuerdo y, por otro lado, otro grupo señala estar totalmente en desacuerdo. Confirmando así, que la organización no evalúa ni mide el desempeño laboral.

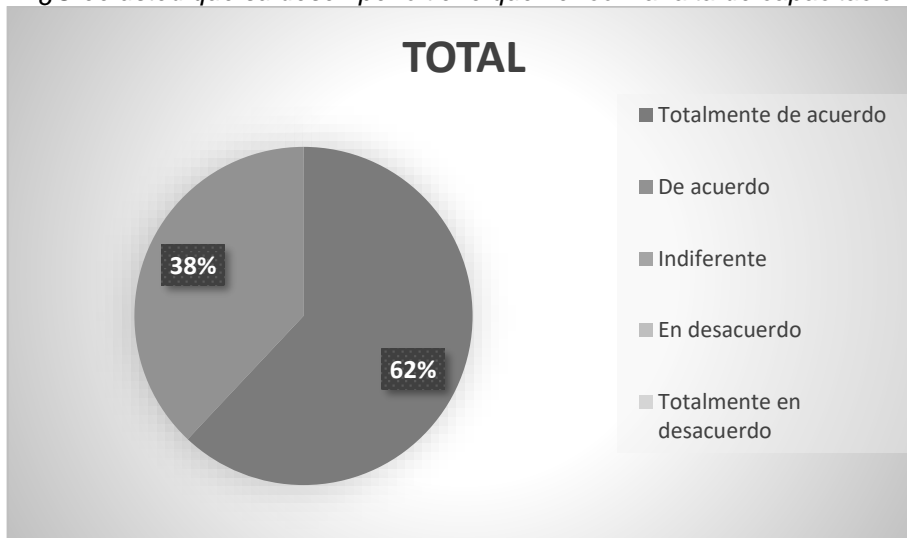
*Ilustración 6. ¿Su jefe inmediato le ofrece una retroalimentación para que usted tenga conocimientos si su desempeño es bueno o requiere mejora?*



*Fuente: Elaboración propia*

Las encuestas arrojaron que la mayoría de los colaboradores de la empresa Bitekso S.A., muestran total desacuerdo respecto a si su jefe inmediato le ofrece una retroalimentación para que tengan conocimientos sobre si su desempeño es bueno o requiere mejora, llevando a inferir que probablemente los colaboradores participantes esperan más de la retroalimentación de sus supervisores en el sentido de ser oportuna, es decir, como ayuda a que corrijan fallas y mejoren la forma de hacer su trabajo

Ilustración 7. ¿Cree usted que su desempeño tiene que ver con la falta de capacitaciones?

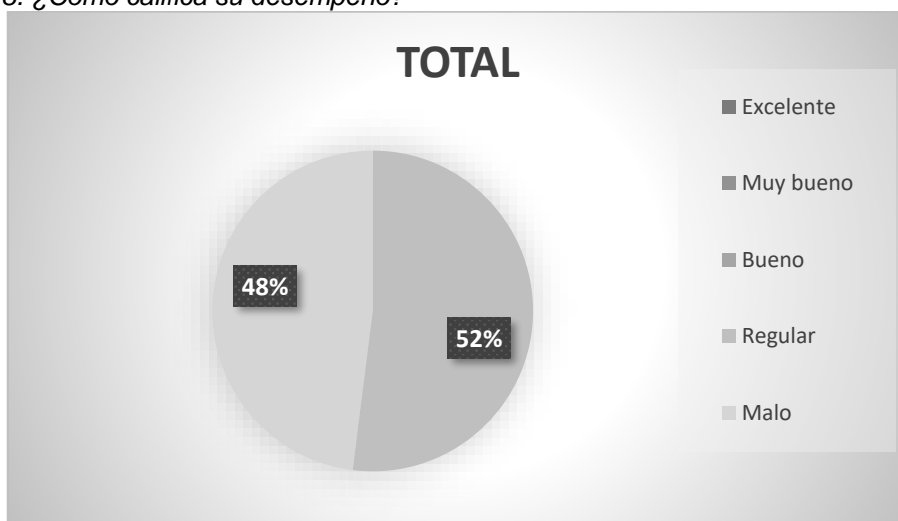


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la mayoría de los colaboradores de la empresa señalaron estar totalmente de acuerdo respecto a que el desempeño que actualmente manifiestan en su trabajo tiene que ver con la falta de capacitaciones. Para este nivel (empresa), esta situación puede tener dos efectos importantes: (1) que el trabajador se desmotive y piense en separarse de la empresa, en cuyo caso hay una pérdida cuantitativa y cualitativa para la misma y, (2) la situación puede afectar negativamente en el logro de los objetivos de la empresa.



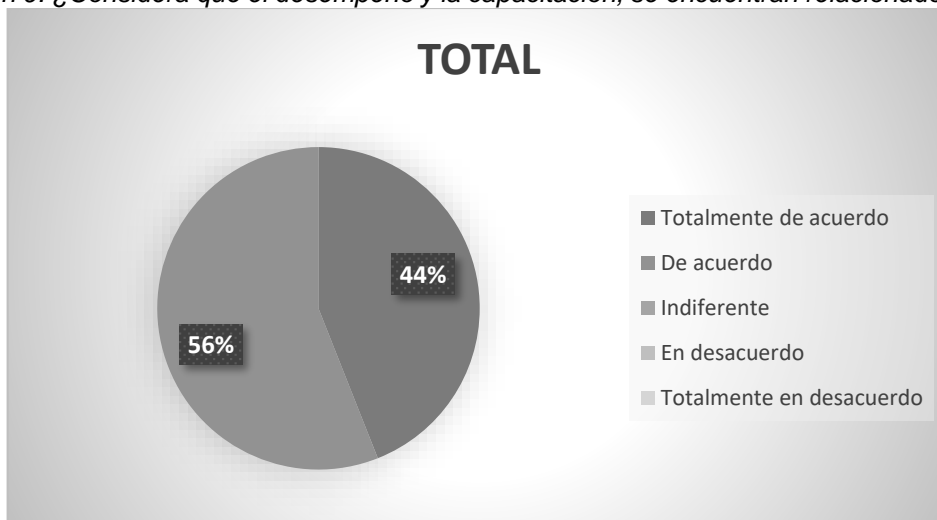
Ilustración 8. ¿Cómo califica su desempeño?



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados califica su desempeño entre regular-malo al momento de desarrollar sus funciones. Estos resultados llevan a inferir la necesidad de capacitación de los colaboradores participantes, a fin de adquirir mayor conocimiento sobre su puesto de trabajo y mejorar el desempeño.

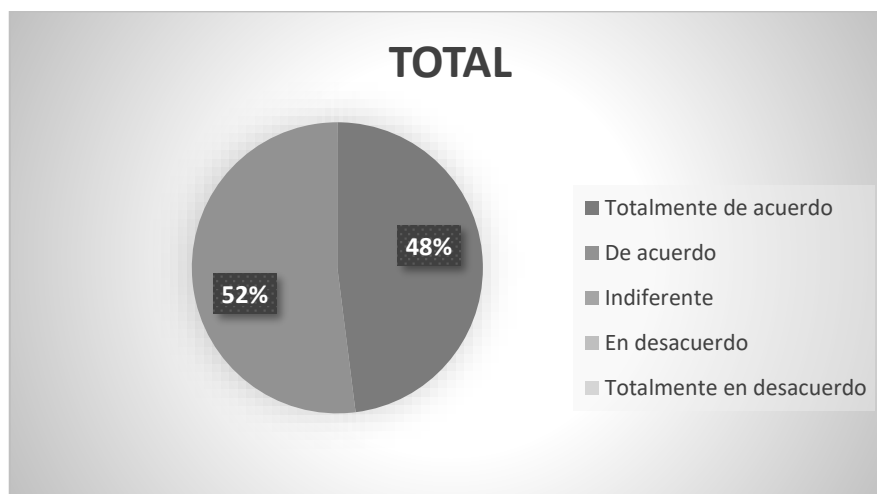
Ilustración 9. ¿Considera que el desempeño y la capacitación, se encuentran relacionados entre sí?



Fuente: Elaboración propia

Con relación al desempeño, existe conciencia sobre la relación directa entre el desempeño y la capacitación. Tomando en cuenta las opiniones mayoritarias se infiere que los participantes de la empresa Bitekso S.A., concientizan la necesidad de mantenerse mejorando en conocimientos para realizar mejor el trabajo encomendado por la empresa.

Ilustración 10. ¿Considera que si la organización tuviese un plan de capacitación su desempeño mejoraría?



Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar estos resultados, es positivo lo manifestado en el sentido que si la organización tuviera un plan de capacitación su desempeño mejoraría, de hecho, les complace de manera positiva si la empresa Bitekso S.A., aumentara, mejorara y diseñara constantemente un plan de capacitación, ya que contribuiría con el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos en las actividades laborales que desempeñan y así su desempeño se optimizaría.

### Aspectos importantes de la capacitación realizada en la empresa

Se puede mencionar que las capacitaciones con las que cuenta la empresa Bitekso S.A., son casi nulas, como consecuencias del covid-19, cambios tecnológicos y políticos provocando que las capacitaciones se limiten o se suspendan. Actualmente, la organización no cuenta con un plan o proceso formal de capacitación, no es adecuado.

En base a las respuestas obtenidas por cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa se pudo conocer que la mayor parte de los trabajadores indicaron haber recibido entre cero a una capacitación en el último año, causando deficiencias que afectan el buen desempeño y desarrollo de estos. La organización hasta el momento no se preocupa por capacitar al personal. La gran mayoría de colaboradores no ha recibido el apoyo, la guía o algún tipo de

asesoría o instrucción por parte de su jefe inmediato, manifestando su total negación e inconformidad. Otro punto importante es que los trabajadores consideran necesario capacitarse para el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo. En los últimos tres años solo recibieron tres capacitaciones personalizadas y de una manera no profesional. Con respecto al presupuesto, la manera en la que se pagaron las capacitaciones se hizo sin considerar tener un plan presupuestario que les ayude a optimizar sus recursos de manera planificada.

### **Aspectos más importantes sobre el desempeño laboral**

Otro punto importante es que los trabajadores autocalifican su desempeño sobre el trabajo que realizan en niveles regular a malo, presentan fallas al desarrollar sus funciones, lo cual puede generar un trabajo de pobre calidad y, de igual forma, impide su desarrollo profesional. La empresa Bitekso S.A., no ha realizado evaluaciones de desempeño a los colaboradores en el momento que ingresaron a la organización, ni tampoco en la actualidad de acuerdo con los archivos de Talento Humano. Los colaboradores de la organización expresan total desacuerdo respecto a que si su jefe inmediato le ofrece una retroalimentación para que tengan conocimientos sobre si su desempeño es bueno o requiere mejora. Cabe mencionar que la falta de capacitación afecta en el desempeño laboral de los colaboradores, causando fallas, falta de actualización y pérdidas de tiempo. Tanto los gerentes como la asistente de Talento Humano manifestaron su inconformidad con los conocimientos de su personal y afirmaron que existen deficiencias en el desempeño.

### **La relación entre los resultados de la capacitación en el desempeño**

El último factor identificado, refiere a la relación de la capacitación en el desempeño, tomando en cuenta las opiniones mayoritarias se infiere a que los colaboradores de la empresa Bitekso S.A., son conscientes de la relación que existe entre estas dos variables, y de la necesidad de mantenerse mejorando en conocimientos para realizar mejor el trabajo encomendado por la empresa. Es

importante destacar estos resultados, si la organización tuviera un plan de capacitación el desempeño del personal mejoraría, de hecho, a la mayoría les complacería de manera positiva si la empresa Bitekso S.A., aumentara, mejorara y diseñara constantemente un plan de capacitación, ya que contribuiría con el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos en las actividades laborales que desempeñan.

## **4. Propuesta**

### **4.1 Descripción**

Una propuesta es uno de los elementos clave del posicionamiento de una empresa, es una herramienta esencial para enfocarse en lo que más importa y sirve de base para campañas de marketing y argumentos de venta (Guadalupe, 2019). Se plantean cinco estrategias como solución a la problemática de la empresa estudiada, por no contar con un proceso formal de capacitación y por tanto niveles bajos de desempeño en el personal, se determina la creación de una matriz de estrategias que fortalezca y complemente los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades del personal de la empresa Bitekso S.A.

### **4.3 Objetivo de la propuesta**

- Valorar la Capacitación fortaleciendo las habilidades y conocimientos del personal a través de una matriz de estrategias perfilado a las diversas necesidades de cada grupo de colaboradores, de igual forma se plantea como meta, mejorar el desempeño del personal, y para determinar ese análisis y comparación, se diseñará y creará evaluaciones de desempeño con parámetros eficientes que arrojen resultados concretos.

### **4.4 Estrategias**

<b>Tabla 4. MATRIZ DE ESTRATEGIAS BITEKSO S.A.</b>				
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES/ ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN</b>				
No hay planes de Capacitación	Definir los puntos importantes y formas de acción mediante la cual se va a diseñar y ejecutar la capacitación, para comienzos del 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) en las áreas donde se están presentando problemas relacionados al conocimiento y habilidades en función de las actividades que desempeña</li> <li>- Creación de plan o proceso de capacitación</li> <li>- Elaboración de cursos de capacitación personalizado de acuerdo con el área y colaboradores</li> <li>- Establecimiento de técnicas o tendencias de capacitación a aplicar</li> <li>-Planificación presupuestaria</li> </ul>	jefes departamentales/ Gerente General/Talento Humano/ Departamento Financiero	\$350
Capacitación esporádica en función de necesidades emergentes				
No todos los colaboradores han sido capacitados				
No hay rubro en el presupuesto para capacitación				
<b>ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO LABORAL</b>				
No existe el diseño de perfiles y descripción de cargos	Determinar las maneras de medir el desempeño del colaborador para conocer el nivel de efectividad de la capacitación como compensación de lo invertido, para mediados o finales del 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de perfiles y descripción de cargos</li> <li>- Elaboración de evaluación de desempeño</li> </ul>	jefes departamentales/ Colaboradores/ Gerente General/Talento humano	\$250
No se realizan evaluaciones de desempeño				
Las funciones son comunicadas al inicio por parte de cada jefe				
Solo los desarrolladores reciben incentivos por su buen desempeño				

Fuente: elaboración propia

Se diseña una matriz de estrategias para la empresa Bitekso S.A. Donde se dividen las estrategias de capacitación y las estrategias del desempeño laboral. Se integran los problemas identificados para posterior colocar los objetivos, las estrategias, los responsables y el presupuesto.

Por un lado, como estrategias de capacitación se encuentran las siguientes; Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) en las áreas donde se están presentando problemas relacionados al conocimiento y habilidades en función de las actividades que desempeña. Creación de plan o proceso de capacitación. Elaboración de cursos de capacitación personalizado de acuerdo con el área y colaboradores. Establecimiento de técnicas o tendencias de capacitación a aplicar y, por último, planificación presupuestaria. Siendo como responsables los jefes departamentales, Gerente General, Talento Humano y Departamento Financiero, con un presupuesto de \$350 dólares.

Por otro lado, como estrategias del desempeño laboral se encuentran las siguientes; Diseño de perfiles y descripción de cargos y elaboración de evaluación de desempeño. Siendo como responsables los jefes departamentales, Colaboradores, Gerente General, Talento humano, con un presupuesto de \$250 dólares.

La evaluación del desempeño es uno de los temas más importantes del área de Talento Humano, analiza el rendimiento de la persona o de un grupo de personas, para poder utilizar los datos en futuras decisiones organizacionales. Por esta razón, se propone, que la empresa elabore evaluaciones de desempeño como seguimiento. Adicionalmente la empresa Bitekso S.A, luego de haber aplicado el (DNC), puede diseñar planes de capacitación de manera anual y así mismo, coordinar con los profesionales que tengan un mejor perfil para que así se ejecuten capacitaciones internas, que ayuden a reducir costos, gastos y a la vez actualicen a su personal.

## Conclusiones

- Al realizar la revisión de la literatura se ha podido establecer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral. Lo más importante es conocer que existe una relación de dependencia de las dos variables de estudio, siendo la primera; la capacitación, variable independiente y la segunda; el desempeño laboral, variable dependiente. Se puede mencionar que, existe óptimo desempeño laboral en los colaboradores a medida que les brinden capacitaciones constantes y de buena calidad. Así también se conoce otros elementos importantes a considerar en el desempeño, como contar con un descriptivo de cargos, manual de funciones, procesos y por último el desarrollo del perfil profesional.
- Se evidencia que no hay planes de capacitación. Capacitación esporádica en función de necesidades emergentes. No todos los colaboradores han sido capacitados. No hay rubro en el presupuesto para capacitación. No existe el diseño de perfiles y descripción de cargos. No se realizan evaluaciones de desempeño. Únicamente, al inicio luego de su contratación, los jefes les dan las instrucciones sobre sus actividades o funciones diarias. Solo los desarrolladores reciben incentivos por su buen desempeño. Los trabajadores autocalifican su desempeño sobre el trabajo que realizan en niveles regular a malo. Todo ello, desemboca en un problema de alta importancia empresarial como es el bajo nivel de desempeño que afecta la competitividad y rentabilidad de la organización.
- Se determina cada estrategia concreta de capacitación factible de aplicación, con la finalidad de eliminar las falencias y necesidades encontradas en las áreas de Desarrollo y Geomática. La finalidad de la aplicación de las estrategias establecidas es mantener a la empresa actualizada y lograr el mejoramiento del desempeño laboral.

## Referencias

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias*. Buenos aires, Argentina: Granica S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo* (Granica S.A. ed., Vol. 1). Argentina. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W\\_DOLjWicZEwFxfj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W_DOLjWicZEwFxfj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false)
- Alles, M. A. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo* (Granica S.A. ed., Vol. 1). Buenos Aires. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W\\_DOLjWicZEwFxfj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W_DOLjWicZEwFxfj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false)
- Aracena, Y., & Luna, Y. (2020). *Incidencia de la capacitación para la mejora del desempeño laboral del personal administrativo del Centro Médico Dr. Liriano, La Vega en el periodo de septiembre-diciembre 2019*. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, Escuela de Postgrado, Universidad Abierta para Adultos.
- Bautista, C. R., Cienfuegos, F. R., & Aquilar, P. J. (31 de diciembre de 2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. (U. P. Unión, Ed.) *Valor agregado*, 7(1), 54 - 60. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Becerra, L. F., Andrade, O. A., & Díaz, G. L. (2019 de Enero de 2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación. (E. Universidad de Otavalo, Ed.) *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 1-32. doi:10.15517/aie.v19i1.35235



- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, R. A. (2 de Mayo - Junio de 2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Cabero, A. J., Barroso, O. J., Palacios, R. A., & Llorente, C. C. (29 de Julio de 2020). Marcos de Competencias Digitales para docentes Universitarios: su evaluación a través del coeficiente competencia experta. (U. d. Sevilla, Ed.) *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 17-34. doi:<https://doi.org/10.6018/reifop.414501>
- Casas, L. P. (2017). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura*. Maestría en Administración con Mención en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional de Piura. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1101>
- Castro, K., & Delgado, J. (Julio-Diciembre de 2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial. *Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (tercera ed.). México: McGRAW-HILL. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México : McGraw Hill. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recur\\_sos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recur_sos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recur\\_sos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recur_sos_humanos_-_chiavenato.pdf)

- Cionza, V. E., Blanco, D. D., & Labrador, M. O. (Mayo-Agosto de 2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 195-211. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-195.pdf>
- Cornejo, M. M. (2020). *Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax en Piura 2021*. Piura, Perú: Universidad César Vallejo, Maestría en Administración de Negocios MBA. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47573/Cornejo\\_MML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47573/Cornejo_MML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Freire, M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del Talento Humano*. Ambato, Ecuador: Consejo Editorial Universitario, Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- González, R. Y., González, B. S., Guerrero, V. D., Gavilanes, M. F., Balseca, C. J., & Rodríguez, C. M. (01 de Mayo de 2018). El aprendizaje autónomo. Su rol en el desarrollo de competencias específicas en la educación superior. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. (3), 400-2. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/227/537>
- Guadalupe, Á. H. (Octubre de 2019). Retroalimentación entre pares en un taller virtual de escritura de tesis de posgrado. (U. d. Guadalajara, Ed.) *Apertura*, 11(2), 40-53. doi:<http://dx.doi.org/10.32870/Ap.v11n2.1540>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (1 de diciembre de 2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño

- laboral en las empresas mineras. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6), 398-409.  
doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (7 de diciembre de 2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *Digital Publisher*, 5(6), 398-409.  
doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436
- La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, E. (2 de Enero - Febrero de 2020). Manjarrez, Fuentes, Nelly, Narcisa; Boza, Valle, Jhon, Alejandro; Mendoza, Vargas, Emma, Yolanda . (R. C. Cienfuegos, Ed.) *Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Lara, S. A., & Morocho, C. B. (2020). *Descripción de cargos y el clima laboral en los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito 9 de octubre salcedo*. Ambato, Ecuador: Universidad técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31078/1/0503636243%20Byron%20Enrique%20Morocho%20Chamorro.pdf>
- Martelo, R. J., Jiménez, P. I., & Quintana, A. (2018). Determinación del Perfil Profesional de Estudiantes de Pregrado Aplicando la Técnica de Análisis Comparativo. *Información Tecnológica* , 29(2), 29-40.  
doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000200029
- Mendoza, M. A. (10 de septiembre de 2019). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. *Sinapsis*, 11(1), 13-23.
- Obando, M. (Mayo - Agosto de 2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. doi: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *ScienceDirect*, 158, 802-810.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Pérez, v. M., & Ayala, J. C. (2021). *La gestión moderna en Recursos Humanos*. Buenos aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9x9REAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA276&dq=subsistemas+de+recursos+humanos&ots=9UO-fz87\\_9&sig=GqJVVM\\_rK2ntQDUa2FwZ-CPMp7c#v=onepage&q=subsistemas%20de%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9x9REAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA276&dq=subsistemas+de+recursos+humanos&ots=9UO-fz87_9&sig=GqJVVM_rK2ntQDUa2FwZ-CPMp7c#v=onepage&q=subsistemas%20de%20recursos%20humanos&f=false)

Porta, N. S., & Tarrió, M. C. (1 de Enero-Marzo de 2019). La capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos. *Pedagogía Profesional*, 17(1), 1684-5765. Obtenido de <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf/article/view/752/1031>

Ramos, G. C. (Julio – Diciembre de 2020). Los alcances de una investigación. *Ciencia América*, 9(3). doi:<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Rengifo, R. (2018). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental*, Lima 2017. Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo.

Restrepo, G., Calvachi, G. L., Cano, Á. I., & Ruiz, M. A. (2019). Las funciones ejecutivas y la lectura: Revisión sistemática de la literatura. *Psicológicos*, 19(2), 81-94. doi:<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v19n2a06>

Reyes, P. D., Gómez, F. A., & Ramos, F. E. (Noviembre de 2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia Covid 19. *Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236. Recuperado el Agosto de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-232.pdf>

Riera, R. Á., Vera, D. F., & Mariscal, R. Z. (1 de febrero de 2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2156>

Ríos, C. A. (20 de Mayo de 2020). Gobernabilidad y gobernanza en las Unidades de Gestión Educativa Local del Perú: Una mirada desde el conocimiento de sus funciones. *Iberoamericana de Educación*, 83(1), 97-119 . doi:<https://doi.org/10.35362/rie8313832>

- Riveros, A. S. (2020). *Descripción de cargos y el desempeño laboral del personal de D'moda en la ciudad de Tacna, año 2018*. Tacna, Perú: Universidad privada de Tacna. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1594/Riveros-Arteaga-Sharon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rueda, G. J., & Portilla, C. S. (Enero-Junio de 2020 ). Formación en competencias laborales generales, desafío para la educación superior. *Revista de Investigaciones*, 15(1), 37-44.
- Veliz, H. K., & Llanos, E. M. (Octubre de 2021). La capacitación, activo para alcanzar el desarrollo organizacional y del capital humano en las instituciones públicas: coordinación zonal 5–salud- Ecuador: Training, active to achieve organizational development and human capital in public institutions . *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8(5), 19–39. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.85.542>
- Vilcas, I. (2019). *La capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el año 2018*. Lima: Maestría en Administración con mención en Administración, Escuela de Postgrado, Universidad Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Zegarra, A. (2019). *La capacitación empresarial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Proyectos Industriales JR S.A.C. Lima 2019*. Lima: Administración, Facultad de Negocios, Universidad Privada del Norte.

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Guía de preguntas de la entrevista a los gerentes**

A continuación, exprese su opinión respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo Gerente General, qué importancia usted considera que tiene la capacitación para la empresa?
2. ¿Qué relación tendría la capacitación con el crecimiento y desarrollo profesional de su personal?
3. ¿Se encuentra conforme con el proceso de capacitación actual que tiene la empresa o considera que puede ser mejorado?
4. ¿Cuáles considera que son las deficiencias en cuanto a conocimientos o habilidades de su personal de las áreas de desarrollo y Geomática?
5. ¿Considera que es necesario evaluar el desempeño, para medir la efectividad de las capacitaciones?
6. ¿Se encuentra conforme con el desempeño de su personal o cree que pueden mejorar en sus habilidades dentro de sus puestos?
7. ¿Cree pertinente, institucionalizar las evaluaciones de desempeño con parámetros e indicadores?
8. ¿Considera que es importante la entrega de resultados, a su personal, sobre el desempeño que están teniendo, para que les serviría conocerlo?

## **Anexo 2**

### **Cuestionario de la encuesta a colaboradores**

**1. ¿Cuál es la cantidad de capacitaciones que ha recibido durante el último año dentro de la organización?**

- 0 a 1
- 2 a 4
- 5 o más

**2. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría o instrucción por parte de su jefe inmediato?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**3. ¿Considera que la organización le da la posibilidad, el tiempo o le financia si usted está interesado en asistir a algún curso de capacitación?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**4. ¿Considera que necesita capacitación para las actividades que realiza en su puesto de trabajo?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

**5. ¿Desde el primer momento que usted ingresó a la organización ha sido evaluado acerca de su desempeño?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**6. ¿Su jefe inmediato le ofrece una retroalimentación para que usted tenga conocimientos si su desempeño es bueno o requiere mejora?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**7. ¿Cree usted que su desempeño tiene que ver con la falta de capacitaciones?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



**8. ¿Cómo califica su desempeño?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

**9. ¿Considera que el desempeño y la capacitación, se encuentran relacionados entre sí?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10. ¿Considera que si la organización tuviese un plan de capacitación su desempeño mejoraría?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo