

CAPITULO 1: LA CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS VETERINARIOS

Autores:

Mónica Llanos Encalada, Ph.D.

<https://orcid.org/0000-0003-3746-8910>

Doctora en Ciencias Económica.

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

mllanos@ecotec.edu.ec

Raúl Arévalo Barriga, Ing.

Ingeniero en Administración de Empresas

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

fernandoarevalobarriga@hotmail.com

1.1. Introducción

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

No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación, la misma es una necesidad para los individuos y comunidades laborales, no solo porque mejora la productividad de la empresa, sino también porque mejora el estilo de vida del personal calificado. Un programa integral de capacitación se encuentra diseñado para mejorar el desempeño de los colaboradores a través del fortalecimiento de sus habilidades y capacidades productivas, pero también se obtienen otros beneficios como es tener colaboradores motivados por ser capacitados constantemente, y porque también

comienzan a percibir un sentido de pertenencia hacia la empresa que se preocupa por su desarrollo y crecimiento (Urzua, 2010).

Existen nuevos desafíos en la Gestión de Talento Humano (GTH), ya que los cambios económicos, culturales, tecnológicos, jurídicos y ecológicos, actúan de manera conjunta generando un campo nuevo para las empresas, y estar dispuestos a eliminar la incertidumbre y percibirla como oportunidades para evolucionar, y administrar el talento humano (TH) de manera eficiente (Chiavenato, 2009). Es decir, si las empresas invierten dinero en capacitar a su personal, estos se convierten en un capital, quizás no económico de manera directa, pero si indirecta porque ellos son los que producen los ingresos de la organización y mantienen su economía, por tanto, es un capital valioso el cual se le debe invertir conocimientos y habilidades de manera constante.

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

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

Colaboradores capacitados tendrán un mejor desempeño laboral y con mejores resultados productivos para la empresa. De igual forma, el personal capacitado se encuentra con mayor seguridad y motivación, frente a quienes no se encuentran capacitados.

Eso resultaría un gran problema para la empresa, porque por no invertir en capacitar a quienes no lo están, prácticamente están perdiendo dinero en el sueldo que les consigan mensualmente a dichos colaboradores, sin que generen los resultados previstos.

El objetivo de la presente investigación es analizar el proceso de capacitación como estrategia para alcanzar niveles óptimos en el desempeño de los colaboradores de las empresas de venta de productos veterinarios en la empresa Exprapec S.A. En el presente estudio se utiliza los tipos de investigación descriptiva y explicativa, el primero permite describir las características del proceso de capacitación que está implementado en la empresa Exprapec S.A, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades y la investigación explicativa permite establecer el nivel de influencia que tiene la capacitación sobre el desempeño de los colaboradores. Para ello se van a diseñar instrumentos que permitan el levantamiento de información para su posterior análisis.

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

1.2. Revisión de la Literatura

1.2.1. Proceso de Capacitación

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

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

El subsistema de capacitación contiene un conjunto de pasos que permiten adquirir y desarrollar competencias a fin de potenciar los niveles de desempeño del personal. Es importante señalar que este proceso debe ser planificado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a reforzar e incrementar la formación en competencias de los colaboradores con el objetivo de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa (Cárdenas, 2009). A través de las capacitaciones, se desarrolla el talento, contrario a la idea generalizada de que el talento es un don innato.

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

1.2.2. Ciclo de capacitación

Para (Martinez, 2013), el ciclo de capacitación es un programa integral que cuenta con cuatro fases, las mismas que a continuación se describen. La primera consiste en determinar las necesidades de capacitación es de vital importancia con el objetivo de conocer la realidad de los colaboradores a capacitar, por ejemplo, si no conocen de manera completa su producto, o fortalecer habilidades respecto a sus funciones. Las necesidades son distintas, y por tanto la forma de capacitar también. La segunda fase es preparar el programa de capacitación de acuerdo con las necesidades establecidas y determinar metas en tiempos para promover el desarrollo profesional en cada uno de los capacitados. Posteriormente la fase de administrar la logística de la capacitación que incluye el material didáctico, administrativo y que todo el espacio se encuentre adecuado

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

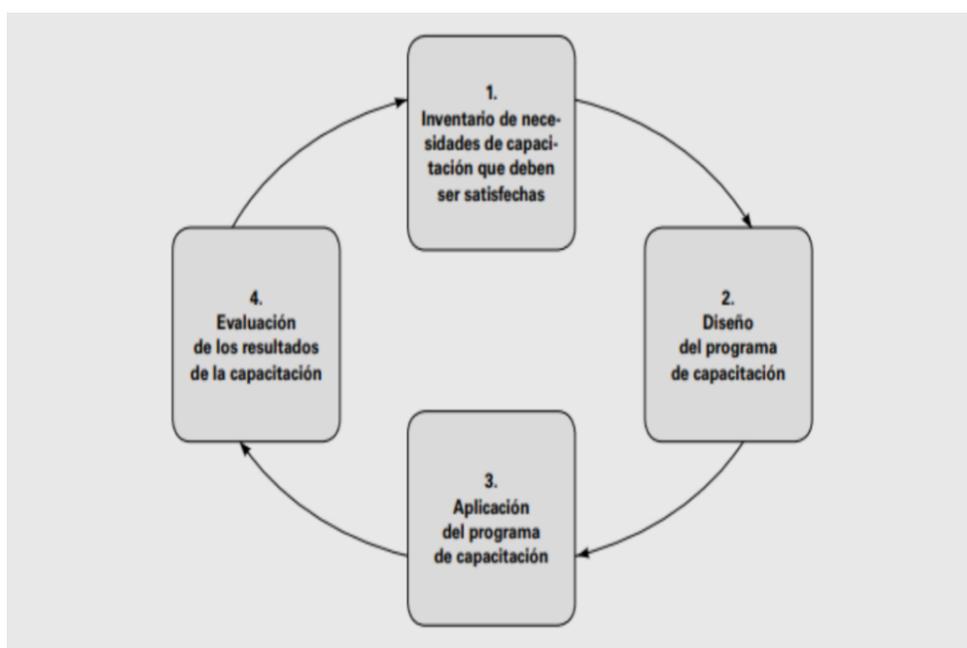


Figura 1. Proceso de capacitación.

Fuente: Adaptado de Metodología de la Investigación (p. 374), por Bernal C., 2012.

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

- Preparar al personal para la ejecución correcta de tareas.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Mejorar la comprensión de los procesos y favorecer la comunicación y clima laboral, mejorando los resultados corporativos.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.
- Ser fuente de motivación del personal.

- Nutrir el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados, en las áreas de influencia de cada colaborador (Llanos & Traverso, 2017).

1.2.3. Tipos de capacitaciones

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

- Capacitación de Inducción: Familiarizar a los nuevos colaboradores o ponerlos al día sobre herramientas, tecnologías, procesos, procedimientos y reglamentos que se toman en cuenta dentro de la empresa.
- Capacitación Vestibular: Sistema de práctica en el mismo trabajo.
- Capacitación de Producto: En el caso que lanzan un nuevo producto y existe la urgencia de capacitar a todo el personal sobre las bondades, características y formas de comercializar.
- Capacitación de Habilidades blandas: Enfocado en fortalecer habilidades de comunicación, negociación y liderazgo, para generar grandes resultados de productividad y rendimiento para la empresa.
- Capacitación para aprendices: Período de aprendizaje y acoplamiento.
- Capacitación para supervisores: Preparación al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales, y la capacitación Técnica: Es un tipo especial de preparación técnica y específica para procesos determinados (Siliceo, 2009).

1.2.4. El desempeño laboral

El desempeño laboral es el rendimiento, resultados y actuación que manifiesta un trabajador al efectuar las funciones y tareas asignadas las cuales exige su cargo dentro del contexto laboral, lo cual permite demostrar su capacidad para el cargo que representa (Robbins, 2013). La evaluación del desempeño es común en las organizaciones, siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como las finanzas, las personas, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los

productos, la productividad, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano. A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica.

La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento (Chiavenato, 2008). El desempeño laboral depende de las herramientas que facilita la empresa. Este tema va de la mano con la gestión de productividad de las empresas, puesto que si los colaboradores tienen un desempeño óptimo, la empresa tendrá grandes resultados de productividad (Velásquez, 2010).

Existe correlación entre las competencias y el desempeño laboral, las primeras presentan distintos niveles y el desempeño laboral se lo debe analizar en sus dos dimensiones: por resultados y el contexto, tanto del colaborador como de la empresa (Pernía, 2014). Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. La organización debe saber cómo desempeñan sus actividades. Las principales razones para evaluar el desempeño son: recompensas, realimentación, desarrollo, potencial de desarrollo, relaciones, entre otros. La evaluación de desempeño se puede analizar por los puestos o por las competencias, a fin de determinar si los puestos están desempeñados correctamente por sus ocupantes, y si sus competencias son debidamente aplicadas generando como principal indicador de eficiencia el nivel de puestos ocupados y bien desempeñados, como también las personas que cuentan con competencias esenciales para la organización (Chiavenato, 2008).

1.2.5. *Diseño de cargos y perfiles*

Cuando se habla de clasificación profesional, se refiere a los perfiles profesionales, mientras que la clasificación ocupacional se refiere a los puestos de trabajo, por lo tanto, esto dos están íntimamente relacionados entre sí. Los Sistemas de Clasificación Profesional se consideran como el criterio que mide el status socio profesional y determina las prestaciones económicas (retribuciones) y sociológica básicas (el reconocimiento y prestigio de la ocupación) de un trabajador. Estos sistemas establecen jerarquías y niveles de la ocupación,

establecidas por la categoría de trabajador (cualificación), el puesto de trabajo y la competencia que tenga (Llanos, Pacheco et al., 2016).

Los cargos y perfiles son la recopilación de requisitos y calificaciones que se exigen dentro de una empresa para cumplir con tareas asignadas. Para diseñar cargos se debe incluir contenidos de cargo, métodos de trabajo y relación con otros cargos o áreas, y para los perfiles que ocupen esos cargos, resulta necesario crear una matriz que involucre: el Perfil Hard, donde se prioriza que el aspirante esté apto para el cargo, experiencia, formación, conocimientos, idiomas, entre otros, y el Perfil Soft, que prioriza actitudes basadas en competencias como altos niveles de perseverancia, comunicación y liderazgo. El primero responde a conocimientos propios del cargo, habilidades para desarrollarlo, y el último responde a características en su comportamiento es decir la proactividad que le añade a sus funciones, la responsabilidad con las que las cumple, la empatía, escucha activa, orientación al cliente, toma de decisiones, y competencias blandas de liderazgo y comunicación (Vértice, 2010).

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

1.2.6. *La capacitación y el desempeño laboral*

La capacitación y el desempeño laboral tienen una estrecha relación y se encuentran conectados entre sí, puesto que -como ya se mencionó- las capacitaciones son parte de las herramientas que facilita la empresa al colaborador, y mientras más capacitado se encuentre, mejores resultados generarán en su desempeño laboral. Los colaboradores que no generen buenos resultados en su desempeño laboral obligan a la empresa a encontrar la forma de colocarlos al mismo nivel que sus otros colaboradores, sino se convertirán en una carga. Y en el caso de los colaboradores con un desempeño laboral sobresaliente, ciertos directivos de empresas consideran que se los debe recompensar de manera tangible con un aumento salarial, y eso representa una

iniciativa oportuna dentro del plan estratégico que motiva y promueve equipos más productivos (Mondy, 2010).

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

1.3. Materiales y Métodos

El enfoque de la presente investigación es mixto, el enfoque cualitativo permite la interpretación de resultados a través de las técnicas de medición numérica, para valorar los programas de capacitación de la empresa de estudio y el enfoque cuantitativo se encarga de obtener y recopilar datos específicos sobre el personal de la empresa que ha recibido capacitaciones, con qué frecuencia y comparar niveles de desempeño del personal, mediante variables que determinen resultados reales, contribuyendo a un análisis estadístico y descriptivo.

En concordancia a lo que establece (Bernal, 2012) sobre una correcta investigación con base en diseños y uso de herramientas que generen un alcance específico considerando la situación de la empresa y tema de estudio, se determina que los tipos de investigación son:

Descriptivo: Porque considera el fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables. En el caso de la presente investigación, se describe las capacitaciones realizadas por la empresa Exprapec S.A.

Correlacional: Explican la relación entre variables, cuantifican las relaciones entre las variables de estudio, esto es la capacitación y el desempeño.

Explicativo: Pues permite determinar la influencia que tiene la capacitación en el desempeño de los colaboradores en la empresa de estudio, a fin de identificar las falencias y generar soluciones

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

Las técnicas utilizadas son la encuesta y la entrevista, la primera permite recoger datos referidos al nivel de percepción que tienen los empleados sobre la capacitación, su desempeño y si consideran que la capacitación incide en el nivel de desempeño en cada uno de sus cargos, así como otro tipo de responsabilidades asignadas. Para ello se diseña un cuestionario de seis preguntas de opción múltiple tipo Likert y de opción múltiple combinada, adicional se usa la entrevista a directivos de la empresa para conocer el manejo de los subsistemas de talento humano, en especial las capacitaciones y evaluación de desempeño, para ello se diseña una guía de: 6 preguntas abiertas de tipo semiestructurada.

Por lo cual las variables de estudio son: como variable Independiente la capacitación y como variable dependiente, el desempeño. En lo referente a la muestra, se trabaja con toda la población conformada por dos Gerentes (Administrativo y Comercial), y 16 colaboradores.

1.4. Análisis de Resultados

1.4.1. Resultados del modelo.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación de campo realizada mediante la aplicación de encuestas y entrevistas. En las siguientes tablas los resultados de la opinión dada por el personal.

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

Tabla 1

Valoración de conocimientos propios del puesto de trabajo

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

Fuente: Elaborado por los autores.

El personal es consciente del poco conocimiento de su trabajo operacional, tan solo la mitad asegura conocerlos en su totalidad, eso evidencia el motivo de los bajos niveles de desempeño y necesidad de un sistema integral de capacitaciones que mejore y refuerce estos conocimientos (Ver tabla 1).

El personal ha recibido pocas capacitaciones y las recibidas son de media o mala calidad, por lo que no se les puede exigir mejoría inmediata en su desempeño (ver tabla 2).

Tabla 2

Calificación de la calidad de capacitaciones recibidas

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

Fuente: Elaborado por los autores.

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

Como la calidad de las pocas capacitaciones recibidas es media o mala, esta pregunta mantiene una misma tendencia (ver tabla 3). Los niveles de desempeños son.

Tabla 3

Mejora en sus puestos, en virtud de las capacitaciones recibidas

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

Fuente: Elaborado por los autores.

Hay compromiso del personal en capacitarse y mejorar sus niveles de desempeño. Un alto porcentaje está en escala 4 y 5, se sentirían más seguros en su desenvolvimiento laboral en caso aumenten y mejoren las capacitaciones. La empresa debe confiar en ellos, y brindarles herramientas de calidad, es darles un voto de confianza (ver tabla 4).

Tabla 4

Nivel de satisfacción del personal

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

Fuente: Elaborado por los autores.

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

El personal asegura que su desempeño puede mejorar si reciben un programa integral de capacitaciones. Personal capacitado, mejores resultados y desempeño (ver tabla 5).

Tabla 5

Relación de desempeño con las capacitaciones que se brindan

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

Fuente: Elaborado por los autores.

La proyección de mejora en el desempeño de los colaboradores es alta, lo cual ellos son conscientes que, al recibir herramientas de calidad, no tienen excusa para mejorar (ver tabla 6).

Tabla 6

Proyección de mejora en desempeño con capacitaciones de mayor calidad

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

Fuente: Elaborado por los autores.

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

De 1 a 2 capacitaciones realizadas durante el último año, no solo representan la falta de prioridad que la empresa da a las capacitaciones, sino también la falta de confianza a invertir en este campo. Resulta necesario, cambiar la visión en los directivos, a fin de que decidan invertir tiempo, recursos y prioridad al tema de capacitaciones (ver tabla 7).

Tabla 7

Cantidad de capacitaciones recibidas en el último año

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

Fuente: Elaborado por los autores.

Es evidente el compromiso del personal por aumentar la frecuencia de capacitaciones, y eso es positivo, falta el compromiso de la empresa por invertir. Las empresas de éxito capacitan a su personal cada 3 meses en promedio, por tanto, las ganas del personal de ser capacitado, representan una tendencia que buscan estrictamente mejorar los niveles de desempeño (ver tabla 8).

Tabla 8

Frecuencia requerida de capacitaciones

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

Fuente: Elaborado por los autores.

Este resultado, demuestra que la empresa está lejos de apuntar a la nueva era, teniendo procesos oportunos y sistemáticos. No cuenta con un sistema de evaluación de desempeño con parámetros eficientes. La empresa, no sabe qué aspectos debe mejorar cada personal, porque no conocen sus falencias. Solo tienen un criterio general y no profundo (ver tabla 9).

Tabla 9

Forma en que la empres realiza las evaluaciones de desempeño

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

Fuente: Elaborado por los autores.

Por no contar con un sistema de evaluación con parámetros eficientes que determinen el nivel de desempeño en números, pues los directivos no saben que errores comete su personal, por tanto, no tiene información que entregarles, es decir no entregan una evaluación de desempeño como tal, algo físico, sino simples comentarios exigiendo la mejora de desempeño (ver tabla 10). El personal simplemente no sabe si hacen bien o no, sus funciones o en qué aspectos deben mejorar. Necesitan una retroalimentación formal con números y estadísticas.

Tabla 10

Frecuencia requerida de capacitaciones

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

Fuente: Elaborado por los autores.

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

Para el gerente administrativo, la capacitación es de mucha importancia, sin embargo, se debe hacer un análisis de lo rentable que podría ser invertir en capacitaciones al personal. También es importante considerar el retorno de lo invertido. En tanto que para el gerente comercial la capacitación está relacionada directamente con el desempeño. Claro, de eso depende el desempeño de los colaboradores. Quienes están más capacitados evidentemente rendirán más que los otros. El Gerente administrativo procura darles prioridad a las finanzas, antes que a la mejora de desempeño. Si cree que, en las capacitaciones, pero analiza la inversión y su retorno, mientras el comercial es más propositivo y asegura que el desempeño del personal depende de las capacitaciones.

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

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

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

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

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

El Administrativo indica que habría que analizar la rentabilidad y el retorno de esa inversión. Capacitar no es fácil ni gratis. Mientras el comercial sostiene que se debe invertir y llevará esa idea a Presidencia. Es un poco más conservador en sus respuestas, confía en analizar si vale la pena o no invertir en capacitaciones, antes que tomar una decisión, mientras el contrapeso de opinión lo genera el comercial que incluso de manera proactiva llevará dicha sugerencia al Presidente o propietario de la empresa.

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

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

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

1.5. Propuesta

1.5.1. Capacitaciones integrales para el desempeño y la productividad

Como solución a la problemática encontrada, se determina la creación de un sistema de capacitación integral que fortalezca y complemente los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades del personal de la empresa. La propuesta tiene como finalidad fortalecer las habilidades y conocimientos del personal a través de un sistema de capacitaciones perfilado a las diversas necesidades de cada grupo de colaboradores, de igual forma se plantea como meta, mejorar el desempeño y la productividad del personal, y para determinar ese análisis, se fortalece el sistema de evaluación con parámetros que arrojen resultados concretos.

1.5.2. Fases de Capacitación

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

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

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

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

1.5.3. Evaluación de la propuesta

Una vez culminado el sistema de capacitaciones, se debe evaluar con parámetros que evidencien el nivel de calidad, si el personal ha mejorado en los

conocimientos propios del puesto, habilidades y niveles de productividad, se verá reflejado en un incremento en el desempeño.

Es importante evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores con una frecuencia de 6 meses durante dos años. De esta forma se evalúan las capacitaciones, sus resultados y la inversión que se destinó a la propuesta, donde posteriormente cuando se establezca si la propuesta fue eficiente, se regulará todo y las evaluaciones de desempeño serán anuales.

1.6. Conclusiones

En virtud de lo expuesto en la literatura consultada se determina la importancia de la evaluación de desempeño para tomar decisiones respecto a colaboradores que en productividad se encuentran debajo de la media.

El problema principal de la empresa Exprapec S.A son los malos resultados y bajos niveles de productividad del personal. Se debe evaluar el desempeño y mejoría de cada colaborador, para conocer sus falencias y errores, a fin de corregirlos y mejorarlos.

Al mejorar los resultados los colaboradores, se logra incrementar la productividad y de esta manera la empresa logra mayor competitividad. Las capacitaciones buscan el empoderamiento de los colaboradores, el dominio del giro del negocio y el trabajo integrado y en equipo.

1.7. Recomendaciones

Se sugiere invertir en un plan de capacitación para potenciar a los colaboradores que estén debajo de la media, y no cumplen con las expectativas. En vista que invertir en capacitaciones, es también invertir en mejores resultados y productividad del personal.

Como ya se detalló, se recomienda inversión en capacitaciones, sobre todo implementar las evaluaciones de desempeño con parámetros medibles y objetivos que permita determinar los aspectos en los que debe mejorar cada colaborador en vista que el problema principal de la empresa son los malos resultados. De igual forma es importante la entrega de los resultados para la retroalimentación al personal con el objetivo de que mejoren su desempeño.

Desarrollar las capacitaciones alineado a las necesidades cada colaborador, y también de manera integral en habilidades blandas como el liderazgo a fin de que el personal se encuentre debidamente motivado y siempre busque mejores resultados.

1.8. Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Bernal, C. (2012). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson - tercera edición.

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Tercera edición Universidad La Sabana.

Candil, I. M. (2015). Diseño de encuestas y cuestionarios en investigación. <https://books.google.com.ec/books?id=LGNWDwAAQBAJ&pg=PA171&dq=encuestas+investigacion&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwim0bzTz9XkAhUCc60KHeZ6BY8Q6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>

Cardenas, D. O. (2009). Caso de investigación subsistemas de recursos humanos. Universidad de Las Américas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1781/1/UDLA-EC-TPO-2009-03.pdf>.

Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mac Graw Hill.

Hernandez, D. R. (2010). Metodología de la investigación.

IMF, S. B. (2018). School Business IMF - Gestión TalentoCómo Elaborar Un Perfil Por Competencias. Obtenido de <https://blogs.imf-informacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>

Isea, J. I. (2013). Programa de capacitación para optimizar el desempeño laboral. España: Editorial Académica Española, 2013.

Josh Bersin, M. S. (2016). Tendencias globales en capital humano 2016: La nueva organización, un diseño diferente. Deloitte.

- Koiwe, R. H. (2010). Seguimiento y Evaluación de las capacitaciones. Obtenido de http://www.koiwerrhh.com/capacitacion_evaluacion.html
- Llanos, M., & Traverso, Y. A. (2017). Gestión del Talento humano y nuevos escenarios laborales. Guayaquil: Ecotec.
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). La cultura organizacional - Eje de acción de la gestión humana. Samborondón: Ecotec: Capítulo escrito por Fabiola Coello Arrata.
- Martinez, E. M. (2013). Capacitaciones por competencia: principios y métodos. Santiago de Chile.
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. <https://books.google.com.ec/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA252&dq=desempe%C3%B1o+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiR5crlq6bkAhVpxFkKHVzXCNoQ6AEIOjAD#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>: Pearson 9na edición.
- Pernía, K. (2014). Correlación entre las competencias y el desempeño laboral. Colombia.
- Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. San Diego: <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA98&dq=desempe%C3%B1o+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQycPPq6bkAhXE1VkKHeFWCNAQ6AEINTAC#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>
- Roberto Hernandez, C. H. (2010). Metodología de la investigación. México: Quinta edición.
- Santos, A. C. (2010). Gestión de Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=libro+de+talento+humano&ots=UCHWbYGdHz&sig=VEQjF_B9TuAOZ_YJfDhjh89cQBc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Siliceo, A. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. México: Google académico, editorial LIMUNASA y GRUPO NORIEGA, cuarta edición.

Urzua, S. (2010). La evidencia del impacto los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral. <https://pdfs.semanticscholar.org/833b/d3d5ee30521de8a2fe89325b5dd407806d44.pdf>

Velasquez, G. (2010). Liderazgo del tercer milenio, opciones para aumentar la productividad. Mexico: Instituto Politécnico Nacional. Libro pdf obtenido de virtual Ecotec.

Vértice, e. (2010). Dirección de Recursos Humanos. Málaga: Vértice, cap 1 selección, página 2.