



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

El proceso de capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales.

Línea de investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Administración de empresas con énfasis en Administración de Recursos Humanos

Título por obtener:

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

Autor (a):

Jennifer Alejandra Triana Gómez

Tutor (a):

Mgs. José Gregorio Noboa Salazar

Samborondón – Ecuador

2022

DEDICATORIA

A Teresa Sánchez, mi abuelita, quien me motiva con su sola existencia, a quien admiro profundamente y de quien quiero seguir el ejemplo irrefutable de perseverancia, transparencia y amor.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se basa en un análisis de la importancia y todo lo relacionado con la aplicación y desarrollo de un programa de capacitación debidamente estructurado y definido, con el objetivo de evaluar el proceso de capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales.

Como parte del proceso de investigación de tipo descriptivo, con lo cual se reúnen características de la problemática en cuestión; y, explicativo, mediante lo cual se identifican las causas e influencia de la misma; se realizan encuestas y entrevistas tanto a colaboradores, como a jefes departamentales de la empresa, comprendidas en interrogantes orientadas a recabar la percepción y nivel de satisfacción de los encuestados y entrevistados, en cuando a los métodos aplicados por la empresa para dotarles de conocimientos y habilidades necesarias para el ejercicio óptimo de las funciones que le han sido asignadas.

En virtud de los resultados obtenidos, es posible evidenciar que, en la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, existen vacíos que derivan en falencias o puntos débiles, con respecto a la aplicación de métodos definidos en criterios unificados y adecuados, debidamente estructurados y continuos, destinados a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, proporcionándoles los conocimientos necesarios y adecuados. Ante esto, siendo que este tipo de estudio permite detectar falencias, causas y aplicar soluciones, se ha considerado necesario que la empresa disponga recursos, tanto humanos como económicos, para iniciar un programa de capacitación como solución a la problemática detectada.

Palabras claves: Capacitación, empresa, conocimiento, desempeño laboral.

ABSTRACT

This research work deals with an analysis of the importance and everything related to the implementation of a properly structured and defined training program, in a company dedicated to providing business technology solutions, with the aim of optimizing the employees' work performance.

As part of the research process, surveys and interviews are conducted with both employees and departmental heads of the company, including questions aimed at gathering the perception and level of satisfaction of respondents and interviewees, as regards the methods applied by the company to provide them with the knowledge and skills necessary for the optimal exercise of the functions assigned to them.

On the basis of the results obtained, it is possible to show that, in the company dedicated to providing business technology solutions, there are gaps that result in shortcomings or weaknesses, with respect to the application of methods defined in unified and appropriate criteria, properly structured and continuous, aimed at improving the work performance of employees, providing them with the necessary and adequate knowledge. In view of this, it has been considered necessary for the company to have the resources, both human and economic, to start a training program as a solution to the problems detected.

Keywords: Training, company, knowledge, work performance.



ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **JOSÉ GREGORIO NOBOA SALAZAR**, tutor del trabajo de titulación "EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES" elaborado por JENNIFER ALEJANDRA TRIANA GÓMEZ, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Administración de Recursos Humanos.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2 (%) mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/133970785-321890-513799#/details/fulltext>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Curiginal

Document Information

Analyzed document	TESIS FINAL CON NORMAS APA JENNIFER TRIANA.docx (D140361412)
Submitted	2022-06-15T01:17:00.0000000
Submitted by	José Gregorio Noboa Salazar
Submitter email	jnobia@ecotec.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	jnobia.ecotec@analysis.arkund.com

Mgtr. José Gregorio Noboa Salazar
Tutor



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

Samborondón, 19 de julio de 2022

Magister
Gino Cornejo
Decano(a) de la Facultad
Ciencias Económicas y 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 SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; 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: **TRIANA GÓMEZ JENNIFER ALEJANDRA**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

Atentamente,


Mgtr. José Gregorio Noboa Salazar

TÍTULO

El proceso de capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema	2
Justificación	3
Tipo de Investigación.....	4
PRIMERA PARTE: Revisión de Literatura.....	6
1.1. Gestión del talento humano	7
1.1.1. Procesos de la gestión del talento humano	7
1.2. Definiciones de capacitación	10
1.3. Formas para desarrollar al talento humano.	10
1.4. Objetivos de la capacitación al talento humano.....	12
1.5. Tipos de orientación en la capacitación laboral	12
1.6. Estrategias o pasos para la aplicación de un proceso de capacitación laboral.....	14
1.6.1. Ejecución de un plan de capacitación laboral	16
1.7. Sobre el desempeño laboral	17
1.7.1. Evaluación del desempeño laboral.	17
1.8. Relación existente entre el proceso o plan de capacitación y la evaluación del desempeño laboral.	17
SEGUNDA PARTE: Método de Investigación	19
2. Método de investigación	20
2.1. Enfoque de la investigación.....	20
2.2. Tipos de Investigación	20

2.4. Universo y muestra de la investigación	22
2.5. Técnicas e instrumentos	23
2.6. Variables.....	24
2.7. Procedimiento.....	25
2.8. Procesamiento.....	26
TERCERA PARTE: Análisis de los Resultados	28
3. Análisis de los resultados	29
3.1. Información de la empresa	29
3.2. Grupos de interés	29
3.3 Entrevistas.....	30
3.3.1. Entrevista a gerente y jefes departamentales.....	30
3.3.2. Encuesta a gerente y jefes departamentales.....	35
3.4. Encuestas al personal de la empresa.....	39
3.6. Análisis FODA	48
CUARTA PARTE: Propuesta.....	53
4. Propuesta	54
4.3. Instrumentos para el establecimiento de estrategias.....	55
4.4. Objetivos de la propuesta.	55
4.5. Desarrollo de la propuesta.....	55
4.6. Desarrollo las estrategias de la propuesta.....	56
4.7. CONCLUSIONES	62
4.8. RECOMENDACIONES.....	62

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, resulta vital para una empresa darle importancia a su talento humano, mediante la capacitación e incentivo constante, puesto que gran parte del éxito y de la obtención de los objetivos planteados y esperados, depende o es resultado del desempeño ejercido por cada colaborador, dentro del ámbito de sus competencias; y, que, al mismo tiempo, se traducen en grandes ventajas de competitividad y liderazgo para la empresa (Navarrete Villota, 2018). El referirse a capacitación del talento humano, no implica únicamente el hecho de hacerle conocer las funciones o actividades que recurrentemente desempeña en el cumplimiento de sus funciones asignadas; por el contrario, los beneficios de un proceso de capacitación contribuyen tanto a la empresa como al colaborador.

Es pertinente conocer a cabalidad al talento humano, sus destrezas, fortalezas y debilidades, dentro del giro de las actividades que ejerce la empresa, de tal manera que sea posible aplicar las medidas necesarias y oportunas, que conlleven a potencializar al talento humano, con la finalidad de mantener un óptimo rendimiento.

Del mismo modo, al estar consciente una empresa, de la importancia de las necesidades de capacitación en su talento humano, le es posible aplicar medidas que conlleven a la satisfacción de ambas partes, tanto de la empresa y la del colaborador, quien debe percibirse como un talento necesario para el buen funcionamiento del negocio, lo cual genera compromiso real, con resultados altamente positivos.

Por otro lado, en la organización para alcanzar los objetivos de la empresa, se debe promover la creación del nuevo conocimiento a través de la capacitación. Es decir, es necesario generar nuevas capacidades y conocimientos en los colaboradores, a través de la capacitación para mejorar su buen desempeño en el trabajo.

Planteamiento del problema

En el presente trabajo de investigación, se estudia detenidamente el caso de una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, donde se ha detectado lo siguiente: El personal de la empresa carece de los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de sus funciones, lo que genera errores en las actividades asignadas, impactando negativamente en la satisfacción de los usuarios internos y externos de la organización.

De acuerdo con (Ninan, Chacko, & Rani, 2019), generar aprendizaje en el colaborador, debe ser considerado como una inversión, por parte de la empresa, siendo una práctica que debe aplicarse de forma estructurada y ordenada para que se obtenga el impacto deseado. Sin embargo, al presentarse fallas en los procesos implementados por la empresa de tecnología, se produce pérdidas de tiempo y cuellos de botella, lo que impacta en el desempeño de los colaboradores al verse imposibilitados de resolver los problemas existentes dentro de su jornada laboral, por no contar con los conocimientos y/o aptitudes necesarias para el cumplimiento de sus funciones. Por lo cual, es necesario contar con un talento humano capacitado de acuerdo con el puesto que desempeña, ya que esto repercute en forma directa en los resultados obtenidos por la empresa, con relación a los objetivos que se ha planteado a corto o largo plazo.

Con el presente trabajo de investigación, se pretende encaminar a una empresa de tecnología, de tal manera que le sea posible identificar sus objetivos y necesidades, para, posteriormente, determinar cuáles son las necesidades de conocimientos y competencias que requiere la empresa en cada uno de sus colaboradores, conforme al cargo que desempeñan, para reforzarlos mediante capacitaciones adecuadas a su perfil profesional; todo esto, a través de la creación de un plan de capacitaciones, personalizado para cada área.

La empresa de tecnología en la cual se basa el presente trabajo de investigación no cuenta con políticas, procedimientos y procesos debidamente establecidos para las diferentes áreas, por lo que, los colaboradores, constantemente son rotados y asignados para el ejercicio de actividades que no guardan relación con sus aptitudes, es decir, para

las cuales no se encuentran altamente capacitados, lo que genera un retraso notorio en el dominio de dichas actividades. Siendo así, al requerir la empresa de tecnología, contar con talento humano susceptible de movimientos administrativos constantes, es necesario que refuerce sus procesos y plan interno de capacitación.

De acuerdo con la información detallada, surge la siguiente pregunta del problema: ¿Cómo incide el proceso de capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores?

Objetivo general

Evaluar el proceso de capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, en el periodo 2018 al 2021.

Objetivos específicos

- Identificar las características de las variables: proceso de capacitación y desempeño laboral.
- Diagnosticar las falencias del proceso de capacitación y su incidencia en cuanto al desempeño laboral del talento humano de los colaboradores de una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales.
- Proponer estrategias para mejorar el proceso de capacitación y fomentar el desempeño de los colaboradores de la organización.

Justificación

Se explican las razones por las cuales es necesario abordar la situación o problema que asume el trabajo, los beneficios que generan los resultados que se proponen, especificando todas las mejoras concretas que se reciben.

Según (Carvajal Larenas & Mariño Villafuerte, 2018) el objetivo de toda organización o empresa es alcanzar un alto nivel de competitividad que conlleven al éxito, conforme las metas planteadas; siendo así, también resulta de interés de toda empresa, aplicar los métodos que fueren necesarios, destinados a alcanzar dicho nivel

elevado de competitividad y así lograr un buen desempeño laboral. Para ello, la base o punto de partida para el óptimo desarrollo de una empresa, es la capacitación adecuada de su talento humano, es decir, que la empresa, acertadamente, sepa determinar las cualidades, aptitudes, conocimientos y/o características que necesita en cada uno de sus colaboradores, para que su desempeño sea óptimo en las actividades o cargo que le fuera asignado, cumpliendo las expectativas que la empresa se plantea.

Por tanto, una empresa basada en el conocimiento implica una búsqueda más profunda de cómo innovar a partir de los métodos tradicionales de organización. Por ejemplo, al implementar una metodología de trabajo donde involucre la creación de planes de capacitación constante, permite tener un equipo totalmente capacitado para actuar frente a problemas que se puedan dar. Los autores (Bautista Cuello, 2020) consideran al desempeño laboral como una herramienta para el crecimiento de las empresas, a través del establecimiento de estrategias que aporten al desempeño laboral de los colaboradores.

En conclusión, las capacitaciones tienen una incidencia en el desempeño laboral de las personas, debido a que, si alguien no está capacitado totalmente, la empresa corre el riesgo de que en situaciones críticas no actúe de la mejor manera ni sea capaz de generar una solución inmediata. Por lo que se convierte de vital importancia implementar este tipo de estrategias dentro de la empresa.

Tipo de Investigación

Para realizar el trabajo de investigación desarrollado, se utilizan los métodos explicativo y descriptivo.

- **Descriptivo:** Debido a que permite describir las características del proceso de capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores.

- **Explicativo:** Por lo que se identifica las causas por las cuales se desarrolla de determinada forma el desempeño del talento humano, así como el grado de influencia del proceso de capacitación en ellos.

PRIMERA PARTE: Revisión de Literatura

1. Revisión de Literatura

1.1. Gestión del talento humano

El gestionar o planear el talento humano implica, en primera instancia, considerar las necesidades de la organización, con base en sus objetivos planteados, para posteriormente determinar el número óptimo de talentos humanos que se requieren para satisfacer dichas necesidades y objetivos (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Traverso Holguin, 2017)

Siendo así, se evidencia que, la gestión del talento humano no es una acción aislada al conocimiento y relevancia de las necesidades y aspectos importantes que conforman una organización, por ejemplo, los de índole económica, legal, financiera, administrativa, disciplinaria y demás.

1.1.1. Procesos de la gestión del talento humano

En toda organización, son las personas quienes, innegablemente, aportan negativa o positivamente al éxito de esta; ahí radica la importancia de que el talento humano posea virtudes, destrezas y/o aptitudes para ser aplicadas dentro de la organización, a raíz de aquello, surge el hecho de que las organizaciones procuren dotar a su talento humano de las herramientas necesarias, a través de aspectos o elementos como la capacitación, formación y desarrollo (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Traverso Holguin, 2017).

Según Reinoso, (2019), señala que los procesos de la gestión del talento humano estos asociados con los siguientes pasos:

1. La planeación

El proceso de gestión del talento humano iniciar con identificar el capital humano que se requiere en una determinada organización o empresa, de tal manera que es preciso establecer las necesidades y roles que busca cubrir la empresa, a través de un proceso planeado.

2. Atracción de candidatos

Una vez descrito los roles para un determinado puesto de trabajo y establecido los planes de contratación, es momento de iniciar la búsqueda, donde los responsables de recursos humanos salen a la búsqueda del mercado de trabajo para nos sea sus vacantes.

3. Selección

Una vez realizado las entrevistas es momento de empezar con el proceso de selección, esto tiene que ver con las prácticas de gestión del talento, ésta puede ser la más agotadora por la presión que supone elegir a la persona indicada en un grupo de grandes talentos, para realizar este proceso de selección es preciso indicar formularios entrevista sencillos pero precisos.

4. Desarrollo

En esta fase vuelta para el sistema de gestión del talento humano se encarga de la formación y la orientación del candidato seleccionado desde momento o en que se incorpora a la empresa, por lo general se integra por medio de un programa inducción.

5. Retención

La gestión del talento humano consiste en tomar medidas para mantener a los mejores recursos humanos en una empresa a largo plazo para tal efecto, este proceso implica aplicar estrategias de retención de empleados.

6. Transición

Esta es la última fase del proceso de gestión del talento humano que se refiere a las transiciones, el cambio es inevitable incluso en el área de recursos humanos, así que al momento en que decidan seguir otras factorías algunos empleados y renuncie o dejar su puesto actual por una nueva empresa. Para tal efecto el personal de recursos humanos de prepararse para esta eventualidad estableciendo procesos directrices para una transición moldeable.

En virtud de lo antedicho, es importante destacar que, para toda organización, constituye una prioridad el contar con un equipo -talento humano-, conformado por personas dotadas de aptitudes y conocimientos idóneos para el beneficio y crecimiento universal, es decir, para el de la organización y el propio, ya que, sin dicho favor mutuo, no es posible satisfacer los fines y necesidades planteadas.

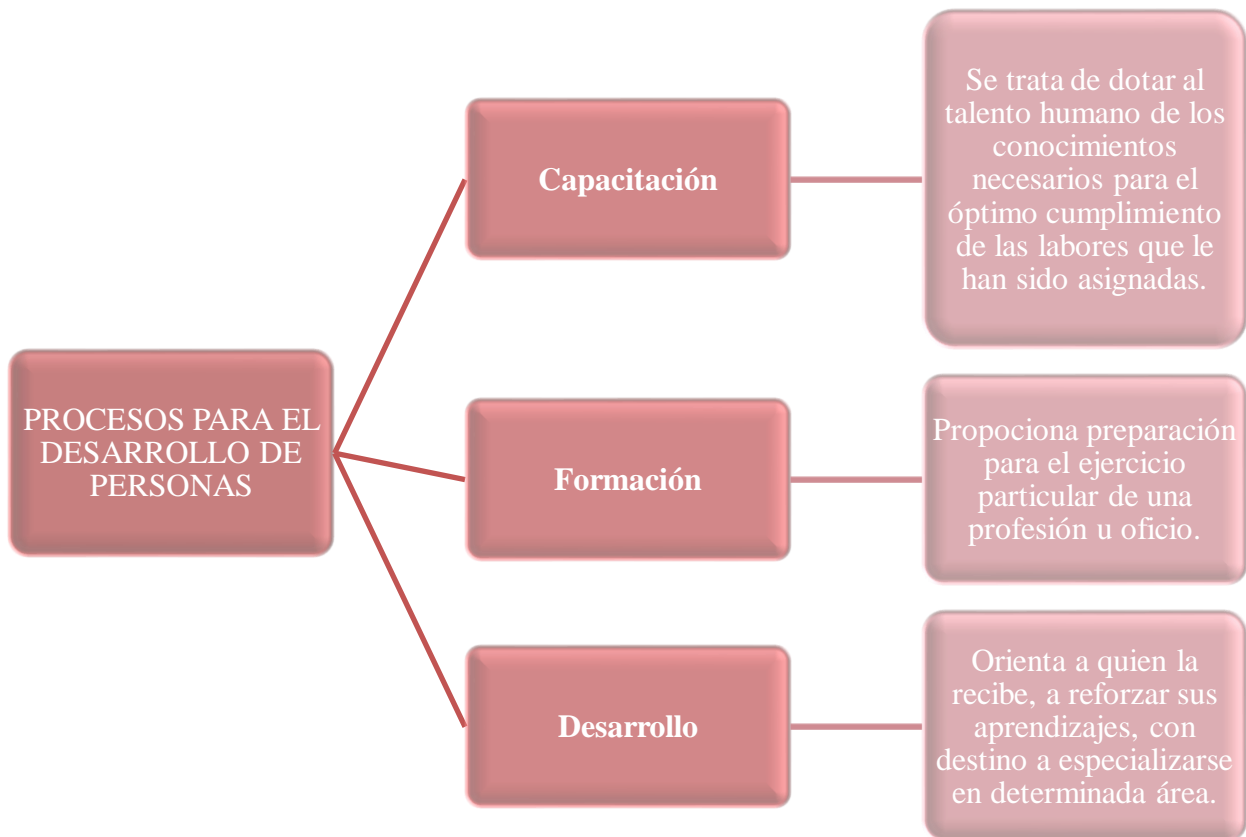


Figura 1: *Herramientas para la optimización del desempeño del talento humano.*

Fuente: (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Traverso Holguin, 2017)

Elaboración propia.

1.2. Definiciones de capacitación

(Zazueta, Lopez, & Cervantes, 2017) manifiestan que es un medio imprescindible con el cual, el talento humano, ha de ejecutar en forma adecuada sus labores en la empresa, con la finalidad de lograr sus objetivos.

Víctor & Díaz Luis (2018), afirman que la capacitación es un proceso cuya característica, la constancia, contribuye a la búsqueda de la eficiencia para alcanzar un nivel elevado de productividad.

La capacitación se considera como un método a través del cual es posible obtener una mejora en la conducta y habilidades de los colaboradores para lograr un buen desempeño y las metas de la organización (Rengifo Maco, 2018).

Changuán M. (2020), refiere que la capacitación es una fuente que permite que las empresas generen ingresos, permitiendo que los colaboradores se encuentren plenamente informados sobre ella y los conocimientos necesarios sobre el rol que desempeñan dentro de ella.

De este modo, con base en las definiciones aportadas por cada autor precitado, se puede concluir que, al referirse a la capacitación, dentro del ámbito de la gestión del talento humano, se trata de un medio, proceso, fuente, recurso, actividad y/o inversión, a través de la cual se hace posible la adquisición de conocimientos, atributos, beneficios, habilidades, capacidades y/o aprendizajes, destinados a la optimización del desempeño del talento humano y obtención de fines planteados por la organización.

1.3. Formas para desarrollar al talento humano.

Según Medina, A. (2018), citando a otros autores, existen varias formas para desarrollar al talento humano, entre los cuales se encuentran:

- **Mentoring:** Se trata de una forma de capacitación, llevada a cabo en tiempos cortos, a través de un miembro de la empresa, altamente capacitado, con criterio respetado por los demás, a quien se denomina “mentor”. Su gestión es la de asesorar y corregir al equipo, para lo cual debe contar con aptitudes para transmitir conocimientos efectivamente.
- **Entrenamiento experto:** Para este método, se debe contar con una persona, interna o externa, que debe contar con experiencia irrefutable en las habilidades o conocimiento que se pretende transmitir o reforzar al personal. Su posición jerárquica en la empresa, de ser alguien interno, es indiferente para efectos de la práctica de este método. Se debe desarrollar mediante planificación de tiempos y espacios, incluidos en un programa.
- **Jefe entrenador:** Este método se relaciona a los dos anteriores, sin embargo, consiste en que un miembro cercano al equipo de trabajo, quien debe conocer a profundidad la realidad de la empresa, sea quien guíe constantemente al personal, sin necesidad de contar con una planificación.

Por otra parte, López, D., Jorge, E. y Cadena, A. (2017), refieren un método distinto a los anteriormente expuestos, el cual se detalla a continuación:

- **E-learning:** Constituye un método de capacitación formal, cuyo mérito es la virtualidad, la flexibilidad de horarios y la no necesidad de salir de la empresa incurriendo en gastos adicionales; sin embargo, estas mismas características o elementos, pueden convertirse en debilidades que resulten en efectos negativos en el objetivo principal: la capacitación del talento humano.

Actualmente, el mundo empresarial ha acogido nuevos conceptos en la práctica o el ejercicio de las actividades correspondientes al giro del negocio, es posible evidenciar que, a la sociedad en general, le interesan asuntos de mayor profundidad, que, anteriormente no eran de relevancia, tales como el bienestar de los trabajadores,

teniendo conocimiento de que aquello se traduce en los resultados, positivos o negativos, que ha de percibir la empresa en sus objetivos.

Del talento humano depende básicamente el desarrollo efectivo y éxito de una empresa, por lo tanto, lo principal a considerar para tal efecto, es contar con personal capacitado para efectuar sus labores. La capacitación no consiste únicamente en la instrucción de ciertos conocimientos al talento humano, proporcionadas a través de talleres, charlas, material de lectura y otros; sino también significa la evaluación constante en la aplicación de dichos conocimientos de los que se dota al personal (Changuán O. , 2020).

1.4. Objetivos de la capacitación al talento humano

Según Navarrete (2018), asevera que:

La capacitación y formación del talento humano; no se considera en modo alguno, un gasto sino una inversión con un alto beneficio para el logro de los resultados propuestos en cuanto a eficiencia y desempeño laboral en los puestos de trabajo, las mejoras en la calidad en el servicio y la importancia del trabajo en equipo, de las actitudes positivas y de la formación en valores” (p.23).

En concordancia con lo precitado y, con base en las definiciones establecidas sobre la capacitación, se le puede atribuir el objetivo de contribuir, a manera de estrategia, con el desarrollo de la empresa, a través del mejoramiento del desempeño de los colaboradores, siendo este aspecto el principal factor de interés en una organización.

1.5. Tipos de orientación en la capacitación laboral

De acuerdo con Salcedo (2021) entre las más conocidas y aplicadas, existen tres tipos de capacitación, las cuales buscan obtener la información suficiente y pertinente, previo a la implementación de un plan de capacitación en el talento humano; estas son:

- **Según el cargo:** En este punto, se observa y se parte de los conocimientos básicos con los que cuenta el talento humano, con la finalidad de adaptar, previa e inicialmente, la capacitación al nivel de este, conforme a sus diferentes objetivos y funciones asignadas en la empresa, es decir, al perfil profesional que le ha sido atribuido.
- **Según la experiencia:** Se aplica al talento humano que ya cuenta (previamente) con un cargo asignado en la empresa y con práctica fluida en el mismo, de manera que se busca reforzar y ampliar los conocimientos y habilidades del colaborador, cuyos fines se requieren asegurar.
- **Capacitación operativa:** Se basa especialmente en dotar de los elementos materiales al talento humano, que sean necesarios para el desempeño efectivo de sus actividades; previo análisis respectivo.

Por otra parte, los autores Parra & Rodríguez (2016), suponen que, la capacitación, puede darse mediante dos orientaciones, las cuales se refieren y explican a continuación:

- **Específica:** Se trata de aquella capacitación que se utiliza como refuerzo de las estrategias de negocios. Busca la obtención de un desempeño con mayor independencia por parte del talento humano, en la tarea específica asignada.
- **Polivalente:** Pretende que el talento humano reciba conocimientos generales, para ponerlos en práctica bajo supervisión; sin embargo, busca que construir un resultado favorecedor a nivel personal del trabajador, de manera que a este le sea posible desempeñarse en una u otra área o empresa.

La capacitación requiere, previo al establecimiento de esta como un plan para la obtención de un óptimo desempeño laboral; en todos los casos, ser dividida u observada en diferentes niveles u orientaciones, conforme las necesidades evidenciadas; y no como un hecho o acción aislados; de otra manera, no es posible cumplir con los objetivos que suponen su aplicación.

1.6. Estrategias o pasos para la aplicación de un proceso de capacitación laboral

Conforme lo manifiesta (Abril, 2018) en concordancia con la teoría de Blake, en la aplicación de un plan de capacitación laboral, existen tres etapas:

1. La detección: En este primer paso o etapa, se busca obtener la información que haga posible la determinación de un problema o necesidad del talento humano, mediante diferentes estrategias, tales como: encuestas, entrevistas, rotación de tareas, evaluaciones.

En concordancia con este punto, Navarrete (2018) asegura que, la falta de detección de las necesidades de los colaboradores genera desmotivación en ellos, lo cual, a su vez, ocasiona efectos negativos en el desempeño laboral y de la empresa, siendo los usuarios externos quienes expresen insatisfacción.

2. El análisis: Partiendo del punto anterior, se debe reconocer, identificar y/o determinar el motivo u origen del problema detectado, el tipo de este, esto es, si se trata de un problema de carencias de actitudes y/o aptitudes.
3. La evaluación: Se determina si el problema, o parte de él, puede y debe ser resuelto a través de la adquisición de conocimientos (aprendizaje), estableciendo así, el nivel de necesidad de ejecutar una acción de capacitación.

Para que una empresa logre establecer una estrategia adecuada, con miras a obtener un óptimo desempeño de su talento humano y así, logre los objetivos que se plantea a nivel de competitividad; debe tener en cuenta tres conceptos básicos: la alineación, el compromiso y la medición, como lo señala Lastreto (2018):

- **Alineación:** Se trata de identificar las cualidades o aptitudes del talento humano, conforme el objetivo que se ha planteado, de tal manera que se asigne correcta y efectivamente a cada colaborador en la posición adecuada, según sus habilidades y actividades a ejercer.
- **Compromiso:** Aplicar estrategias e incentivos efectivos, que ocasionen el involucramiento del talento humano con los propósitos de la empresa.
- **Medición:** Evaluar los resultados y el desempeño del talento humano, una vez aplicados los conceptos anteriores.

Por otra parte, (Chiavenato, 2007) (Citado por Lastreto, 2018), establece que un proceso de capacitación consta de cuatro componentes:

- **Insumos:** Se trata de los recursos materiales y conocimientos a impartir por parte de la organización o empresa.
- **Proceso u operación:** Elaboración del programa individualizado y generalizado a proporcionar, conforme el análisis de los fines y/o pretensiones de la empresa.
- **Producto:** Se considera al personal capacitado y al resultado de la capacitación impartida.
- **Retroalimentación:** Es la evaluación del nivel de éxito y efectividad del proceso de capacitación ejecutado a través de medios formales o procedimientos sistemáticos.

Conforme lo anteriormente expuesto, una vez determinada la orientación y/o nivel en el cual se basa un plan de capacitación, es necesario que, en su aplicación, se observen parámetros conlleven a la ejecución ordenada y secuencial del mismo; de manera que se evalúen los efectos positivos o negativos de dicho plan y con ello se identifiquen los puntos a reforzar, modificar y/o mejorar.

1.6.1. Ejecución de un plan de capacitación laboral

Conforme lo expone Navarrete (2018), corresponde a los ejecutivos de una empresa, una vez analizado y aprobado un proceso de capacitación laboral, ponerlo en marcha, para lo cual, previamente, se debe tener en consideración lo siguiente:

- Dividir racionalmente las tareas laborales
- Definir jerarquías
- Precisar funciones de cada colaborador
- Describir puestos de trabajo (perfiles)
- Sistematizar los procedimientos a aplicar
- Establecer y adecuar el espacio físico a utilizar

Del mismo modo, se establece que existen tres aspectos a tener en consideración, en la aplicación de un proceso o plan de capacitación, estos son:

- **Campo de acción:** Surge en el proceso de planificación y corresponde específicamente al problema o necesidad sobre el cual se va a trabajar, para mejorarlo, modificarlo, reforzarlo o erradicarlo, según sea el caso.
- **Órgano de ejecución:** Este punto, se encuentra relacionado con el definir jerarquías, es decir, corresponde al hecho de establecer quiénes son los responsables de llevar a cabo la estrategia asignada, con miras a la aplicación efectiva del proceso de capacitación.
- **Evaluación de impacto:** Se centra en un aspecto mayormente materialista, es decir, trata de realizar un comparativo respecto del costo que asumió la empresa, con motivo de la aplicación de un plan o proceso de capacitación; versus los beneficios que le aportó. No guarda relación con los efectos positivos de la capacitación en el talento humano, es un aspecto netamente orientado a que la empresa conozca o determine si lo aplicado fue conveniente o no para ella y sus intereses como organización.

1.7. Sobre el desempeño laboral

Según Boada, N. (2019), el desempeño laboral podría ser definido como el comportamiento del talento humano, con base en los objetivos establecidos, además, se convierte en una estrategia para alcanzarlos. Mientras que Bautista, R., y Cienfuegos, R. (2020), coinciden en que el desempeño laboral se constituye en conductas realizadas por el personal, que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos con miras al éxito de la empresa.

Siendo así, se presume que el desempeño laboral del talento humano es concebido como un resultado del proceso, plan o estrategias específicas aplicadas en el talento humano, por parte de la organización.

1.7.1. Evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño laboral es una parte aislada, pero a su vez íntimamente relacionada, al plan de capacitación que pudiere aplicar una organización en la gestión de su talento humano. Sin embargo, también es lógico asumir que la evaluación del desempeño laboral tiene la misma finalidad que la aplicación de un plan de capacitación, esto es, el mejoramiento y beneficio para la organización y el trabajador, toda vez que, una vez concluida la evaluación referida, de determinar resultados no convenientes ni ajustados a los objetivos, siempre es necesario plantearse nuevas metas, determinando posibles falencias en el plan aplicado, reforzándolas, mejorándolas o modificándolas, con el único fin de obtener el beneficio total para la organización y el talento humano (Zans, 2017)

1.8. Relación existente entre el proceso o plan de capacitación y la evaluación del desempeño laboral.

(Pardo & Diaz, 2014), aseveran con base en los conceptos y aspectos detallados en los puntos anteriores del presente trabajo de investigación, con respecto a la capacitación del talento humano y la evaluación del desempeño laboral, de manera individualizada; es posible concluir que ambos elementos se encuentran íntimamente

relacionados, principalmente en tres aspectos: La capacitación se concibe como un paso previo e indispensable para la aplicación de una evaluación de desempeño del talento humano, toda vez que, sin haber establecido con anterioridad un plan de capacitación, se considera infructuoso proceder con una evaluación de desempeño, pues no existe una base sobre la cual realizarla y, muy probablemente, no surgieran resultados positivos, ni esperados, por no haber sido planteados.

La capacitación y la evaluación del desempeño del talento humano tienen un solo objetivo, esto es, el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, generando un efecto positivo y beneficioso también para el talento humano que la conforma (Abril, 2018). Secuencialmente, buscan determinar las necesidades de la organización y del talento humano para el logro los fines establecidos; establecer las medidas óptimas para satisfacer o cubrir dichas necesidades, ejecutar las acciones pertinentes para combatir o erradicar posibles fallas que dificultaren o impidieren la satisfacción de dichas necesidades y objetivos de la organización y, finalmente, evaluar los resultados de lo aplicado para, de ser oportuno, repetir el proceso, mejorándolo o reforzándolo.

SEGUNDA PARTE: Método de Investigación

2. Método de investigación

2.1. Enfoque de la investigación

Al presente trabajo de investigación se le aplican dos enfoques, mismos que son de tipo cualitativo y cuantitativo, puesto que recaban datos de tipo estadísticos y porcentuales, que simplifican la determinación numérica de los resultados; y, del mismo modo, se recopila información acerca de la visión personal de cada colaborador de la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, con respecto al problema sobre el que versa esta investigación, existente en la organización.

La importancia de los dos referidos enfoques radica en que ambos, en conjunto y de forma secuencial, permiten la detección de los puntos que requieren cambios y/o refuerzos, en cuanto a la capacitación del recurso humano, y la determinación de las estrategias a aplicar para erradicar dichos puntos considerados como “el problema”.

2.2. Tipos de Investigación

Descriptivo

Consiste en identificar una situación particular, cuya manifestación puede ser mediante una problemática, por ejemplo; de tal manera que se deje en evidencia las características que le constituyen como tal. No es más que la definición y esclarecimiento, mediante la descripción y detalle de sus características, de una situación determinada que se requiera abordar.

Este método permite detallar los métodos que se utilizan en el proceso de capacitación, permitiendo plantear las interrogantes a los colaboradores, con la finalidad de determinar el más adecuado para aplicar. Así mismo, permite identificar el nivel de satisfacción actual de la empresa y colaboradores, con respecto al desempeño laboral de estos.

Explicativo

El método explicativo de investigación consiste en la búsqueda de las razones de un hecho, a través de la determinación de relaciones entre causa y efecto. Intenta establecer las condiciones que se reúnen para dar como resultado o configurar ciertos hechos o situaciones.

A través de este método, es posible identificar puntos críticos a combatir en la empresa, en cuanto a las necesidades detectadas en los colaboradores, a nivel de conocimientos y habilidades; del mismo modo, con las falencias detectadas, mediante este método se hace posible establecer la relación e incidencia de los métodos de capacitación aplicados, como estrategia para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales.

2.3. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

El periodo para tener en consideración como base para el presente trabajo de investigación, rige desde el mes de marzo a mayo del año 2022; y, la información, es recopilada a través de medios virtuales/digitales y físicos.

La empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales cuenta con aproximadamente 20 años de experiencia, utilizando y creando varios tipos de plataformas conforme a las necesidades de sus clientes quienes, generalmente, pertenecen al ámbito o rama educativa. Sin embargo, a pesar de su amplia experiencia en el giro del negocio, en cuanto a la gestión de su talento humano en general, no ha procurado crear bases firmes, que permitan a la organización ser y sentirse estable en dicho aspecto.

Específicamente, esta empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales no cuenta con una planificación debidamente estructurada sobre cómo pretende contar con personal amplia y satisfactoriamente capacitado para el ejercicio de todas las actividades que el giro del negocio les exige, además de las cotidianas propias del cargo que desempeña.

2.4. Universo y muestra de la investigación

La población está conformada por los 20 colaboradores que conforman la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas que se encuentra ubicada en Samborondón, cantón de la provincia Guayas, Ecuador:

Tabla 1: Población y Muestra

CARGO	Cant.
Presidencia	01
Gerencia	01
Jefe Talento Humano	01
Jefe Financiero	01
Jefe Marketing	01
Diseñador Multimedia	01
Diseñador Gráfico	01
Jefe servicio al cliente	01
Oficial de cuenta	02
Jefe sistemas	01
Jefe Ventas	01
Operador comercial	01
Desarrolladores	05
Soporte técnico	02
TOTAL	20

Elaboración: Propia.

Se considera a la totalidad de personas, por ser una empresa con reducido número de integrantes, para la aplicación de técnicas e instrumentos. Se presenta el organigrama jerárquico de la empresa a continuación:

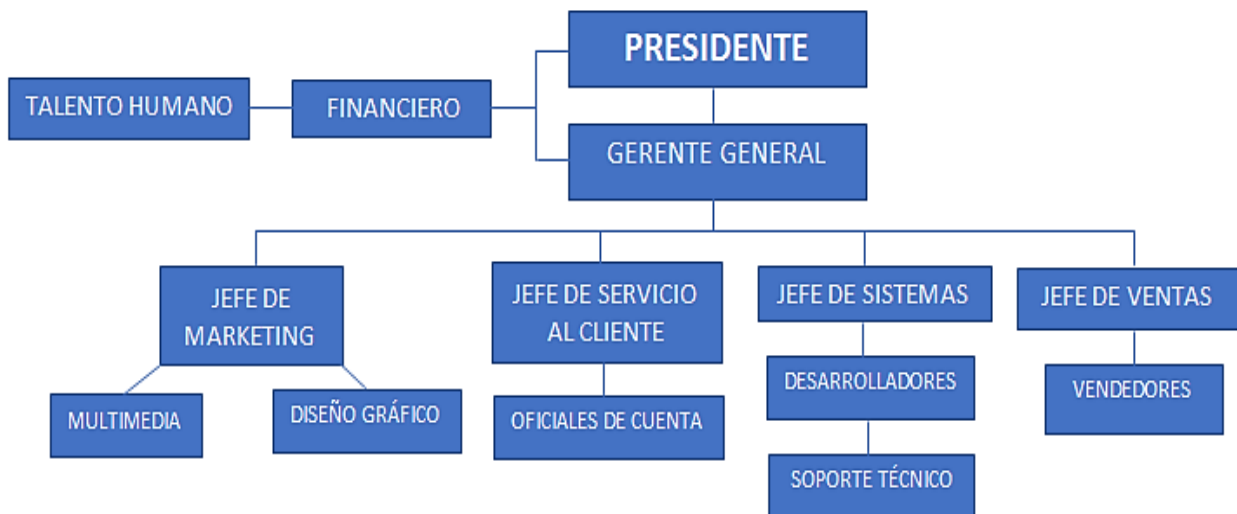


Figura 2
Estructura de la empresa
Elaboración: Propia

2.5. Técnicas e instrumentos

En el presente trabajo de investigación se utilizan distintas técnicas para la recopilación de información clave, tales como: análisis FODA, encuestas, entrevistas y diagrama de Ishikawa. Todas las técnicas referidas anteriormente, tienen la finalidad de permitir la obtención de información precisa con respecto a la problemática que se estudia de la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, así como los antecedentes y efectos en el desempeño laboral del talento humano.

La primera técnica, correspondiente a una entrevista constituida en el diseño de una guía de preguntas abiertas de tipo semiestructuradas; dirigidas a quien ejerce el cargo de gerente y jefes departamentales de la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, se realiza a manera de cuestionario, mediante el cual se exponen interrogantes destinadas a conocer su criterio respecto de los puntos críticos visibles en el talento humano, en cuanto a la carencia de conocimientos y/o habilidades, que ameriten la aplicación de un proceso de capacitación.

De igual forma, se realiza una encuesta, mediante un cuestionario de opción múltiple, de tipo escala de Likert, para medir el grado de conformidad de los encuestados; elaborado a través de la plataforma *Google Forms*, se recopila el criterio de todo el personal de la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, con la finalidad de conocer su tendencia o preferencia, respecto a los métodos a aplicar para la ejecución de un proceso de capacitación; y, así mismo, mediante esta técnica o método, se obtienen resultados con mayor realidad y acertados respecto del proceso de capacitación y su incidencia en el desempeño laboral.

En cuanto al análisis FODA realizado, representado mediante un gráfico, se realiza un análisis para contar con una perspectiva objetiva y específica de la situación actual dentro de la empresa, a través del reconocimiento de sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.

Finalmente, del mismo modo, se presenta a través de un diagrama de Ishikawa, la situación de la empresa, estableciendo presuntas causas de la problemática detectada.

2.6. Variables

Se toman en cuenta dos variables, dependiente e independiente. En cuanto a la variable independiente, se hace referencia a la capacitación al talento humano y, como variable dependiente a la misma, el desempeño laboral del talento humano en la organización.

Operacionalización de las variables

Tabla 2: Operalización de las variables de estudio

Variable	Tipo	Definición	Dimensiones	Técnica de medición
Capacitación	Variable independiente	Se considera un medio, recurso o fuente para dotar al talento humano de los conocimientos y habilidades necesarias para el ejercicio de sus actividades.	<ol style="list-style-type: none">1. Calidad del proceso de capacitación.2. Métodos aplicados en el proceso de capacitación.3. Efectividad del proceso de capacitación.	Encuesta y entrevista
Desempeño laboral	Variable dependiente	Se trata de los resultados y efectos obtenidos del ejercicio de las actividades del trabajador.	<ol style="list-style-type: none">1. Nivel de desempeño.2. Criterios para la aplicación de evaluación de desempeño.3. Sentido de identificación con la empresa.	Encuesta y entrevista

Elaboración: Propia

2.7. Procedimiento

El presente trabajo de investigación se inicia mediante el planteamiento del problema que suscita en la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, en cuyo funcionamiento se detecta, en cuanto a la capacitación del talento humano, que no existe una planificación correctamente estructurada, de manera que, inicialmente, se identifiquen las necesidades de la empresa y del talento humano, con miras a obtener efectos positivos en el desempeño laboral; así como tampoco los puntos de ataque o refuerzo mediante el proceso de capacitación.

Siendo así, una vez identificados aquellos puntos en los cuales existen carencias de conocimientos y/o habilidades, posteriormente, se procede a analizar y determinar cuáles son los métodos óptimos aplicables para corregir o modificar los puntos carentes detectados. En esta acción, se utiliza un criterio de personalización, de tal manera que se aplica a cada talento humano diferentes acciones y/o métodos, de ser necesario; esto, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la empresa y, principalmente, mejorar el desempeño laboral del talento humano en la empresa, teniendo en consideración las diferentes y continuas delegaciones de tareas o actividades que se otorga a cada servidor de la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales.

Finalmente, con el objetivo de conocer el grado de efectividad y los resultados positivos o negativos del proceso de capacitación aplicado, conforme las premisas anteriormente descritas; se procede con una evaluación de desempeño de cada colaborador, también personalizada y con base en las pretensiones de la empresa a nivel laboral.

2.8. Procesamiento

Este punto se pone en práctica, mediante la elaboración y realización de entrevistas a los funcionarios ejecutivos (gerente y jefes departamentales), incorporados al presente trabajo de investigación en calidad de anexo; con la finalidad de conocer los criterios de estos, en cuanto a los puntos críticos en el talento humano, que requieren el accionar y aplicación de un proceso de capacitación de manera generalizada o específica.

Del mismo modo, se procede con la utilización de encuestas al personal en general de la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, incluyendo a gerente y jefes departamentales, con el objetivo de determinar, según su criterio, las preferencias o tendencias de los métodos a considerar óptimos y aplicables.

Mediante la aplicación de las técnicas anteriormente referidas, es posible plantear un diagnóstico para identificar las carencias del talento humano, en relación con la adquisición de conocimientos y/o habilidades, mediante un proceso de capacitación. Cabe mencionar que, los instrumentos utilizados, siendo estos, entrevista y encuesta, contienen interrogantes orientadas a reunir puntos de vistas de los colaboradores desde sus respectivos rangos jerárquicos, respecto de las falencias, causas y soluciones en cuanto al proceso de capacitación en la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales.

TERCERA PARTE: Análisis de los Resultados

3. Análisis de los resultados

3.1. Información de la empresa

La institución en la cual se basa el presente trabajo de investigación es una empresa especializada y dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, tanto a nivel nacional, como internacional; centrándose básicamente en crear e innovar para sus clientes.

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes y proveedores, a nivel nacional e internacional, que se constituyen desde pequeñas a grandes empresas, con alto nivel competitivo, por lo que requieren constantemente actualizar sus métodos y vías en cuanto a tecnología, con la finalidad de, a su vez, brindar un mejor y más avanzado servicio a sus clientes.

Misión

Brindar la mejor experiencia a los clientes, a través de sus plataformas digitales que impulsen el desarrollo profesional y empresarial.

Visión

Ser una empresa sólida reconocida en el mercado a nivel nacional e internacional por ofrecer soluciones tecnológicas de primer nivel.

Valores

Responsabilidad, vocación, compromiso, pasión, innovación.

3.2. Grupos de interés

La empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales concibe como grupos de interés a todas aquellas personas, naturales o jurídicas, que se encuentren inmersas en el mundo de la tecnología e innovación, principalmente a aquellas que utilicen determinadas plataformas para proporcionar sus servicios y/o productos.

Del mismo modo, considera parte de los grupos de interés a quienes contribuyen al ejercicio continuo y eficiente de sus actividades, es decir, los miembros de la organización, entiéndase estos como los colaboradores, así como también a sus proveedores, quienes hacen de cierta forma posible el cumplimiento de sus objetivos fijados establecidos.

Al formar parte, los colaboradores, del grupo de interés, la empresa otorga suma importancia al bienestar de estos, por lo que ha considerado importante aplicar ciertos métodos destinados a nutrir de conocimientos y habilidades a su recurso humano, como una forma de mejorar el desempeño laboral de los mismos.

La empresa cree fielmente en las aptitudes de su talento humano, que a su vez son el instrumento clave para proporcionar un servicio de óptima calidad para sus selectos clientes, por lo que considera a la capacitación como el elemento clave para la obtención de los objetivos que se ha planteado, conforme a cada situación.

3.3 Entrevistas

3.3.1. Entrevista a gerente y jefes departamentales

En virtud de la entrevista realizada a gerencia y jefes departamentales, a quienes se realizó una entrevista con orientación a identificar respecto del conocimiento sobre la importancia y aplicación de un plan de capacitación, así como también a medir el nivel de satisfacción o conformidad en cuanto a los métodos y criterios utilizados por la empresa para tal efecto; fue posible evidenciar que, si bien ambos conocen o tienen noción respecto del tema, todos coinciden en que la aplicación de un proceso de capacitación, no es algo que se encuentre familiarizado actualmente con la empresa.

Mediante esta entrevista, se plantearon preguntas que tienen la finalidad de que, las respuestas del encuestado, contribuya a conocer el escenario actual de la empresa y sus colaboradores, desde la óptica de quienes dirigen, para identificar puntos críticos, de manera que ello contribuya a la estructuración adecuada de un plan

de capacitación, conforme las necesidades que sean puestas en evidencia a través de esta práctica.

Con base en lo anteriormente descrito, fue posible evidenciar, en general, que existe un gran interés por el desarrollo no únicamente de la empresa, sino del talento humano como una estrategia de beneficio mutuo o recíproco; es decir, que existe un sentido de priorización del talento humano, como estrategia para alcanzar los fines que se ha planteado cada dirigente, en pro de la empresa.

Calidad del proceso de capacitación

Tabla 3: *Calidad del proceso de capacitación*

Entrevista al gerente y jefes departamentales	
<p>¿Usted conoce la importancia de un proceso de capacitación dentro de una empresa?</p>	<p>La gerencia y jefes departamentales de la empresa coinciden en que el proceso de capacitación es importante tanto para la empresa como para los colaboradores, ya que el repotenciar los conocimientos y habilidades de estos, contribuye al compromiso con la empresa.</p>
<p>Un adecuado proceso de capacitación permite mejorar los conocimientos del personal. ¿Se encuentra de acuerdo con el proceso de capacitación que actualmente tiene la empresa o considera que se puede mejorar?</p>	<p>Los jefes departamentales coincidieron en que el proceso de capacitación con el que cuenta actualmente la empresa es casi imperceptible o nulo, de manera que consideran que se deben realizar reuniones y campañas masivas, mediante las cuales el personal adquiera conocimiento y compromiso con respecto al tema.</p>
<p>Para que un proceso de capacitación sea óptimo, ¿qué recomienda usted?</p>	<p>Los jefes departamentales consideran que lo que hace exitoso a un proceso de capacitación, es que se practique constantemente y no se centre en las necesidades o ideas particulares de los líderes, sino que se tenga en cuenta, principalmente, al personal que va a recibirlo.</p>

Fuente: *Entrevista*

Elaboración: *Propia*

Métodos aplicados en el proceso de capacitación

Tabla 4: *Métodos aplicados en el proceso de capacitación*

Entrevista al gerente

Cuál de los siguientes programas la empresa está aplicando: ¿Mentoring, jefe entrenador o entrenamiento experto?

El gerente determinó que en la empresa no se aplica, de manera permanente, ningún programa para capacitar al personal.

¿Considera que alguno de esos 3 programas de capacitación se debe implementar en las diferentes áreas de la empresa?

El gerente opinó que el programa más adecuado para la empresa que lidera, es el de entrenamiento experto, pues así se delega la responsabilidad de capacitación a quien ha adquirido los conocimientos necesarios sobre cómo y en qué capacitar.

Fuente: Entrevista

Elaboración: Propia

Efectividad del proceso de capacitación

Tabla 5: Efectividad del proceso de capacitación

Entrevista a los jefes departamentales

¿Considera que la implementación de un proceso de capacitación mejora la ejecución de procesos internos y funciones del colaborador? Indique algún ejemplo y mencione un caso donde se haya dado lo mencionado.

Los jefes departamentales afirmaron que un proceso de capacitación es una gran contribución al mejoramiento de las funciones del personal y refirieron el único ejemplo de capacitación suscitado en la empresa, esto es, la capacitación de idioma inglés, impartido al personal de ventas, lo cual benefició a las relaciones públicas de la empresa

¿Considera que es necesaria una evaluación de desempeño, para medir la efectividad del proceso de capacitación? Indique con un ejemplo.

Los jefes departamentales consideran que una evaluación de desempeño debe ser obligatoria en el caso de aplicarse un plan de capacitación en la empresa, puesto que ello implica inversión de recursos y tiempo, lo cual debe ser debidamente aprovechado por los colaboradores. Del mismo modo, refirieron el ejemplo de la interrogante anterior, puesto que, de dicha capacitación, se realizó una evaluación indirecta, a través de la aplicación y utilización del idioma en nuevas negociaciones que consiguió la empresa.

Fuente: Entrevista

Elaboración: Propia

Nivel del desempeño

Tabla 6: Nivel del desempeño

Entrevista a los jefes departamentales	
¿Se encuentra satisfecho con el nivel de conocimientos y/o habilidades de su talento humano? ¿Ha notado deficiencias en el desempeño de los colaboradores?	Los jefes departamentales manifestaron su inconformidad con los conocimientos de su personal y afirmaron que existe el potencial, sin embargo, son necesarias actualizaciones, refuerzos, nuevas instrucciones de acuerdo con el área.
¿Según su criterio, existe alguna relación entre un proceso de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores?	Los jefes departamentales coincidieron en que la capacitación guarda total relación con el grado de desempeño del personal y que, además, motiva y compromete a los mismos con la empresa y sus funciones.

Fuente: Entrevista

Elaboración: Propia

Criterios para la aplicación de evaluación de desempeño

Tabla 7: Criterios para la aplicación de evaluación de desempeño

Entrevista al gerente y jefes departamentales	
¿Qué aspectos o áreas considera usted que requieren refuerzo de habilidades y/o conocimientos en la empresa?	El gerente de la empresa opinó que, principalmente, las jefaturas de servicio al cliente y ventas requieren especial atención en el refuerzo o adquisición de conocimientos y destrezas
¿Considera que existe un aspecto o área en común, por la cual requiera ser capacitado el talento humano?	El gerente de la empresa afirmó que, en virtud de que la empresa tiene relaciones con empresas internacionales, es importante que todos sus colaboradores dominen el idioma inglés, así como también adquieran conocimientos y habilidades respecto de etiqueta, relaciones humanas e información básica de temas relacionados con la tecnología, por ejemplo, terminologías, usos, entre otros aspectos.

¿Cuáles son sus recomendaciones con respecto a la aplicación de un proceso de capacitación en la empresa?

El gerente y los jefes departamentales consideran que el proceso de capacitación que se aplique en la empresa debe mantener una orientación entretenida, dinámica, de trabajo en equipo, flexible, para que el personal asuma aquello como un reto grato.

Fuente: Entrevista

Elaboración: Propia

Sentido de identificación con la empresa

Tabla 8: Sentido de identificación con la empresa

Entrevista al gerente y jefes departamentales	
Según su criterio ¿Cuál es la importancia de aplicar un proceso de capacitación en la empresa?	El gerente aseguró que aplicar un proceso de capacitación genera beneficios para el ambiente laboral, la motivación del personal, la fluidez de las actividades laborales y el nivel de productividad de la empresa.
¿Qué apreciación le merece la iniciativa de un proceso de capacitación en la empresa?	Los jefes departamentales manifestaron su agrado y complacencia con la iniciativa, asegurando que es un gran aporte para la empresa y para cada uno de los colaboradores que se obtengan beneficio de dicho proceso.
¿Cuál de las fases del proceso de capacitación considera la más importante o necesaria para la empresa?	Una vez explicadas las fases, los jefes departamentales coincidieron en que lo más importante es la evaluación del desempeño, puesto que sin ello no es posible medir el beneficio y los resultados del tiempo y recursos invertidos, así como tampoco aplicar nuevos procesos que combatan las flaquezas que persisten.
¿Considera que el proceso continuo de capacitación constituye un incentivo y compromiso para el ejercicio de las labores asignadas?	El gerente de la empresa afirmó que, mediante esta iniciativa de un proceso de capacitación, en el personal, incluidos los jefes departamentales, se puede percibir un mayor compromiso y entusiasmo en las actividades y funciones que desempeñan.

Fuente: Entrevista

Elaboración: Propia

3.3.2. Encuesta a gerente y jefes departamentales

En este punto, se pone en evidencia mediante la medición agrupada de interrogantes realizadas a la gerencia y jefes departamentales, la tendencia de criterios y preferencias de estos, con relación al plan de capacitación en la empresa.

Calidad del proceso de capacitación

Tabla 9. *¿Considera que, como parte de un programa de capacitación, se debe planificar la reinducción de los colaboradores para actualizar conocimientos sobre las funciones, políticas y procedimientos del puesto?*

ITEM	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	16	80%
De acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	4	20%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente:

*Opinión del personal
Elaboración propia*

De acuerdo con la medición de esta interrogante, se evidencia un acuerdo mayoritario. Por lo que resulta factible considerar que es necesaria su aplicación en el plan de capacitación, como parte final y continua, puesto que, constantemente, la empresa ejecuta rotaciones del personal, lo que conlleva a una desaceleración en el

ejercicio de las funciones de estos, por no conocer a cabalidad el movimiento que implica el cargo, área o funciones asignadas.

Métodos aplicados en el proceso de capacitación

Tabla 10. ¿Considera que el proceso de capacitación está de acuerdo con las metas de la organización?

ITEM	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	20	100%
TOTAL	20	100%

*Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia*

Se observa que existe una mayoría de colaboradores, que se encuentra en desacuerdo con la afirmación de que la empresa vincula un plan de capacitación a la consecución de sus metas, siendo este el principal medio para lograrlo. Es decir, que las ciertas o casi nulas o imperceptibles capacitaciones impartidas, no han cumplido las expectativas de los colaboradores, por ende, tampoco de la empresa.

Nivel del desempeño

Tabla 11. ¿La capacitación y el desempeño laboral se encuentran relacionados?

ITEM	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	16	80%
De acuerdo	4	20%
Parcialmente de acuerdo	0	0%

Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

*Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia*

Se observa que todos los encuestados, jefes departamentales y gerente, coinciden en que existe una relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores, lo que demuestra la importancia de aplicar el proceso. A través de esta interrogante, es posible analizar que los colaboradores en la empresa no brindan la totalidad o gran parte de su desempeño en las funciones asignadas, ya que consideran a la capacitación, la cual no reciben como hábito en la empresa; como un punto clave para ello.

Criterios para la aplicación de evaluación de desempeño

Tabla 12. *¿En la empresa, de qué forma se mide el desempeño laboral de los colaboradores?*

ITEM	CANTIDAD	%
Evaluación informal	20	100%
Indicador de gestión (KPI)	0	0%
Evaluación de desempeño	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Otras	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Opinión del personal

Elaboración propia

Los encuestados han coincidido en este punto, sobre la forma de medir el desempeño de los colaboradores a través de la evaluación informal, por lo que se evidencia que la empresa aplica conocimientos o métodos empíricos o no correctamente definidos, para conocer sobre el desempeño de su personal, lo cual, cabe acotar, se realiza a criterio de cada líder, es decir, jefe departamental o gerente, sin soporte, planificación, ni constancia alguna.

Tabla 13. *¿Cuándo un colaborador cumple su periodo de prueba, se realiza una evaluación de desempeño?*

ITEM	CANTIDAD	%
Desacuerdo	10	50%
Muy en desacuerdo	10	50%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia

Los encuestados pusieron en evidencia la carencia de evaluación de la empresa, inclusive, en una situación tan relevante y determinante, como lo es el hecho de medir el desempeño de un colaborador cuya permanencia en la empresa está por decidirse, una vez que ha cumplido el periodo de prueba, lo cual significa una adquisición acertada o no para la empresa.

Sentido de identificación con la empresa

Tabla 14. *¿Cree usted que, al implementar un plan de capacitación anual, se podría mejorar el compromiso de los colaboradores?*

ITEM	CANTIDAD	%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Muy de acuerdo	20	100%
TOTAL	20	100%

*Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia*

Todos los jefes departamentales y gerencia están de acuerdo con la idea de que implementar un plan de capacitación que se planifique anualmente, tiene como resultado que los colaboradores tengan un sentido de identificación con la empresa, manifestado a través del compromiso con ella y con las actividades que deben desempeñar conforme a los cargos que ejercen.

3.4. Encuestas al personal de la empresa

A continuación, se encuentran detallados los resultados obtenidos de la realización de encuestas a los colaboradores de la empresa. Las interrogantes se encuentran divididas o agrupadas, conforme a las dimensiones planteadas en la metodología.

Calidad del proceso de capacitación

Tabla 15. *¿De acuerdo con sus necesidades, la empresa planifica y aplica debidamente un proceso de capacitación?*

ITEM	CANTIDAD	%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	20	100%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia

Más de la mitad de los colaboradores han considerado que la empresa no planifica ni aplica debidamente un proceso de capacitación en la empresa, por lo que se evidencia que no ha existido una manifestación tangible de interés en el desarrollo de los colaboradores y la empresa, por parte de quienes dirigen.

Tabla 16. *¿Cree usted que, de existir la iniciativa de la empresa, en cuanto a la planificación de un proceso de capacitación, se contribuye con mejoramiento de la calidad de la ejecución de funciones?*

ITEM	CANTIDAD	%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Muy de acuerdo	20	100%
TOTAL	20	100%

Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia

Al evidenciarse que la mayoría los colaboradores reconocen los efectos favorables al desempeño laboral, que resultan de la aplicación de un plan de capacitación, se aprecia, nuevamente, que existe necesidad de implementarlo en la empresa, pues, probablemente, el desempeño de los colaboradores no está siendo el óptimo, por lo que requieren tal incentivo para mejorarlo.

Tabla 17. ¿La aplicación continua y constante de técnicas, como parte del proceso de capacitación, mejora la calidad de conocimientos y habilidades del colaborador?

ITEM	CANTIDAD	%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Muy de acuerdo	20	100%
TOTAL	20	100%

*Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia*

Se evidencia que, más del 70% de la población encuestada de colaboradores, coinciden en que, para el mejoramiento de sus conocimientos y habilidades, resulta necesaria una aplicación constante, sin interrupciones, de las técnicas en un plan de capacitación; toda vez que, en determinadas y casi nulas ocasiones en que las que la empresa ha proporcionado, sin planificarlo, algún tipo de capacitación se ha dejado a criterio y voluntad del colaborador, la permanencia o continuidad en ella.

Métodos aplicados en el proceso de capacitación.

Tabla 18. ¿Qué método considera que la empresa está implementando?

ITEM	CANTIDAD	%
Mentoring	0	0%
Jefe entrenador	0	0%
Entrenamiento experto	0	0%
E - learning	0	0%
Ninguno de los anteriores	20	100%
TOTAL	20	100%

*Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia*

Para efectos de esta interrogante, así como en todas las demás, se explicó a los encuestados la intención de la misma, particularmente en este caso, se brindó un breve, pero preciso detalle respecto de las definiciones de cada uno de los métodos mencionados en la pregunta que, dicho sea de paso, fueron seleccionados por comprender los métodos más utilizados o contemporáneos; esto, con la finalidad de que pudieren relacionarlos a la realidad de la empresa y su vida laboral diaria; sin embargo, la totalidad de población encuestada de colaboradores, afirman que la empresa no aplica ningún método de capacitación, mediante el cual se imparta conocimientos y habilidades al personal.

Tabla 19. *¿Qué método considera que la empresa debe implementar?*

ITEM	CANTIDAD	%
Mentoring	0	0%
Jefe entrenador	0	0%
Entrenamiento experto	20	100%
E - learning	0	0%
Ninguno de los anteriores	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: *Opinión del personal*
Elaboración propia

En concordancia con la pregunta anterior, los encuestados, han determinado el método “entrenamiento experto”, como el adecuado a aplicar por la empresa; pese a las condiciones suscitadas a raíz de la emergencia sanitaria, siendo que la gran mayoría de individuos se vio en la necesidad de hacer uso de medios telemáticos; se evidencia gran rechazo al método E-learning, que implica el uso de tecnologías.

Efectividad del proceso de capacitación

Tabla 20. ¿Cree usted que un proceso de capacitación contribuye con el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos aplicables en las actividades laborales que desempeña?

ITEM	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	20	100%
De acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia

Prácticamente, la totalidad de la población encuestada coincide en que el proceso de capacitación influye directamente en el desempeño laboral; de esta manera, se constituye otro punto que añadir a los motivos por los cuales la empresa necesita de la aplicación de un plan de capacitación.

Tabla 21. ¿Un proceso de capacitación mejora el resultado de sus necesidades profesionales/laborales en la empresa, conforme al área a la que pertenece?

ITEM	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	8	40%
De acuerdo	12	60%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia

En concordancia con la interrogante anterior, los encuestados han coincidido en que, la capacitación, contribuye, no únicamente a lograr cierto crecimiento laboral/profesional en los colaboradores, sino también acarrea un beneficio de índole personal, siempre favorable para la empresa. Es decir, la capacitación contribuye al empoderamiento del colaborador, de tal manera que se sienta apto para desempeñar sus funciones y no tema a las venideras, por conocer que la empresa se encuentra involucrada constantemente en su desarrollo profesional, además, como estrategia para obtener beneficios para la empresa.

Nivel del desempeño

Tabla 22. *¿Considera que el desempeño laboral y la capacitación mantienen alguna relación?*

ITEM	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	20	100%
De acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: *Opinión del personal*
Elaboración propia

Un número mayoritario de encuestados, coordinaron sus criterios en esta interrogante, dejando en evidencia su convicción de que el desempeño laboral es sujeto de modificaciones positivas en el caso de aplicarse un plan de capacitación. La empresa, al no contar con ningún proceso de capacitación debidamente establecido, no mide el desempeño de sus colaboradores de manera óptima.

Criterios para la aplicación de evaluación de desempeño

Tabla 23. *¿Considera que, previo a la aplicación del proceso de capacitación, deben ser correctamente detectadas sus necesidades en la empresa?*

ITEM	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	8	40%
De acuerdo	4	20%
Parcialmente de acuerdo	4	20%
Desacuerdo	4	20%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia

Con la presente interrogante, se deja establecida la convicción de los colaboradores, respecto de la importancia de que la empresa conozca sus reales necesidades en el ámbito profesional, esto, como una base para el establecimiento de un proceso de capacitación adecuado, conforme se propone mediante el presente trabajo de investigación.

Tabla 24. *¿Los métodos aplicados en el proceso de capacitación, contribuyen al mejoramiento del desempeño laboral?*

ITEM	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	20	100%
De acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Opinión del personal
Elaboración propia

Los encuestados, en su mayoría, han considerado que los métodos aplicados en un plan de capacitación son un punto clave para lograr los resultados deseados, esto es, el mejoramiento del desempeño laboral. Por lo que, en concordancia con la presente interrogante, es importante atender a las preferencias de los colaboradores respecto de los métodos de capacitación, una vez que han conocido los tipos más utilizados o contemporáneos.

Sentido de identificación con la empresa

Tabla 25. *¿Considera que, en el caso de la implementación un proceso de capacitación significa que la empresa se interesa por cubrir sus necesidades laborales?*

ITEM	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	20	100%
De acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: *Opinión del personal*
Elaboración propia

Con esta interrogante, se mide el nivel de aceptación del plan de capacitación a aplicar, pudiendo apreciar que los colaboradores, en mayoría, se encuentran de acuerdo con la iniciativa y la observan como una muestra de interés por parte de la empresa, lo que, sin lugar a dudas, significa una motivación para estos.

3.5. Diagrama de Ishikawa

A través de la siguiente ilustración, denominada diagrama de Ishikawa, el cual constituye una técnica para desarrollar un análisis respecto de la problemática detectada en la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, en cuanto al incentivo del talento humano, a través de un programa o plan de

capacitación, como medio para mejorar el desempeño laboral de estos, generando a su vez un notable beneficio para la productividad de la empresa.

Para efectos de la elaboración del diagrama de Ishikawa que se visualiza a continuación, se considera los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los jefes departamentales, gerente y colaboradores de una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales.

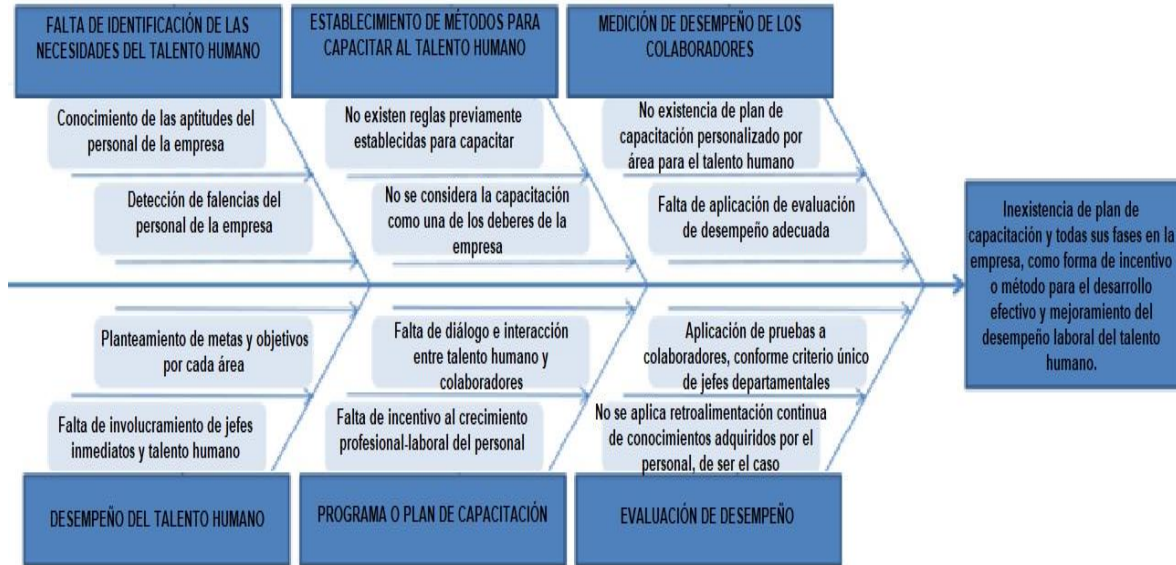


Figura 3
Diagrama de Ishikawa
Elaboración propia

Como única ejemplificación del proceso de capacitación aplicado actualmente en la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales, se hace referencia de una capacitación de idioma inglés puesta a disposición de los colaboradores, que tuvo origen en virtud de una petición realizada por el jefe del área de ventas, quien hizo conocer al área de talento humano, misma que, con el visto bueno de gerencia y área financiera, adquirió tal beneficio y lo financió parcialmente a los colaboradores.

Sin embargo, es importante mencionar que la capacitación anteriormente referida, la cual se desarrolló a través del método E-learning, no tuvo éxito, por no haberse dado el seguimiento respectivo, así como tampoco haber realizado una evaluación, dejando bajo la voluntad de los colaboradores culminarla o no.

3.6. Análisis FODA

En este punto, en cuanto al FODA institucional, es posible observar que el buen ambiente de trabajo es un punto clave en el conjunto de fortalezas, entiéndase este como las condiciones materiales adecuadas y la relación interpersonal-profesional de los colaboradores; pues permite el flujo correcto de las actividades laborales básicas y cotidianas, como el atender y resolver los diferentes requerimientos en equipo, de acuerdo al caso, lo cual a su vez genera resultados favorables para la organización.

En concordancia con lo antes descrito, las opciones que derivan a un crecimiento profesional son parte de las oportunidades que brinda la empresa a sus colaboradores, a través de incentivos para la continuidad del desarrollo académico de estos, entre otros de los cuales inclusive sus familiares pueden gozar. Además, como beneficio mutuo, para la empresa y los colaboradores, existe una apertura sin restricciones, a la escucha de todo tipo de sugerencias que pretendan el mejoramiento de las condiciones de trabajo a los colaboradores, que a su vez resulten en la optimización del desempeño de estos.

Por otra parte, probablemente, la gran apertura al diálogo y conciliación practicada por la empresa, genere a su vez el grupo de debilidades identificadas, que son básicamente la falta del control necesario para toda organización, alcanzado a través de políticas y reglamentos previamente estipulados, establecimiento de procesos que regulen cada situación en el giro o ejercicio laboral, existencia de un plan de capacitación, que implica nutrir de conocimientos y habilidades de los colaboradores y, con ello, una posterior y continua medición o evaluación del desempeño de ellos.

Finalmente, en relación a todo lo antes planteado, esto es, la falta de establecimiento de reglas o pautas previas y la apertura practicada por la empresa, se ha generado una baja en el desempeño y compromiso de los colaboradores, reflejado a través de la baja en el nivel de ventas y la pérdida de talento humano por ofertas diferentes que resultan mayormente atractivas; lo cual constituye amenazas para la empresa, así como también un hecho ajeno a la voluntad y control de la misma, como lo es la ubicación en territorio.



Figura 4
FODA empresa de tecnología
Elaboración propia

3.7. Proceso de capacitación y evaluación de desempeño actual en la empresa

En cuanto al proceso o forma de adquirir capacitación los colaboradores en la empresa, se identifica que se basa en la comunicación informal y directa de estos, con su jefe inmediato, quien, a su vez, según su criterio, solicita o no a la gerencia que disponga gestionar lo necesario, en cuanto a recursos; siendo el colaborador quien propone el medio para ser capacitado. En el caso de no existir presupuesto o no ser

factible por indeterminado y/o injustificado motivo la solicitud del colaborador, se descarta el requerimiento sin ser retomado y analizado posteriormente.

Con respecto a la evaluación de desempeño que se realiza al colaborador, en el caso de habersele proporcionado una capacitación que este hubiere requerido, es el jefe inmediato de este, quien, conforme su criterio personal e informalmente, evalúa internamente al colaborador, sin procurar el establecimiento de resultados de dicha evaluación, como forma de medir la efectividad del beneficio (capacitación) proporcionado; así como tampoco hacer del conocimiento del Departamento de Talento Humano para los fines a los que hubiere lugar, conforme la situación que se presentare.

En conclusión, se verifica la no existencia de un plan de capacitación formal y debidamente estructurado, así como tampoco el establecimiento de una evaluación de desempeño al colaborador, como paso final y fundamental del plan de capacitación, con la finalidad de medir la efectividad del beneficio proporcionado y posibles puntos críticos que hubiere que reforzar mediante la retroalimentación.



Figura5
Proceso actual de la Capacitación.
Elaboración Propia.

3.8. Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Por medio de un acercamiento realizado por parte del Departamento de Talento Humano, con cada uno de los jefes departamentales y gerencia, fue posible establecer las necesidades de capacitación de los colaboradores, por área, conforme se detalla a continuación:

Tabla 26: Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Área	Miembro	Necesidad	Propuesta
Gerencia	1	Técnica de	Especialización en planificación
Presidencia	1	planeación estratégica a largo plazo	estratégica y control de gestión
Jefe de talento humano	1	Técnica de liderazgo, asesoramiento jurídico	Proporcionar un curso presencial de escuela de liderazgo empresarial. Adquisición de curso básico de derecho empresarial
Jefe financiero	1	Desconocimiento de herramientas tecnológicas	Adquisición de cursos de herramientas tecnológicas implementadas en la empresa
Jefe de marketing	1	Falta de toma de decisiones	Implementar a través de los influencer técnicas adecuada la creación de contenido
Diseñador multimedia	1	Dificultad para redactar contenidos	Proporcionar curso de redacción creativa
Diseñador gráfico	1	Desconocimiento o del interfaz	Se recomienda el curso de diseño IU y UX
Jefe del servicio al cliente	1	De conocimiento la aplicación de estrategias actualizadas al servicio al cliente	Proporcionan un curso intensivo del servicio al cliente
Oficial de cuenta	2	Dificultad para resolver conflictos	Se recomienda curso para el manejo de resolución de conflictos
Jefe de sistemas	1	Bajo dominio del idioma inglés, que resulta	Proporcionar curso para el manejo del idioma inglés
Desarrolladores	5	insuficiente para desarrollar las actividades de programación	
Soporte técnico	2	Bajo dominio del idioma inglés que resulta deficiente al momento de realizar tareas	
Jefe de venta	1	Bajo nivel de negociación y cierra de ventas	Curso la técnica de negociación y resolución de conflictos
Operador comercial	1		

Elaboración propia.

CUARTA PARTE: Propuesta

4. Propuesta

4.1. Problema.

Con base en la investigación desarrollada, se ha podido concluir que, la problemática específica de la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales es la carencia de un programa o plan de capacitación estructurado, continuo y medible, como estrategia para mejorar el desarrollo del talento humano.

4.2. Estrategias.

Una vez realizado el análisis profundo de la problemática suscitada en la empresa que ofrece soluciones tecnológicas empresariales, se establecen las estrategias aplicables para erradicar las falencias detectadas y obtener el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

- **Estrategia 1:** Identificación de necesidades del talento humano, relacionadas al conocimiento y habilidades en función de las actividades que desempeña.
- **Estrategia 2:** Planteamiento de plan de capacitación personalizado de acuerdo con el área y colaboradores.
- **Estrategia 3:** Establecimiento de técnicas o métodos de capacitación a aplicar.
- **Estrategia 4:** Planificación presupuestaria
- **Estrategia 5:** Elaboración de evaluación del desempeño.
- **Estrategia 6:** Implementar un plan de capacitación periódico, como parte de las políticas o reglamento de la empresa, basado en la metodología de entrenamiento experto.

4.3. Instrumentos para el establecimiento de estrategias.

- Bases teóricas estudiadas e investigadas
- Resultados de los criterios recabados a través de las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores, jefes departamentales y gerente.

4.4. Objetivos de la propuesta.

La propuesta a plantearse tiene como objetivo lograr el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores, a través de la implementación de un plan de capacitación en la empresa, que pretende combatir de manera permanente las falencias, en los casos en que esto sea posible; además, busca la constancia de la aplicación de las estrategias establecidas, para efectos de mantener a la empresa actualizada respecto de las necesidades de su talento humano y a la vanguardia de la ejecución de medidas destinadas a satisfacer las mismas y evaluar los resultados.

4.5. Desarrollo de la propuesta

Tabla 27: Desarrollo de la propuesta

Problema	Estrategia	Objetivo	Responsable	Beneficio
Desconocimiento de las habilidades del talento humano	Identificación de necesidades del talento humano, relacionadas al conocimiento y habilidades en función de las actividades que desempeña	Conocer los puntos críticos que deben ser atacados en cada colaborador, en cuanto al grado de conocimientos y habilidades	Departamento de talento humano y jefe departamental	Conocer las aptitudes del talento humano
Falta de plan de capacitación personalizado	Planteamiento de plan de capacitación personalizado de acuerdo con el área y colaboradores	Definir los puntos y formas de acción mediante la capacitación	Departamento de talento humano	Combatir las falencias del talento humano, identificadas mediante la primera estrategia
Desconocimiento de técnicas o métodos	Establecimiento de técnicas o métodos de capacitación a aplicar	Fijar la forma, de acuerdo con las bases teóricas, mediante la cual se va a desarrollar o ejecutar el plan de capacitación	Departamento de talento humano	Contar con un plan de capacitación estructurado para uso posterior de la empresa
Falta de planificación presupuestaria	Planificación presupuestaria	Establecer montos de inversión requeridos para la implementación y desarrollo del plan de capacitación	Departamento financiero	Optimizar los recursos materiales de la empresa, invirtiendo lo necesario para efectuar correcta y satisfactoriamente el plan de capacitación
Falta de evaluación de desempeño	Elaboración de evaluación del desempeño	Plantear las formas de medir el desempeño del colaborador, para conocer el grado de efectividad del plan de capacitación, como compensación de lo invertido	Departamento de talento humano y jefe departamental	Conocer el desempeño del talento humano y reforzar medidas en el caso de permanencia de falencias, como forma de mejorar sus capacidades
No existe plan de capacitación periódico	Implementar un plan de capacitación periódico, como parte de las políticas o reglamento de la empresa	Incorporar a la empresa una costumbre de cuidado del desempeño laboral del talento humano	Gerencia y Departamento de Talento Humano	Conseguir que la empresa brinde seguimiento constante o efectivo del nivel de desempeño del talento humano, de tal manera que lo optimice previo al establecimiento de retos

Elaboración propia.

4.6. Desarrollo las estrategias de la propuesta.

Teniendo en consideración la estructura organizacional de la empresa, así como la problemática detectada y las estrategias planteadas, se detalla a continuación los pasos a seguir para la implementación de un plan de capacitación, basado principalmente en la metodología de entrenamiento experto, como medio para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa.

Estrategia 1: Identificación de necesidades del talento humano, relacionadas al conocimiento y habilidades en función de las actividades que desempeña.

Mediante esta estrategia, se pretende conocer al talento humano, desde el punto de vista laboral-profesional, de manera que, como beneficio final para la

empresa, se contribuya con el crecimiento de los colaboradores reforzando sus capacidades y habilidades. Esta estrategia debe ser puesta en práctica de la siguiente forma:

Paso 1: Con la dirección del Departamento de Talento Humano, los jefes departamentales proceden a identificar las necesidades de cada uno de los colaboradores que pertenecen al equipo que lideran, esto, a través de la consulta directa con los mismos, así como una evaluación sobre sus fortalezas y debilidades.

Estrategia 2: Planteamiento de plan de capacitación personalizado de acuerdo con el área y cargos.

Con esta estrategia, se busca adecuar las acciones a tomar en el plan de capacitación y establecer reglas claras y previas a seguir, conforme las necesidades y/o falencias detectadas en el talento humano, para lo cual, se debe proceder con lo siguiente:

Paso 2: Con el insumo resultante de la identificación de necesidades de los colaboradores, realizada por los jefes departamentales, el Departamento de Talento Humano procede a establecer el qué, cómo, cuándo y dónde para la aplicación del plan de capacitación, de tal manera que cada área cuente con su propio plan, ajustable a los colaboradores que pertenecen a ella. Por ejemplo: El equipo de la jefatura de ventas debe llevar registros cuantificables y verificables de sus gestiones, sin embargo, no dominan los programas que les permitan armar dichos registros o bases, como, por ejemplo, Microsoft Access o Excel; por lo tanto, se considera proporcionar módulos en tres niveles (básico, medio y avanzado).

Estrategia 3: Establecimiento de técnicas o métodos de capacitación a aplicar.

A través de esta estrategia, se busca identificar las técnicas adecuadas u óptimas para aplicarlas en el plan de capacitación. Las técnicas o métodos pueden ser elegidas en virtud del análisis de las necesidades conjuntas del talento humano, teniendo en consideración la opción que mejor se ajuste para la recepción adecuada de los conocimientos y habilidades del personal; esto, mediante lo detallado a continuación:

Paso 3: Con base en la teoría, así como de la identificación de necesidades y ámbito de la capacitación, el Departamento de Talento Humano debe determinar y establecer la forma mediante la cual los colaboradores según su área han de recibir a la capacitación que se le ha adecuado. Por ejemplo: Entrenamiento experto.

Estrategia 4: Planificación presupuestaria

Con la planificación presupuestaria se pretende optimizar los recursos materiales de la empresa, teniendo en consideración la situación económica actual de ella, sin dejar de lado la calidad con la que debe contar el plan de capacitación para que sea efectivo, lo cual debe realizarse conforme el siguiente detalle:

Paso 4: Una vez trazado el mapa de acciones a ejecutar, previo a materializar el plan de capacitación, el Departamento Financiero, mediante los insumos proporcionados por el Departamento de Talento Humano, procede a elaborar el presupuesto más conveniente para la empresa, sin descuidar los fines y la calidad del plan de capacitación a aplicar; para proporcionarle los recursos al Departamento de Talento Humano, quien debe ejecutar lo previamente planeado.

Estrategia 5: Elaboración de evaluación del desempeño.

Como estrategia y método de comprobación del cumplimiento del objetivo principal del plan de capacitación, esto es, la optimización del desempeño laboral del talento humano, la evaluación de desempeño ocupa un rol esencial, puesto que permite el logro del proyecto, para lo cual, a su vez, se debe plantear metas u objetivos por los líderes de cada área, en los que se identifique cuáles son las expectativas que se tiene en el talento humano. Para llevar a cabo esta estrategia, se señala lo siguiente:

Paso 5: Con posterioridad a la finalización del plan de capacitación, el Departamento de Talento Humano en colaboración con los jefes departamentales, quienes deben proporcionar las ideas o aspectos necesarios a evaluar, con base en los objetivos que se han planteado conseguir con las capacitaciones recibidas por el personal a su cargo; procede a establecer un plan de evaluación de desempeño, que consiste en medir los resultados del plan de capacitación, de manera que sea posible

evidenciar si lo invertido, en cuanto a recursos materiales e inmateriales, ha contribuido a la obtención de los fines planteados por la empresa. Una vez finalizada la evaluación de desempeño, se aplica nuevamente el proceso, con la finalidad de combatir los puntos críticos que presenten permanencia.

En este punto, una vez finalizada la reinducción realizada en virtud de la evaluación de desempeño; de identificarse a colaboradores cuya primera y segunda evaluación no alcanzó el nivel de satisfacción ni objetivos establecidos; el Departamento de Talento Humano debe analizar la permanencia de dichos colaboradores en la empresa, presentando la propuesta a la gerencia, para prescindir de los servicios de estos.

A continuación, se detalla un cronograma base para la ejecución del plan de capacitación, teniendo en consideración todos los puntos anteriormente descritos:

Tabla 28: Aspectos

CRONOGRAMA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
1 al 30 de septiembre	Elaboración y entrega de propuesta de plan de capacitación a gerencia para aprobación	1500
01 al 31 de octubre	Aprobación de propuesta por parte de gerencia	NINGUNO
1 al 30 de noviembre	Inicio y desarrollo de plan de capacitación, conforme propuesta aprobada	200
01 al 05 de diciembre	Evaluación del desempeño laboral	NINGUNO
06 al 20 de diciembre	Refuerzo de capacitación a colaboradores cuya evaluación de desempeño no alcanzó el nivel de satisfacción	500
21 al 25 de diciembre	Análisis de permanencia de colaboradores en la empresa	NINGUNO

26 al 30 de diciembre	Preparación de documentación para definir situación laboral de colaboradores cuya evaluación de desempeño no alcanzó el nivel de satisfacción	NINGUNO
31 de diciembre	Notificación a colaboradores cuya evaluación de desempeño no alcanzó el nivel de satisfacción, definiendo su situación laboral en la empresa	NO DETERMINADO

Elaboración propia.

Estrategia 6: Implementar un plan de capacitación periódico, como parte de las políticas o reglamento de la empresa.

La presente estrategia procura inculcar en la empresa una costumbre o ideal de identificar las necesidades o falencias de su talento humano, actuar sobre ellas y posteriormente evaluar los resultados, para repetir el proceso de ser necesario, a través de la implementación de esta, como política o en el reglamento de la empresa; para cuyo efecto se debe tener en consideración el siguiente paso final:

Paso 6: Como parte de los deberes u obligaciones del jefe del Departamento de Talento Humano, se debe incorporar la planificación anual de un plan de capacitación, para lo cual se debe remitir la propuesta escrita a la gerencia, quien, en el término recomendado de sesenta días, debe emitir la factibilidad de la propuesta planteada.

La propuesta que ha de remitir el jefe del Departamento de Talento Humano debe contener los insumos proporcionados por los demás jefes departamentales, esto es, identificación de necesidades y/o falencias en cuanto a conocimientos y/o habilidades del talento humano de cada área; personalización de la capacitación a brindar al persona, conforme al área a la que pertenecen y, de ser el caso, la propuesta de capacitación conjunta o universal para todas las áreas; establecimiento de técnicas o métodos mediante los cuales se debe brindar la capacitación; presupuesto emitido por el Departamento Financiero; y, objetivos o metas en las cuales se basa la evaluación

del desempeño a realizarse al talento humano como fase final del proceso o plan de capacitación.

En el caso de contar con observaciones o inconformidades con la propuesta presentada por el Departamento de Talento Humano, la gerencia debe proceder, por escrito, a plasmar lo que requiere modificar, añadir y/o eliminar, con lo cual el Departamento de Talento Humano debe plantear la nueva propuesta, la cual, de ser nuevamente observada por la gerencia, debe ser modificada o corregida por dicha autoridad y posterior e inmediatamente autorizada y puesta en conocimiento al Departamento de Talento Humano para su respectiva ejecución.

Tabla 29: *Estrategia de la propuesta*

Estrategia de la propuesta	
1	Identificar la necesidad del talento humano, relacionado al conocimiento de habilidades y destrezas en función de las actividades que desempeña
2	Planteamiento de plan de capacitación personalizado
3	Establecimiento de técnicas y métodos a aplicar vinculado a la capacitación
4	Planificación presupuestaria
5	Elaboración de evaluación de desempeño
6	Implementar un plan de capacitación periódico, como parte de las políticas de la empresa
7	Planificación presupuestaria

Desarrollo de la propuesta.

Elaboración Propia.

4.7. CONCLUSIONES

Con la identificación de las variables, se establece la íntima relación de dependencia entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral, siendo la primera variable la base para la obtención adecuada de la segunda, es decir, del óptimo desempeño laboral de los colaboradores.

Una vez identificadas las falencias de la empresa, en cuanto al proceso de capacitación, se evidencia que esta posee conocimientos y prácticas casi nulas, por lo que resulta imperante combatirlas con el método adecuado, si se pretende mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Ante la detección de falencias, conforme lo mencionado en el párrafo anterior, con la finalidad de erradicarlas, mediante un conjunto de estrategias, se establece el procedimiento para la aplicación de un plan de capacitación, detallado en pasos concretos, en los cuales se incluye el cómo elaborarlo hasta cómo evaluarlo, determinando el logro de los objetivos planteados por la empresa.

4.8. RECOMENDACIONES

Se sugiere a la empresa que, observando las variables que sustentan el presente trabajo de investigación, siendo estas, el proceso de capacitación y el desempeño laboral; incorpore como parte de sus políticas y reglamento, la aplicación anual de un plan de capacitación, como una forma de reconocer que el talento humano es el principal elemento para el desarrollo adecuado y obtener la optimización de la productividad de la empresa, a través de la consecución del mejoramiento desempeño laboral de los colaboradores de la empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas empresariales.

Adicionalmente, se recomienda a la empresa que, con base en las falencias detectadas en relación al proceso de capacitación y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano; procure especial cuidado en erradicar dichas falencias, a

través de la aplicación de las estrategias respectivas del proceso de capacitación y posterior evaluación de desempeño, dando relevancia a la continuidad y seguimiento que le merece.

Finalmente, como una forma de mejorar el desempeño del talento humano en la empresa, a través del proceso de capacitación, se sugiere que la empresa realice un constante seguimiento y evaluación de las capacidades y habilidades de su personal, con la finalidad de determinar si existen resultados positivos y tome las medidas correctivas indicadas en las estrategias propuestas en el trabajo de investigación.

Bibliografía

- Abril, M. (2018). *Gestión del talento humano*. Ambato: Megrafac.
- Armas Ortega, Y., Llanos Encalada, M., & Traverso Holguin, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón-Ecuador.
- Bautista Cuello, R. C. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 54 - 60.
- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú*.
- Carvajal Larenas, R., & Mariño Villafuerte, T. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28316>
- Changuán, M. P. (02 de Julio de 2020). *CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de revistas.utm.edu.ec.
- Changuán, O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. 166-173.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Medina, A. (Abril de 2018). Sistema de formación por competencias para la empresa Inmodávalos Cía. Ltda. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Navarrete Villota, M. J. (2018). *La capacitación del personal y el desempeño laboral*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano.

- Navarrete, M. (2018). La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral. *Tesis*. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28329/1/49%20GTH.pdf>
- Ninan, N., Chacko, J., & Rani, M. (2019). Training the workforce for industry. *International Journal of Research in Social Sciences*, 782-790.
- Pardo, C., & Diaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de negocios*, 39-48.
- Parra, & Rodríguez. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones*. Obtenido de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3192/1/Capacitaci%C3%B3n_efecto.pdf
- Rengifo Maco, R. M. (2018). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental*. Lima: Univesidad César Vallejo.
- Salcedo, D. (2021). *El proceso de capacitación y su impacto organizacional*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38396/DiazGranadosSalcedoFranciscoJose2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Víctor, B., & Díaz Luis, L. M. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia.*, vol. 23, núm. 84.
- Zans, A. (Febrero de 2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. Matagalpa, Nicaragua.
- Zazueta, Lopez, & Cervantes. (2017). *La importancia de los procesos de capacitación como estrategia de éxito*.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Tema: Capacitación y desempeño laboral.

CAPACITACIÓN:

Calidad del proceso de capacitación.

¿De acuerdo con sus necesidades, la empresa planifica y aplica debidamente un proceso de capacitación?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Cree usted que, de existir la iniciativa de la empresa, en cuanto a la planificación de un proceso de capacitación, se contribuye con mejoramiento de la calidad de la ejecución de funciones?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿La aplicación continua y constante de técnicas, como parte del proceso de capacitación, mejora la calidad de conocimientos y habilidades del colaborador?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo

- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Métodos aplicados en el proceso de capacitación

¿Qué método considera que la empresa está implementando?

- Mentoring
- Jefe Entrenador
- Entrenamiento experto
- E-learning
- Ninguno de los anteriores

¿Qué método considera que la empresa debe implementar?

- Mentoring
- Jefe Entrenador
- Entrenamiento experto
- E-learning

Efectividad del proceso de capacitación.

¿Cree usted que un proceso de capacitación contribuye con el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos aplicables en las actividades laborales que desempeña?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Un proceso de capacitación mejora el resultado sus necesidades profesionales/laborales en la empresa, conforme al área a la que pertenece?

- Muy de acuerdo

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

DESEMPEÑO LABORAL

Nivel del desempeño.

¿Considera que el desempeño laboral y la capacitación mantienen alguna relación?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Criterios para la aplicación de evaluación de desempeño

¿Considera que, previo a la aplicación del proceso de capacitación, deben ser correctamente detectadas sus necesidades en la empresa?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Los métodos aplicados en el proceso de capacitación, contribuyen al mejoramiento del desempeño laboral?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo

- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Sentido de identificación con la empresa.

¿Considera que, en el caso de la implementación un proceso de capacitación, significa que la empresa se interesa por cubrir sus necesidades laborales?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

ANEXO 2

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES

CAPACITACIÓN

Calidad del proceso de capacitación

¿Usted conoce la importancia de un proceso de capacitación dentro de una empresa?

¿Se encuentra de acuerdo con el proceso de capacitación que actualmente tiene la empresa o considera que se puede mejorar?

¿Para que un proceso de capacitación sea óptimo, requiere continuidad y actualización constante? ¿Qué recomienda usted?

Métodos aplicados en el proceso de capacitación

Cuál de los siguientes programas la empresa está aplicando: ¿Mentoring, jefe entrenador o entrenamiento experto?

¿Considera que alguno de esos 3 programas de capacitación se debe implementar en las diferentes áreas de la empresa?

Efectividad del proceso de capacitación

¿Considera que la implementación de un proceso de capacitación mejora la ejecución de procesos internos y funciones del colaborador? Indique algún ejemplo y mencione un caso donde se haya dado lo mencionado.

¿Considera que es necesaria una evaluación de desempeño, para medir la efectividad del proceso de capacitación? Indique con un ejemplo.

DESEMPEÑO LABORAL

Nivel del desempeño

¿Se encuentra satisfecho con el nivel de conocimientos y/o habilidades de su talento humano?

¿Ha notado deficiencias en el desempeño de los colaboradores?

¿Según usted, existe alguna relación entre un proceso de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores?

Criterios para la aplicación de evaluación de desempeño

¿Qué aspectos o áreas considera usted que requieren refuerzo de habilidades y/o conocimientos en la empresa?

¿Considera que existe un aspecto o área en común, por la cual requiera ser capacitado el talento humano?

¿Cuáles son sus recomendaciones con respecto a la aplicación de un proceso de capacitación en la empresa?

Sentido de identificación con la empresa

Según su criterio ¿Cuál es la importancia de aplicar un proceso de capacitación en la empresa?

¿Qué apreciación le merece la iniciativa de un proceso de capacitación en la empresa?

¿Cuál de las fases del proceso de capacitación considera la más importante o necesaria para la empresa?

¿Considera que el proceso continuo de capacitación constituye un incentivo y compromiso para el ejercicio de las labores asignadas?

ANEXO 3

ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES

CAPACITACIÓN:

Calidad del proceso de capacitación.

¿Considera que como parte de un programa de capacitación se debe planificar el reintroducción de los colaboradores para actualizar conocimientos sobre las funciones, políticas y procedimientos del puesto?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Métodos aplicados en el proceso de capacitación.

¿Considera que el proceso de capacitación está de acuerdo con las metas de la organización?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

DESEMPEÑO LABORAL:

Nivel del desempeño

¿La capacitación y el desempeño laboral se encuentran relacionados?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Criterios para la aplicación de evaluación de desempeño.

¿En la empresa, de qué forma se mide el desempeño laboral de los colaboradores?

- Evaluación informal
- Indicador de gestión (KPI)
- Evaluación de desempeño
- Todas las anteriores
- Otro (especifique)

¿Cuándo un colaborador cumple su periodo de prueba, se realiza una evaluación de desempeño?

- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy de acuerdo

Sentido de identificación con la empresa

¿Cree usted que, al implementar un plan de capacitación anual, se puede mejorar el compromiso de los colaboradores?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo