

## CAPÍTULO 3

### CAPACITACIÓN PARA EL BUEN DESEMPEÑO: CASO DE ESTUDIO EMPRESA DE TECNOLOGÍA

**Autora**

**Lcda. Llameme Cevallos Nieto**

*Licenciada en Administración de Empresas  
llamemecevallosn@gmail.com*

#### 3.1 Introducción

La capacitación del talento humano tiene como finalidad transmitir conocimientos y contribuir al desarrollo de habilidades necesarias para el correcto desempeño en el cargo. Es fundamental, que todas las organizaciones cuenten con planes de capacitación; puesto que, estas contribuyen al logro de la competitividad, ya que, mientras el personal esté más capacitado, la empresa tiene mayor ventaja en el mercado al ofrecer servicios de calidad. También, cuenta con un equipo mejor calificado y preparado para ejecutar sus funciones (Freire, 2018). Para Ozkeser (2019) la capacitación es la educación que ayuda a preparar al colaborador para alcanzar las competencias necesarias que se requiere para su puesto de trabajo o área en la cual se desempeña; además, es un instrumento que motiva y guía al comportamiento.

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

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

En este estudio se presenta el caso de una empresa ecuatoriana, dedicada a brindar soluciones tecnológicas y especializadas en el desarrollo de *softwares* que respondan a las necesidades de sus clientes. Cuenta con tres años de experiencia en el mercado, dirigidos al sector público y privado, sin embargo, luego de más de dos años del inicio de la crisis sanitaria, la empresa a la

cual denominaremos BITS, intenta volver hacia la operatividad y desarrollo dentro de un nuevo y limitado mercado, y para lograrlo, una de las estrategias es el desarrollo de programas de capacitación presenciales y virtuales que refuercen el desarrollo de competencias del personal.

El mayor problema detectado es el área de “Desarrollo y Geomática”, que son los encargados de la elaboración de *softwares*, ellos no tienen claro sus funciones, presentan desactualización de conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Por un lado, está el caso de los desarrolladores de *softwares*, quienes tienen falta de actualización en técnicas de bases de datos y en conocimientos sobre sus responsabilidades. Por otro lado, los digitalizadores también están desactualizados en el manejo de nuevos programas de diseño y dibujo asistido por computadoras (AutoCAD y Civil 3D). Sin embargo, al presentarse fallas y/o errores en la realización de las actividades asignadas en los procesos del área mencionada, se producen pérdidas de tiempo, lo que impacta negativamente en su desempeño, motivación, productividad, y como consecuencia, la empresa se aleja de los resultados esperados.

Con base a lo expuesto, se busca identificar las necesidades específicas que le permita a la empresa tomar acciones de mejora en la capacitación, por lo cual, surge la pregunta problemática ¿Cómo el proceso de capacitación afecta el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa BITS? y para responder esta interrogante, el objetivo planteado se centra en analizar las capacitaciones realizadas y su efecto en los resultados alcanzados por los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Al contar con personal capacitado, las organizaciones incrementan su competitividad que conlleva al éxito, conforme las metas planteadas, debido a que, un talento calificado dispone de los conocimientos necesarios para el desarrollo óptimo de sus actividades y, por ende, la organización genera una ventaja dentro del giro de negocio. La capacitación puede ser un instrumento para motivar a los colaboradores, también a alcanzar o incrementar su nivel de desempeño laboral y está a su vez, ayuda a dar energía y dirección a su comportamiento, saber a dónde quieren llegar y estar. Esto se consigue entrenando al personal, brindando beneficios para ambas partes, contribuyendo en el desarrollo y éxito mutuo (Honores et al. 2020).

De acuerdo con Obando (2020) generar competencias en los colaboradores, logra aumentar su habilidad y destreza, como también permite que sean capaces de resolver problemas que pueden surgir en el ámbito laboral, ya que, un alto desempeño, permite el crecimiento de las

organizaciones. En conclusión, las capacitaciones tienen una incidencia directa en el desempeño laboral de las personas, debido a que, si alguien no está debidamente capacitado puede generar fallas en el desarrollo de sus funciones, provocando pérdida de tiempo, riesgo de gastos innecesarios y que sus colaboradores no sean capaces de resolver algún problema o buscar una solución de manera inmediata.

### **3.2 Revisión de la Literatura**

#### **3.2.1 Proceso de Capacitación**

La Gestión del Talento Humano (GTH), permite que toda organización tenga una administración efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos establecidos mediante las buenas prácticas que están a su cargo. Castro & Delgado (2020), explican que el capital humano es esencial para alcanzar y cristalizar las metas de trabajo de la empresa, por lo que la correcta administración de roles y conocimientos para los trabajadores es prioritaria para generar un alto desempeño en la productividad.

El departamento de GTH existe con la finalidad de apoyar al personal, cubrir las necesidades tanto de colaboradores como de gerentes, por lo tanto, esta área debe brindar excelente atención al cliente interno, ya que esto trae resultados óptimos, motivación, lo cual se ve reflejado en las evaluaciones de desempeño (Alles M. , 2017).

Los colaboradores deber ser considerados socios de la organización, son capital humano valioso, los que hacen la diferencia entre organizaciones que son competitivas con las que no lo son, contribuyen al éxito de una empresa, estos aspectos sirven para tener una visión amplia que sirva para la toma de decisiones y para ejecutar acciones correctas (Mendoza, 2019). Por ello, Alles (2019), explica que la gestión relacionada con el manejo del talento humano es considerada como una disciplina gestionada en diversos subsistemas. Estos subsistemas permiten distribuir la información y tomar decisiones necesarias para encaminar el desarrollo del personal, atender las necesidades que surgen en el transcurso laboral de los trabajadores, así como también la corrección de imprevistos o situaciones que disminuyen el desempeño.

De acuerdo con Chiavenato (2011), uno de los subsistemas de la GTH en la que se integra la Capacitación es el proceso para desarrollar a las personas, la cual fomenta el crecimiento interno del trabajador para que pueda aumentar sus niveles de rendimiento y de satisfacción laboral mediante actualización de conocimientos.

De acuerdo con los autores Llanos Encalada y Veliz (2021), "El aprendizaje organizacional muchas veces no es visible, por tanto, es necesario que las organizaciones adopten una mentalidad de aprendizaje continuo, que será su principal ventaja competitiva" (pág. 24). La palabra capacitar hace referencia a preparar a una persona, con el objetivo de hacer que esa persona obtenga conocimientos, habilidades y sea hábil en alguna actividad en específico. Un trabajador debe capacitarse con el objetivo de ser apto para realizar las funciones del cargo que se le asigne y de esta manera, genere mayor incremento en el capital de la empresa.

Según Porta & Tarrío (2019), antes de realizar un plan de capacitación, primero se debe determinar la necesidad o el problema que se requiere mejorar; además, se debe fijar los objetivos claves acerca de lo que se quiere capacitar para llevar a cabo el programa de manera exitosa.

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

Para Obando (2020), la capacitación debe enfocarse en las necesidades de cada trabajador en su puesto de trabajo, darles a conocer los objetivos y metas de la organización, esperando que su esfuerzo sea óptimo y tribute al desempeño organizacional.

Chiavenato (2009), sostiene que la capacitación es de suma importancia, es la educación que ayuda a preparar al colaborador para que este pueda obtener conocimientos, y habilidades, con la finalidad de alcanzar las competencias necesarias que se requiere para ese puesto de trabajo o área en la que se va a desempeñar. En este sentido, el autor menciona que la correcta capacitación consta de cuatro fases, las cuales se muestran en la siguiente figura.

**Figura 4.**

*Etapas del proceso de capacitación*



*Nota. Chiavenato, La gestión del Talento Humano, 2009, pág. 376*

**Detección de necesidades:** Consiste en adecuar los requerimientos del empleado y la empresa, al contexto organizacional actual y a los retos que previsiblemente se enfrentarán en el futuro, tales como: los cambios de tecnología, el crecimiento empresarial, la creación de nuevos puestos de trabajo, nuevos mercados, intensidad competitiva, entre otros factores. Mediante el análisis de la situación organizacional se puede determinar el problema o necesidad que debe ser atendida en forma prioritaria, y cuáles, son los criterios a tomar en consideración.

**Diseño de programa de capacitación:** Una vez identificadas las necesidades de capacitación, hay que diseñar el plan, su objetivo es preparar el curso, considerando los siguientes aspectos: metodologías; duración; fecha; participantes; entre otras. El contenido del programa se fundamenta en las fases anteriores, orientado al desarrollo de habilidades profesionales, técnicas o administrativas, o en la modificación de comportamientos actuales del trabajador, siempre bajo la premisa de cubrir las necesidades de capacitación de la organización y el participante.

**Ejecución del programa:** Mediante la aplicación del programa, se debe mantener un registro de participaciones e implementaciones de las técnicas preparadas de acuerdo a la planificación y cronograma, para que sus datos puedan servir de base a futuros análisis.

*Evaluación:* Una vez culminado el programa se determinan los resultados obtenidos, analizando si los colaboradores alcanzaron los resultados esperados de forma satisfactoria.

En ese orden de ideas, luego de analizar la situación actual de la capacitación en una empresa en Piura, Cornejo (2020) comprobó que la aplicación de la metodología propuesta incluyendo el análisis de cada uno de los pasos antes mencionados, es lo que permitió mejorar el desempeño laboral de manera efectiva en la organización.

### **3.2.2 El Desempeño laboral**

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

El desempeño laboral, puede ser explicado de diversas formas según el autor. Para Chiavenato (2017), este corresponde al comportamiento medible del trabajador en la búsqueda de objetivos y la estrategia individual para conseguirlos. Bautista et al. (2020) adicionan a este concepto que las acciones correspondientes deben ser ejecutadas con el ánimo de obtener un resultado favorable cuantificable en el rendimiento del colaborador, al realizar sus funciones y tareas asignadas.

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

Para Cionza et al. (2019), en las organizaciones, es el trabajador quien usualmente mide su desempeño, considerando criterios de evaluación que la empresa proporciona en sesiones de valoración, frente a esto, es importante que se brinde una sensación de autonomía y crecimiento al colaborador, lo cual se demuestra en los niveles de éxito ante las funciones laborales realizadas en un período determinado de tiempo.

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

### **3.2.3 Descripción de cargos**

Para Bautista et al. (2020), la medición del desempeño facilita una evaluación sobre el cumplimiento de metas a nivel individual, estas miden la forma en la que los colaboradores realizan sus actividades incluyendo una reseña descriptiva de cada puesto de trabajo, sin embargo, muchas compañías orientadas al servicio y menos jerárquicas reconocen otros factores para incrementar los resultados de sus colaboradores, recurriendo a acciones que impulsan al crecimiento de la organización.

Los resultados alcanzados por cada colaborador van de la mano con las características individuales como cualidades, capacidades, habilidades, ya que estos comportamientos tendrán repercusiones dentro de su área de trabajo, la claridad en los objetivos de una persona produce una mayor probabilidad de alcanzarlos, por ende, su motivación favorecerá su autodesarrollo.

La descripción de cargos consiste en detallar las acciones que un empleado tiene como responsabilidad, las cuales, diferencian un puesto de otro, van desde las características detalladas de las tareas del cargo; el periodo de la tarea; las técnicas a aplicar para ejecutar cada actividad; y los objetivos que tiene cada cargo

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

Para Lara y Morocho (2020), la descripción de cargos, es una herramienta propia del área de GTH que permite atraer el talento idóneo para el puesto disponible, por lo que es de suma importancia tener una buena descripción del cargo, incluyendo los objetivos bien definidos, ya que estos permiten transmitir de forma clara los requisitos necesarios para atraer a los candidatos correctos.

Realizar una correcta descripción de cargos, logra que, tanto la empresa como el trabajador obtengan los siguientes beneficios: salarios justos y equilibrados según las funciones del cargo; planes de compensación e incentivos; claridad sobre las exigencias del puesto; medición del desempeño laboral de forma justa; correcta implementación de planes de sucesión; aumento de la productividad. Por ello, antes de ofertar una vacante laboral, es necesario que la descripción del cargo esté bien definida, considerando los siguientes puntos: objetivos del puesto y la organización; modelo de análisis del cargo; análisis de los puestos del área de trabajo, el cual deberá contar con un proceso sistemático que permita una correcta recolección de información de las obligaciones y responsabilidades.

Para Restrepo et al. (2019), el sistema organizativo de una empresa, así como los distintos departamentos que la conforman se vinculan con cada una de las funciones que se realizan en cada una de ellas, estas son la base. Por lo cual, sin una buena estructura de puestos y departamentos, no se comprende la gestión de la empresa. Las funciones deben revelar las responsabilidades asignadas a cada puesto; existen tres tipos de funciones: genérica (funciones que están presentes en cada puesto de los diferentes niveles de organización); específicas: (consideradas funciones propias del puesto de trabajo, dónde recae la responsabilidad absoluta sobre el ocupante de dicho cargo) y funciones auxiliares (las que contribuyen a qué otros puestos de la empresa puedan desarrollar sus funciones específicas).

### **3.2.4 El perfil profesional**

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

El diseño de un buen perfil profesional no siempre es fácil, ya que como organización se debe tener en cuenta que se busca en el candidato que sea seleccionado y que es lo que lo diferencia de los demás candidatos, para eso es fundamental hacernos dos grandes preguntas: ¿Qué se busca?; ¿Qué tienen para ofrecer?, estas preguntas ayudan a saber que se está buscando al emplear a alguien, y ofrecen según su perfil profesional, sobre esta base, se analiza el *currículum* del profesional postulante.

En cuanto a competencia, Cabero et al. (2020), la definen como la capacidad de una persona para desempeñarse en un contexto laboral, la cual se refleja por: sus conocimientos; habilidades; y destrezas para que el trabajo sea realizado de manera efectiva, tomando en cuenta que el perfil es el punto clave dentro el proceso de selección exitoso en las organizaciones, una mala elaboración del perfil lleva al fracaso la selección del colaborador idóneo para el puesto.

Un perfil por competencias se estructura por dos tipos, las generales, genéricas o blandas y las específicas o técnicas. Para Rueda & Portilla (2020), estas son constructos de conocimientos; habilidades, actitudes y valores, que un individuo debe desarrollar o poseer para desempeñarse de manera asertiva en cualquier medio laboral. Estas competencias pueden ser: trabajo en equipo; sentido ético, manejando los recursos como corresponde, de esta misma manera tiene las bases para crear, liderar y sostener negocios por sí solo. Estas competencias tienden a ser requisitos fundamentales en cualquier puesto de trabajo sobre todo cuando el perfil requiere una persona a nivel operativo o cuando su requerimiento no sea de formación especializada.

En el caso de las competencias específicas, González et al. (2018), las definen como las habilidades orientadas a personas vinculadas directamente a sus funciones ya sean productivas, propias de su ocupación, estas competencias están direccionadas en áreas de ocupación.

### **3.2.5 Influencia de la capacitación en el desempeño**

Para Zegarra (2019), existe una significativa relación entre la capacitación y el desempeño, también Honores et al. (2020), evidencia la importancia de la capacitación como técnica para que los trabajadores desempeñen mejor sus funciones con productividad, eficiencia y calidad. En tanto, que, Rengifo (2018) concluye que existe una relación positiva y significativa entre las dos variables, con un alto coeficiente de correlación de Spearman en su estudio. El mismo método de correlación fue utilizado por Vilcas (2019), en un estudio similar.

Para Aracena y Luna (2020), el desempeño, baja, cuando no se ha llevado a cabo ninguna capacitación a los empleados, dando como resultado, poca motivación y, por ende, baja productividad. En este mismo sentido, Manjarrez et al. (2020) explican que la productividad y el desempeño laboral de una empresa se encuentran premeditados por el nivel de competencias y contribución de cada trabajador. Por lo cual, Riera et al (2020) sostienen que la capacitación es mucho más que solo brindar nuevos conocimientos, por el contrario, es la estrategia que permite desarrollar nuevas habilidades, que ayudan a mejorar el rendimiento en sus áreas de experticia.

Como se ha expuesto, el desempeño del personal está directamente relacionado con diversos factores: eficacia; eficiencia o efectividad con la que una persona se desarrolla en su puesto; cumpliendo con obligaciones, expectativas y responsabilidades asignadas. “La capacitación y el desempeño laboral tienen una estrecha relación y se encuentran conectados entre sí, puesto que, como ya se mencionó, las capacitaciones son parte de las herramientas que facilita la empresa, al colaborador, y mientras más capacitado se encuentre, mejores resultados generarán” (Llanos Encalada & Arevalo, 2021).

### **3.3 Materiales y métodos**

El tipo de investigación utilizados es descriptivo y explicativo. El primero toma en cuenta lo expresado por Ramos (2020), para quien, esta investigación permite caracterizar las variables de estudio, esto es: capacitación y desempeño laboral, con la finalidad de describir la situación actual de la empresa objeto de estudio. En el caso de la investigación explicativa, de acuerdo con Hernández et al. (2014), permite encontrar la relación existente entre las variables y establecer las causas de los hechos encontrados en la fase diagnóstica.

Las técnicas utilizadas son la entrevista y la encuesta, para la primera, se formula una guía de ocho 8 preguntas abiertas para obtener información de personas que ocupan puestos claves (gerentes) y la persona encargada de la GTH, para la encuesta, se diseñó un cuestionario de diez preguntas de opción múltiple de escala Likert para conocer el grado de conformidad de los encuestados, dirigido a los colaboradores, de esta manera, se puede conocer la percepción de todos los miembros de la organización conformada por 55 colaboradores.

### **3.4. Análisis de resultados**

BITS., es una empresa tecnológica ecuatoriana, especializada en el desarrollo de *softwares*, cuenta con tres años de experiencia en el mercado, dedicada a brindar soluciones tecnológicas, de manera que, sean óptimas para satisfacer a clientes de diferentes organizaciones a nivel nacional. Su principal objetivo, es, a través de sus servicios, optimizar los procesos y ofrecer al cliente un excelente servicio de calidad y los ayude a cumplir sus objetivos estratégicos.

En la investigación de campo, al revisar la información documental y a partir de la información proporcionada por gerentes y asistente de talento humano, se identificó que, en el tiempo de vida institucional, sólo se han dado tres capacitaciones (una por año) sobre las siguientes temáticas: sistemas operativos, programas informáticos y elaboración de cartografía con fines catastrales.

## Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

---

Se aprecia, que la empresa no cuenta con presupuesto para capacitaciones, sino que se han dado por necesidades emergentes ante pedidos específicos de clientes.

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

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

Otro punto importante a mencionar, es que no existe un área de talento humano, solamente una asistente, que ha sido contratada hace dos meses y junto con el Gerente General, llevan a cabo el desarrollo de nómina y reclutamiento selección, cuando existe un requerimiento. No se realizan evaluaciones de desempeño, los jefes les dan instrucciones sobre sus actividades o funciones diarias. Adicional, no están diseñados los perfiles ni los cargos que permita establecer parámetros de las responsabilidades de cada colaborador.

En cuanto a la opinión de los tres gerentes entrevistados de las áreas: de Tecnología de la Información y Geomática, y la asistente del Talento Humano, se aprecia opiniones coincidentes, por lo cual se resume en lo siguiente: la capacitación es importante, tanto para la organización como para los colaboradores, ya que actualizar y potenciar los conocimientos y habilidades de estos, contribuye al compromiso y giro de negocio de la organización. Si se capacita al personal, estos pueden desempeñar y desarrollar de manera eficiente y correcta sus funciones, y así cumplir con las tareas que se les asignen dentro de su puesto de trabajo. Además, opinan, que un colaborador preparado y capacitado podría fácilmente crecer profesionalmente dentro de la organización.

Están conscientes que las capacitaciones con las que cuentan son casi nulas, debido a los efectos del Covid-19, la mayoría de capacitaciones se suspendan o limitaron. La asistente de talento humano manifiesta que la capacitación dada, no ha sido adecuada e informal, por lo que

## **Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores**

---

es necesario mejorar para que así, puedan tomar decisiones de manera eficiente. Por último, comentan que se deben hacer reuniones, campañas masivas, mediante las cuales el personal, actualice sus conocimientos.

Los gerentes, consideran que las deficiencias en cuanto a conocimientos o habilidades que presenta su personal son, en técnicas en manejo de bases de datos y también, en el manejo de programas de *softwares* de diseño y dibujo asistido por computadora (AutoCAD y Civil 3D). El Gerente General de la empresa confirmó de igual manera que efectivamente dichas áreas requieren refuerzo y actualización.

Los gerentes, consideran que evaluar el desempeño debe ser obligatorio en el caso de aplicarse una capacitación en la empresa, puesto que, ello implica inversión de recursos y tiempo, lo cual debe ser debidamente aprovechado y valorado por los colaboradores. Pero por ahora la empresa no ha evaluado al personal, pero estarían dispuestos a comenzar a hacerlo. Manifiestan, además, su inconformidad con los conocimientos de su personal y afirman que existen deficiencias en el desempeño, sin embargo, comentan que existe potencial, pero son necesarias las actualizaciones, refuerzos y nuevas instrucciones de acuerdo con el área. La asistente de Talento Humano considera que se debe buscar la técnica que más se ajuste a la necesidad para capacitar a los colaboradores.

Para el Gerente general, es indispensable que cada jefe realice una retroalimentación respectiva de los resultados conseguidos, para que los trabajadores conozcan en que deben mejorar. Además, aseguran que se debe implementar evaluaciones de desempeño, contra entrega de resultados para retroalimentar al personal con el objetivo de que mejoren, así mismo, la asistente de Talento Humano considera que se debe invertir en el personal, porque de esa manera crean talentos valiosos, invertir en programas de capacitación que sean de calidad, para lograr potenciar a los colaboradores y estén motivados.

### **Encuesta a colaboradores**

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas dirigidas a 50 colaboradores de nivel jerárquico medio-bajo (Tabla 28).

**Tabla 29.**

*Cantidad de capacitaciones recibidas durante el último año*

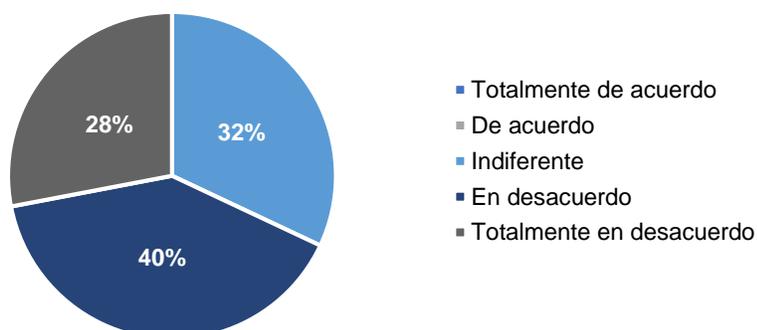
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 a 1	50	100%
2 a 4	0	0%
5 o más	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

Es difícil caracterizar el proceso de capacitación actual. No capacitar al personal repercute tanto en el desempeño laboral como en la competitividad de la empresa, ya que, al no tener al talento humano con conocimientos y habilidades actualizadas, las competencias empresariales disminuyen en la misma medida, haciéndola más vulnerables frente a la competencia.

**Figura 5.**

*Asesoría o instrucción recibida por parte de su jefe inmediato*

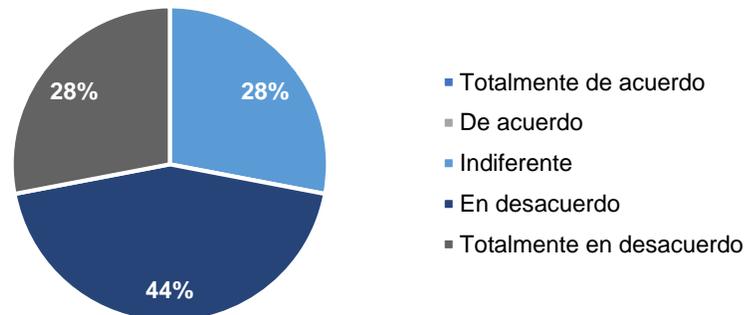


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

Se aprecia que no han recibido ninguna asesoría o instrucción por parte de sus jefes, pese a que pareciera obvio que dentro de las funciones de un líder esté la guía y entrenamiento a su equipo de trabajo en tareas asignadas.

**Figura 6.**

*Facilidades que da la organización, tiempo, financiamiento, para asistir a algún curso de capacitación*

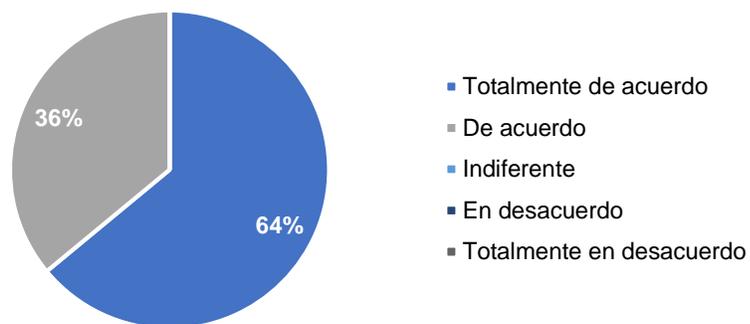


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La mayoría coincide en que la organización no les facilita el tiempo, ni financiamiento en caso que se interesen en asistir a algún curso de capacitación.

**Figura 7.**

*Necesidad de capacitación para las actividades que realiza en su puesto de trabajo*

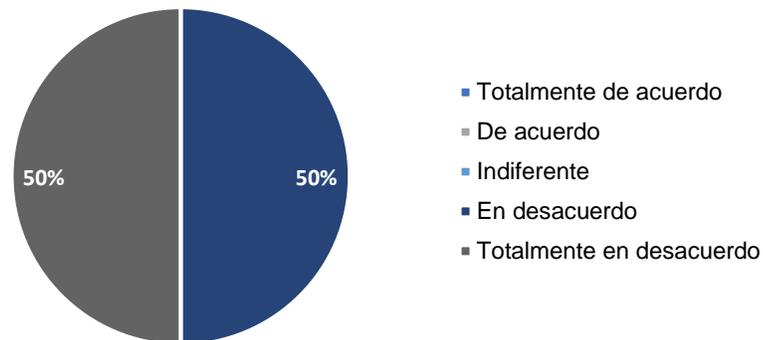


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

En la ilustración 4 se aprecia que están conscientes que necesitan capacitación para las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, aparte de tributar a mejora en su desempeño, la capacitación, es un factor motivador, vinculado a la complacencia y compromiso con las tareas asignadas.

**Figura 8.**

*Si ha sido evaluado su desempeño*

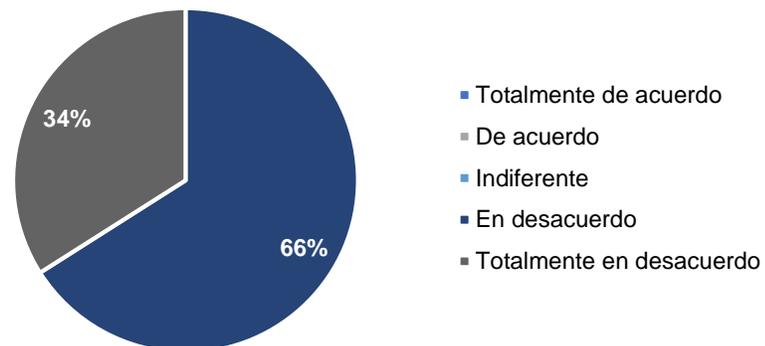


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La GTH en la empresa de estudio no solo tiene falencias en cuanto a capacitación sino también en la evaluación. Por un lado, un grupo consideran haber sido evaluados de manera informal frente a algún comentario de sus jefes y otro grupo está consciente que no se realiza ningún tipo de evaluación.

**Figura 9.**

*Retroalimentación recibida por parte de su jefe*

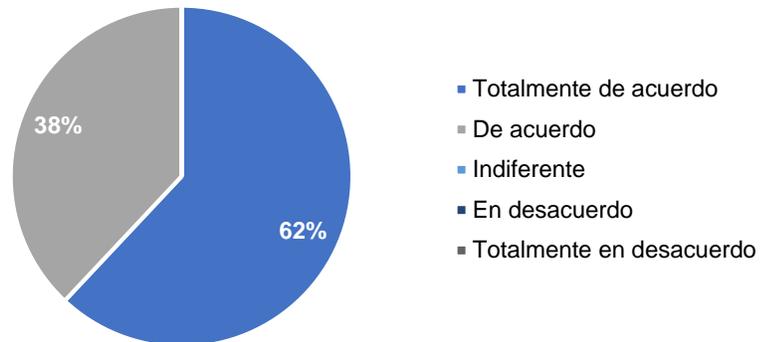


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La mayoría de colaboradores manifiestan que sus jefes inmediatos no les ofrecen retroalimentación para que tengan conocimientos sobre si su desempeño es bueno o requiere mejorar, lo que lleva a inferir que probablemente los colaboradores esperan la retroalimentación de sus supervisores, lo cual puede ser de ayuda a que corrijan fallas y mejoren la forma de hacer su trabajo.

**Figura 10.**

*Desempeño tiene que ver con la falta de capacitaciones*

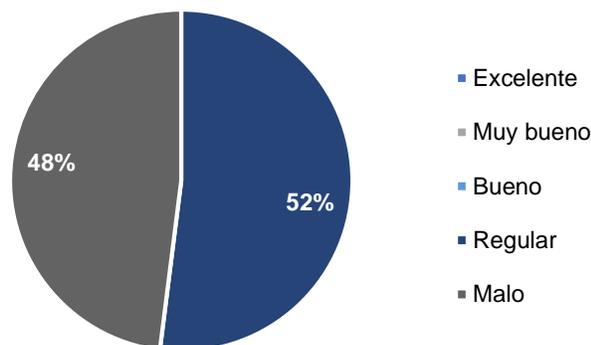


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La mayoría de colaboradores están totalmente de acuerdo respecto a que su desempeño está afectado por la falta de capacitaciones, adicional, esto puede tener dos efectos relacionados como lo es la desmotivación y el logro de objetivos de la organización.

**Figura 11.**

*¿Cómo califica su desempeño?*

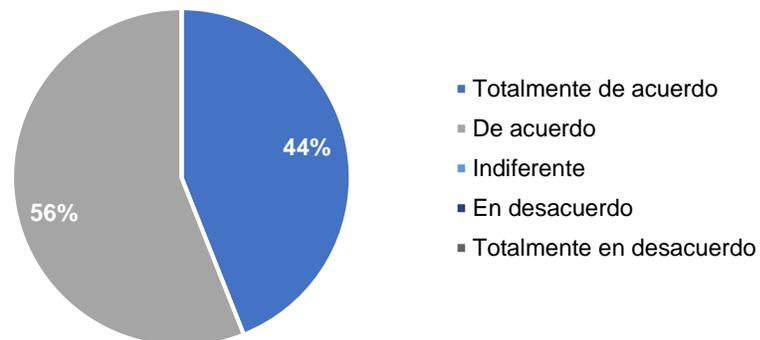


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

La mayoría califica su desempeño entre regular-malo al momento de desarrollar sus funciones, estos resultados llevan a inferir la necesidad de capacitación, a fin de adquirir mayor conocimiento sobre su puesto de trabajo y mejorar en la ejecución de sus funciones.

**Figura 12.**

*El desempeño y la capacitación, se encuentran relacionados*

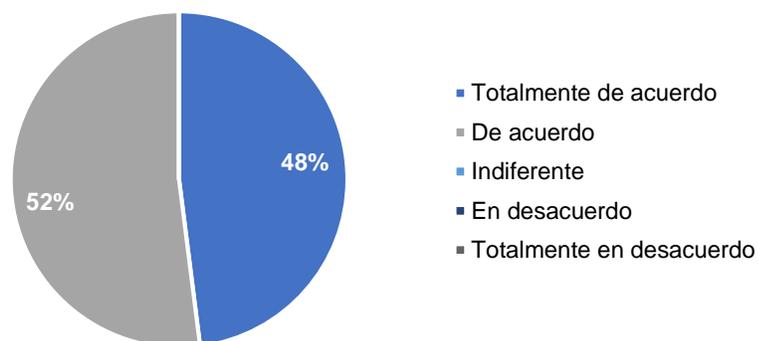


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del personal encuestado

Existe conciencia en los colaboradores, sobre la relación directa entre el desempeño y la capacitación. Tomando en cuenta las opiniones mayoritarias se enfatiza la necesidad de mantener al personal actualizado en sus conocimientos, más aún cuando sus funciones, están relacionadas directamente con el desarrollo de *softwares* y herramientas tecnológicas las cuales avanzan rápidamente en sus diseños.

**Figura 13.**

*Un plan de capacitación podría mejorar su desempeño*



Si la organización tuviera un plan de capacitación contribuiría con el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos en las actividades laborales que desempeñan con beneficios no sólo internos sino también externos.

### **Relación entre las variables de estudio**

En base a las respuestas obtenidas por los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa se evidencia la insuficiente capacitación, lo cual afecta directamente el desempeño, pese a que sus funciones y el giro del negocio lo demanda. De querer establecer unos programas de formación, se debe separar anualmente un presupuesto, el cual se verá compensado con los resultados de un alto desempeño, que los lleve a ofrecer una mayor amplitud de servicios y por lo tanto aumentar su cartera de clientes, lo cual lo llevará a ser competitivos en el mercado.

Otro punto importante, es que los trabajadores autocalifican su desempeño sobre el trabajo que realizan en niveles regular a malo, presentan fallas al desarrollar sus funciones, lo cual puede generar un trabajo de baja calidad que se verá reflejada en una baja satisfacción de los clientes, lo cual sin duda puede afectar su fidelidad con la empresa.

### **3.5 Conclusiones**

Al realizar la revisión de la literatura se ha podido establecer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral. Lo más importante es conocer que existe una relación de dependencia entre estas dos variables de estudio. Se puede mencionar que, existe óptimos resultados en los colaboradores a medida que les brinden capacitaciones constantes y de buena calidad. Así también se conoce otros elementos importantes a considerar, como contar con un descriptivo de cargos, manual de funciones, procesos, por último, el desarrollo del perfil profesional.

Se evidencia que no hay planes de capacitación, estas son esporádicas en función de necesidades emergentes. No todos los colaboradores han sido capacitados. No hay rubro en el presupuesto para formación, así como, no existe el diseño de perfiles y descripción de cargos. No se realizan evaluaciones, únicamente, luego de su contratación, los jefes les dan las instrucciones sobre sus actividades o funciones diarias. Solo los desarrolladores reciben incentivos por su buen desempeño. Los trabajadores autocalifican su desempeño sobre el trabajo que realizan en niveles regular a malo. Todo ello, desemboca en un problema de alta importancia empresarial que afecta la competitividad y rentabilidad de la organización.

### 3.6 Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias*. Buenos aires, Argentina: Granica S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo* (Granica S.A. ed., Vol. 1). Argentina. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W\\_DOLjWicZEwFwj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W_DOLjWicZEwFwj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false)
- Alles, M. A. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo* (Granica S.A. ed., Vol. 1). Buenos Aires. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W\\_DOLjWicZEwFwj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=martha+alles+recursos+humanos&ots=01ukSh89Dc&sig=7W_DOLjWicZEwFwj8UtkwDiYei8#v=onepage&q=martha%20alles%20recursos%20humanos&f=false)
- Aracena, Y., & Luna, Y. (2020). *Incidencia de la capacitación para la mejora del desempeño laboral del personal administrativo del Centro Médico Dr. Liriano, La Vega en el periodo de septiembre-diciembre 2019*. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, Escuela de Postgrado, Universidad Abierta para Adultos.
- Bautista, C. R., Cienfuegos, F. R., & Aquilar, P. J. (31 de Diciembre de 2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. (U. P. Unión, Ed.) *Valor agregado*, 7(1), 54 - 60. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, R. A. (2 de Mayo - Junio de 2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>

- Cabero, A. J., Barroso, O. J., Palacios, R. A., & Llorente, C. C. (29 de Julio de 2020). Marcos de Competencias Digitales para docentes Universitarios:su evaluación a través del coeficiente competencia experta. (U. d. Sevilla, Ed.) *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 17-34.  
doi:<https://doi.org/10.6018/reifop.414501>
- Casas, L. P. (2017). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura*. Maestría en Administración con Mención en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional de Piura. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1101>
- Castro, K., & Delgado, J. (Julio-Diciembre de 2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial. *Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684.  
doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (tercera ed.). México: McGRAW-HILL.  
Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México : McGraw Hill.  
Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Méxio D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Cionza, V. E., Blanco, D. D., & Labrador, M. O. (Mayo-Agosto de 2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 195-211. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-195.pdf>

- Cornejo, M. M. (2020). *Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax en Piura 2021*. Piura, Peru: Universidad César Vallejo, Maestría en Administración de Negocios MBA. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47573/Cornejo\\_MML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47573/Cornejo_MML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Freire, M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del Talento Humano*. Ambato, Ecuador: Consejo Editorial Universitario, Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- González, R. Y., González, B. S., Guerrero, V. D., Gavilanes, M. F., Balseca, C. J., & Rodríguez, C. M. (01 de Mayo de 2018). El aprendizaje autónomo. Su rol en el desarrollo de competencias específicas en la educación superior. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. (3), 400-2. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/227/537>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (7 de diciembre de 2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *Digital Publisher*, 5(6), 398-409. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436
- La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, E. (2 de Enero - Febrero de 2020). Manjarrez, Fuentes, Nelly, Narcisa; Boza, Valle, Jhon, Alejandro; Mendoza, Vargas, Emma, Yolanda . (R. C. Cienfuegos, Ed.) *Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Lara, S. A., & Morocho, C. B. (2020). *Descripción de cargos y el clima laboral en los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito 9 de octubre salcedo*. Ambato, Ecuador: Universidad técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31078/1/0503636243%20Byron%20Enrique%20Morocho%20Chamorro.pdf>

- Llanos Encalada, M., & Arevalo, R. (2021). La Capacitación como estrategia para la optimización en el desempeño de los colaboradores de una empresa comercial de productos veterinarios. En A. Vergara, *Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores* (págs. 7-28). Guayaquil-Ecuador: Universidad Ecotec.
- Llanos Encalada, M., & Veliz, K. (Octubre de 2021). La capacitación, activo para alcanzar el desarrollo organizacional y del capital humano en las instituciones públicas: coordinación zonal 5–salud- Ecuador: Training, active to achieve organizational development and human capital in public institutions. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8(5), 19–39. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.85.542>
- Martelo, R. J., Jiménez, P. I., & Quintana, A. (2018). Determinación del Perfil Profesional de Estudiantes de Pregrado Aplicando la Técnica de Análisis Comparativo. *Información Tecnológica*, 29(2), 29-40. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000200029>
- Mendoza, M. A. (10 de septiembre de 2019). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. *Sinapsis*, 11(1), 13-23.
- Obando, M. (Mayo - Agosto de 2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. doi:  
[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *ScienceDirect*, 158, 802-810.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Pérez, v. M., & Ayala, J. C. (2021). *La gestión moderna en Recursos Humanos*. Buenos aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9x9REAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA276&dq=subsistemas+de+recursos+humanos&ots=9UO-fz87\\_9&sig=GqJVVM\\_rK2ntQDUa2FwZ-CPMp7c#v=onepage&q=subsistemas%20de%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9x9REAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA276&dq=subsistemas+de+recursos+humanos&ots=9UO-fz87_9&sig=GqJVVM_rK2ntQDUa2FwZ-CPMp7c#v=onepage&q=subsistemas%20de%20recursos%20humanos&f=false)
- Porta, N. S., & Tarrió, M. C. (1 de Enero-Marzo de 2019). La capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos. *Pedagogía Profesional*, 17(1), 1684-5765. Obtenido de <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf/article/view/752/1031>

- Ramos, G. C. (Julio – Diciembre de 2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3). doi:<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rengifo, R. (2018). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017*. Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo.
- Restrepo, G., Calvachi, G. L., Cano, Á. I., & Ruiz, M. A. (2019). Las funciones ejecutivas y la lectura: Revisión sistemática de la literatura. *Psicológicos*, 19(2), 81-94. doi:<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v19n2a06>
- Reyes, P. D., Gómez, F. A., & Ramos, F. E. (Noviembre de 2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia Covid 19. *Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236. Recuperado el Agosto de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-232.pdf>
- Riera, R. Á., Vera, D. F., & Mariscal, R. Z. (1 de febrero de 2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2156>
- Riveros, A. S. (2020). *Descripción de cargos y el desempeño laboral del personal de D'moda en la ciudad de Tacna, año 2018*. Tacna, Peru: Universidad privada de Tacna. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1594/Riveros-Arteaga-Sharon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rueda, G. J., & Portilla, C. S. (Enero-Junio de 2020 ). Formación en competencias laborales generales, desafío para la educación superior. *Revista de Investigaciones*, 15(1), 37-44.
- Vilcas, I. (2019). *La capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el año 2018*. Lima: Maestría en Administración con mención en Administración, Escuela de Postgrado, Universidad Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Zegarra, A. (2019). *La capacitación empresarial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Proyectos Industriales JR S.A.C. Lima 2019*. Lima: Administración, Facultad de Negocios, Universidad Privada del Norte.