

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

---

**Tema:** “La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral.”

---

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Gestión del Talento Humano

**Autor:** Ingeniera, María José Navarrete Villota

**Director:** Ingeniero, Howard Fabián Chávez Yépez, Magíster.

Ambato – Ecuador

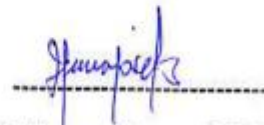
2018

## **A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas**

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr. Presidente del Tribunal, e integrado por los señores: Ingeniero, José Bernardo Herrera Herrera, MBA; Ingeniero, Arturo Fernando Montenegro Ramírez, MBA; Ingeniero, Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA; Miembros del Tribunal de Defensa designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe de Investigación con el tema: “La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral”, elaborado y presentado por la Ingeniera, María José Navarrete Villota, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA  
Miembro del Tribunal



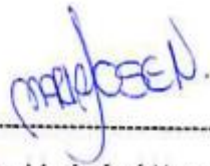
Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, MBA  
Miembro del Tribunal



Dr. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

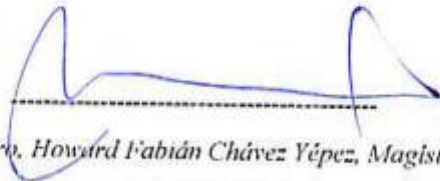
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación, presentado con el tema: “La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera, María José Navarrete Villota, Autora; bajo la Dirección del Ingeniero, Howard Fabián Chávez Yépez, Magíster., Director del Trabajo de Investigación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



-----  
*Ingeniera, María José Navarrete Villota*

*c.c.: 180278359-5*

**AUTOR**



-----  
*Ingeniero, Howard Fabián Chávez Yépez, Magíster.*

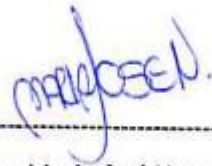
*c.c.: 170903290-6*

**DIRECTOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



-----  
*Ingeniera, María José Navarrete Villota*

*c.c.:180278359-5*

**AUTOR**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido

PORTADA .....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	v
INDICE DE TABLAS .....	viii
INDICE DE GRÁFICOS .....	ix
INDICE DE FIGURAS .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
DEDICATORIA .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
1. EL PROBLEMA .....	3
1.1 Tema .....	3
1.2 Planteamiento del problema. ....	3
1.2.1 Contextualización. ....	3
1.2.1.1. Macro .....	3
1.2.1.2. Meso .....	7
1.2.1.3 Micro .....	9
1.2.2. Análisis crítico .....	11
1.2.3. Prognosis .....	12
1.2.4. Formulación del problema .....	13
1.2.5. Interrogantes .....	13
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación .....	13
1.3. Justificación .....	14
1.4. Objetivos .....	16
1.4.1. General .....	16
1.4.2. Específicos .....	16

CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO .....	17
2.1 Antecedentes Investigativos .....	17
2.2 Fundamentación Filosófica .....	20
2.3 Fundamentación Legal .....	20
2.4 Categorías Fundamentales .....	24
2.4.1 Marco Conceptual Variable Independiente: .....	27
2.4.2 Marco Conceptual Variable Dependiente: .....	33
2.5 Hipótesis .....	44
2.6 Señalamiento de Variables de la Hipótesis.....	44
CAPÍTULO III .....	45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.1 Enfoque.....	45
3.2 Modalidad básica de la investigación .....	45
3.3 Nivel o tipo de investigación .....	46
3.4 Población y muestra .....	46
3.4.1 Población .....	46
Operacionalización de las Variables.....	48
3.6 Plan de recolección de información.....	50
3.7 Plan de procesamiento de información.....	51
Plan de Recolección de Información .....	52
CAPÍTULO IV .....	53
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	53
4.1 Análisis de los resultados .....	53
4.2 Interpretación de Datos.....	53
4.1 Verificación de la Hipótesis .....	78
CAPÍTULO V .....	85
5.1 Conclusiones.....	85
5.2 Recomendaciones .....	85

CAPÍTULO VI .....	86
PROPUESTA .....	86
6.1 Datos Informativos .....	86
6.2 Antecedentes de la propuesta .....	87
6.3 Justificación .....	88
6.4 Objetivos.....	89
Objetivos Generales.....	89
Objetivos Específicos .....	89
6.5 Análisis de factibilidad .....	90
6.6 Fundamentación .....	90
6.7 Metodología.....	101
6.8 Administración .....	101
6.9 Previsión de la evaluación .....	102
Bibliografía Citada .....	104
Bibliografía Consultada .....	108

## INDICE DE TABLAS

### Contenido

Tabla 1. Población y Muestra.....	47
Tabla 2. Variable Independiente: Capacitación.....	48
Tabla 3. Variable Dependiente: Desempeño Laboral.....	49
Tabla 4. Recolección de la Información.....	52
Tabla 5. Cargo.....	53
Tabla 6. Genero.....	55
Tabla 7. Edad.....	56
Tabla 8. Capacitación - Estabilidad.....	57
Tabla 9. Capacitación Continua.....	58
Tabla 10. Desarrollo Profesional.....	59
Tabla 11. Nivel de Capacitación.....	60
Tabla 12. Frecuencia para la Capacitación.....	61
Tabla 13. Sistema de Capacitación.....	62
Tabla 14. Temáticas.....	63
Tabla 15. Formación último semestre.....	64
Tabla 16. Modalidad de Formación.....	65
Tabla 17. Taller de Formación.....	66
Tabla 18. Aspectos para la capacitación.....	67
Tabla 19. Factores para el rendimiento.....	68
Tabla 20. Percepción del desempeño áreas.....	69
Tabla 21. Nivel de reconocimiento.....	70
Tabla 22. Incentivos.....	71
Tabla 23. Percepción del desempeño individual.....	72
Tabla 24. Carga Laboral.....	73
Tabla 25. Ámbitos de mejora.....	74
Tabla 26. Comportamiento Influyente en el Desempeño.....	75
Tabla 27. Aspectos de mejora.....	76
Tabla 28. Atención al cliente.....	77



## INDICE DE GRÁFICOS

### Contenido

Gráfico 1. Árbol de Problemas .....	11
Gráfico 2. Categorías fundamentales.....	24
Gráfico 3. Constelación de ideas (variable independiente) .....	25
Gráfico 4. Constelación de ideas (variable dependiente) .....	26
Gráfico 5. Cargo .....	54
Gráfico 6. Género .....	55
Gráfico 7. Edad.....	56
Gráfico 8. Capacitación - Estabilidad.....	57
Gráfico 9. Capacitación Continua .....	58
Gráfico 10. Desarrollo Profesional .....	59
Gráfico 11. Nivel de Capacitación .....	60
Gráfico 12. Frecuencia para la Capacitación.....	61
Gráfico 13. Sistema de Capacitación.....	62
Gráfico 14. Temáticas.....	63
Gráfico 15. Formación último semestre .....	64
Gráfico 16. Modalidad de Formación .....	65
Gráfico 17. Taller de Formación .....	66
Gráfico 18. Aspectos para la capacitación.....	67
Gráfico 19. Factores para el rendimiento .....	68
Gráfico 20. Percepción del desempeño áreas .....	69
Gráfico 21. Nivel de reconocimiento .....	70
Gráfico 22. Incentivos .....	71
Gráfico 23. Percepción del desempeño individual .....	72
Gráfico 24. Carga Laboral .....	73
Gráfico 25. Ámbitos de mejora .....	74
Gráfico 26. Comportamiento Influyente en el Desempeño.....	75
Gráfico 27. Aspectos de mejora .....	76
Gráfico 28. Atención al cliente.....	77

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Capacitación.....	32
Figura 2. Aspectos del sistema de capacitación .....	33
Figura 3. Modelo de gestión.....	38

## AGRADECIMIENTO

Quiero dar las gracias a los ángeles que desde el cielo me cuidan y a los que Dios me ha enviado a la tierra:

Mi **madre** mi ser único e inigualable; que me apoyado en todo ámbito con su amor infinito.

**Santy**, por ser parte de mí día a día.

**Amigas** por cada palabra de aliento y apoyo incondicional (Alex, Gaby, Erika, Ibeth)

A quienes a la distancia siempre estuvieron pendientes de mi progreso (Vivi, Eddy)

Mi **Familia** con quienes siempre conté sin importar la hora ni el momento (Titta, Paulina)

Corporación Favorita; mi segundo hogar, quienes han contribuido a mi desarrollo personal y profesional cimentando en mí desde hace 12 años atrás los valores y principios fundamentales.

A todos ustedes porque cada triunfo mío lo viven como suyo.

María José Navarrete Villota

## DEDICATORIA

El presente trabajo me lo dedico principalmente a MÍ, por ser la pieza fundamental.

Ya que esta inversión en mi vida ha contribuido a mi crecimiento personal y profesional, otorgándome la seguridad de que estoy en el camino correcto; el trabajo por y para las personas.

Porque cada ser humano debe hacer lo que le apasiona, siendo la única manera de lograr ser feliz; y felicidad es sinónimo de éxito.

A mi madre ya que cada triunfo mío enorgullece su corazón, dándole la certeza que el esfuerzo que realizó en cada año de mi vida valió la pena.

A mi abuelito Camilo por guiarme al éxito con su amor y preocupación.

María José Navarrete Villota

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA**

**LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL**

**AUTORA:** Ing. María José Navarrete Villota

**DIRECTOR:** Ing. Howard Fabián Chávez Yépez Mg.

**FECHA:** Junio 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

El tema de la capacitación del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A ciudad de Ambato, es novedoso, interesante y actual por lo que se llevó a cabo la investigación sobre este referente. Encontrar las necesidades de capacitación, que permitan desarrollar alternativas viables para suplantar dichas necesidades, constituyen propósitos de la investigación así como las propuestas para el fortalecimiento del desempeño laboral.

Para el proceso investigativo, se consideró como punto de partida, el estudio de los factores que inciden en el problema (causas y efectos), así como los antecedentes que conforman los fundamentos teóricos; el diagnóstico en la población y muestra para conocer y determinar indicadores del desempeño laboral, que permitan elaborar alternativas como el diseño de un sistema integral de capacitación en la institución, para mejorar el desempeño laboral.

La investigación cuenta con fuente bibliográfica y documental relacionada con las dos variables con el fin de obtener la fundamentación teórica, como base para el inicio del trabajo investigativo. La metodología que se utilizó para la presente investigación fue en un enfoque cualitativo y cuantitativo, y el análisis de datos fue realizado en Megamaxi a 100 colaboradores que corresponden a la muestra representativa del total de empleados que se encuentran en la empresa. La recolección de datos se realizó mediante encuestas utilizando como herramienta cuestionario, donde se pudo establecer la correlación entre las dos variables, la capacitación y el desempeño laboral.

Se propone establecer procesos en cuales se deben cumplir diferentes etapas, poniendo énfasis en el desarrollo humano y social, en donde se plantea el perfeccionamiento de su

recurso en procesos básicos de inducción, plan de carrera, evaluación, capacitación y formación continua de sus colaboradores, a la par con las estrategias y el desarrollo de institucional, en donde se debe generar una comunicación eficaz y efectiva para fortalecer la consecución de los objetivos

Descriptores: Capacitación, Desempeño Laboral, Procesos, Modelo de Gestión, Inducción, Plan De Carrera, Talento Humano, Calidad, Variables, Compromiso, Crecimiento Personal

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## Maestría en Gestión del Talento Humano

### THEME

#### PERSONNAL TRAINING AND LABOR PERFORMANCE

**AUTHOR:** *Ing. María José Navarrete Villota*

**DIRECTED BY:** *Ing. Howard Fabián Chávez Yépez Mg.*

**DATE:** *June 2018*

#### EXECUTIVE SUMMARY

*The issue of job training and its impact on the work performance of employees of Corporation Favorita C.A is novel, interesting and current, so the research on this reference was carried out. Finding training needs, which allow the development of viable alternatives to supplant these needs, constitute research purposes as well as proposals for the strengthening of work performance.*

*For the investigative process, it was considered as a starting point, the study of the factors that affect the problem (causes and effects), as well as the antecedents that form the theoretical foundations; the diagnosis in the population and shows to know and determine indicators of work performance, which allow to develop alternatives such as the design of a comprehensive training system in the institution, to improve work performance.*

*The research has a bibliographic and documentary source related to the two variables in order to obtain the theoretical foundation, as a basis for the beginning of the research work. The methodology used for the present investigation was a qualitative and quantitative approach, and the data analysis was performed in the Megamaxi to 100 employees that correspond to the representative sample of the total number of employees that are in the Institution. The compilation data was carried out through surveys using a standardized questionnaire as a tool, where the correlation between the two variables, the training and the work performance, could be established.*

*Proposal is establishing processes in which different stages must be met, with emphasis on human and social development. The improvement of its resource in basic induction processes, career plan, evaluation, training and continuous training of its servers, on a par with the strategies and institutional development must be implemented, where the*

*Institution may generate efficient and effective communication to strengthen the achievement of the objectives.*

**Keywords:** *Training, Processes, Management Model, Induction, Career Plan, Human Talent, Quality, Variables, Engagement, Professional growth*



## INTRODUCCIÓN

La importancia y trascendencia del talento humano en una empresa, radica precisamente, en su capacidad y empoderamiento para asumir con responsabilidad y voluntad, el cumplimiento de objetivos, misión y visión, que permitan alcanzar las metas y resultados propuestos. Hoy en día, en un mundo laboral altamente competitivo, el ser eficientes en el puesto de trabajo, no es un objetivo más, sino un requerimiento indispensable para continuar en la organización y obtener logros. Se trate de instituciones públicas o privadas, el propósito fundamental es brindar servicios de calidad y atención al cliente con eficiencia; siendo una tarea imposible de cumplir, si las organizaciones se enfocan en no capacitar al personal teniendo en cuenta que los procesos de capacitación y formación generan gastos para la empresa o entidad, sin embargo, más que un gasto, es una inversión.

Los antecedentes antes mencionados, sustentan la importancia y necesidad de la presente investigación que aborda el tema de “La capacitación del personal y el desempeño laboral”, analizando el caso de la empresa Megamaxi Mall de los Andes de la Corporación Favorita, ubicada en la ciudad de Ambato, en el año 2017, para lo cual se propone una estructura capitular desde los requerimientos del proceso investigativo.

La investigación se conforma de seis capítulos. En el CAPÍTULO I, se tienen en cuenta temas importantes como el contexto del problema investigativo, su perspectiva crítica, reflexiones de efectos negativos, la formulación del problema, determinación de objetivos y fundamentación de su necesidad e importancia.

El CAPÍTULO II, implica la presentación del marco teórico de la investigación; fundamentaciones desde el punto de vista legal y filosófico así como variables e hipótesis. Se presentan aspectos relevantes a considerar dentro del proceso de investigación.

El CAPÍTULO III lleva implícito los aspectos metodológicos como la modalidad investigativa, tipologías, la población y muestra, operacionalización de variables, desde indicadores considerados para el diseño de los instrumentos necesarios para la realización de la investigación de campo.

EL CAPITULO IV aborda el análisis e interpretación de resultados.

El CAPITULO V incluye las conclusiones y recomendaciones del estudio, así como el CAPITULO VI la propuesta que consiste precisamente, en la alternativa de solución.

Se incluye la bibliografía utilizada y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

### **1.2 Planteamiento del problema.**

#### **1.2.1 Contextualización.**

##### **1.2.1.1. Macro**

Todo esfuerzo de capacitación para los trabajadores por parte de las empresas de hoy en día, constituye un mecanismo muy importante para elevar su nivel de competitividad. La administración del capital humano desempeña un rol estratégico dentro de las organizaciones, siendo el talento humano concebido no como una cualidad individual, sino como una cualidad estructural de las organizaciones empresariales. El éxito de las organizaciones, económico y humano –basado en el talento humano- supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las cualidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo (Mejía, 2014).

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa, se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos, obtener satisfacción por el trabajo desempeñado eficientemente. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento preciso, para desempeñar el trabajo necesario.

Ante los nuevos avances tecnológicos y las dinámicas actuales, se hace necesario que en las empresas se determinen estrategias, las direcciones de recursos humanos puedan trazar y tener como meta primordial, la capacitación del personal; la existencia de altos niveles de capacitación que les permita el logro de mayor productividad, competitividad y un desempeño laboral exitoso.

En este sentido, una de las principales herramientas para que toda organización pueda generar conocimientos, aportes relevantes y aspirar a ubicarse en el rango de competente, es precisamente, la capacitación y el desarrollo en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales de cada trabajador, al perfeccionamiento creciente y al desempeño organizacional. Las empresas o entidades, deben estar preparadas para la optimización y la competitividad del capital humano, que posibilite la toma de decisiones. Por ende, el manejo del talento humano constituye un elemento diferenciador de cualquier organización, aunque debe provocar como producto intencionado, una mejora continua que permita realizar acciones estratégicas para el fortalecimiento de la competitividad de la organización. (Díaz, 2014)

En las empresas del sector privado y público, es evidente que se deben crear los mecanismos adecuados para generar ambientes de aprendizaje sistémicos, donde la capacitación constituya un eje estratégico de trabajo interno de la organización. Ante objetivos de mejoramiento del desempeño y eficacia, la capacitación se convierte en una alternativa viable para alcanzar dichas metas.

El proceso de capacitación laboral a nivel empresarial, que se observa en las últimas décadas, surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo. Así mismo, el mercado de trabajo prefiere emplear a personas con bases en el capital humano asociado por medio de la educación. Igualmente, la educación eleva la calidad y productividad del esfuerzo humano, así como el incremento salarial de los trabajadores obedece principalmente a la inversión en capital humano. (Rojas, 2014)

Los distintos tipos de capacitación laboral pueden clasificarse en dos grandes grupos: capacitación general y capacitación específica. La capacitación es de carácter general si el aumento de la productividad futura del trabajador ocurre no solo dentro de la empresa o circunstancia particular en que se encuentre al momento de la capacitación, sino que sus efectos se puedan validar también en otras empresas o experiencias laborales (futuras) del trabajador. Por otra parte, la capacitación es específica, si el incremento de la productividad solo se realiza dentro de la empresa a la que pertenece el trabajador que se capacita. Además de las orientaciones de la capacitación tanto específica como general, son importantes los beneficios que aportan en cualquiera de los casos, para crear nuevas

habilidades, fomentar la productividad, la mejora de la calidad y los resultados de la organización, además de servir de base para el desarrollo económico. (Parra, 2016)

Investigaciones realizadas en América Latina, Red Laureate International Universities, (2016), afirman que la tendencia actual, es que las empresas latinoamericanas realizan importantes inversiones en el desarrollo de sus trabajadores, por lo que de acuerdo a las encuestas aplicadas a las empresas, se pudo corroborar que las manufactureras tienden a capacitar más que las empresas de otros rubros.

Es interesante explorar también las diferencias de capacitación de acuerdo a distintas industrias. En Colombia, las empresas de servicios son las que más capacitan (74 % de las empresas), seguidas por la industria (46 %) y el comercio (45 %). En Chile, las empresas en la industria de gas, agua y electricidad son las que más capacitan (66 %), seguidas por las empresas en el rubro financiero (62 %) y las manufactureras (56,4 %). Estas cifras sugieren que las industrias que producen bienes o servicios, y las industrias complejas, tienden a capacitar en mayor proporción que otras industrias, probablemente, porque requieren de una fuerza de trabajo más especializada. (Red Laureate International Universities, 2016)

La información de varios países permite entender la diversidad de mecanismos de capacitación que utilizan las empresas según el estudio realizado. Un número alto de empresas (69 % en Costa Rica, 50 % en Perú y 45 % en El Salvador) capacitan externamente a sus empleados. Este hallazgo realza la importancia de entender el funcionamiento de ese mercado de servicios de capacitación, aspecto significativo y que aporta para la presente investigación. La información proveniente de encuestas a empresas también puede dar pistas sobre la adecuación de la oferta de capacitación a las necesidades y preferencias de las empresas. Al ser consultadas sobre los factores que limitan la capacitación, las empresas en Argentina, indican que los dos factores más importantes son la falta de presupuesto (26 %) y la falta de tiempo disponible (28 %), según la propuesta revisada. (Red Laureate International Universities, 2016)

Un resultado relevante del estudio realizado según la Red Laureate International Universities (2016), es precisamente, lo referente a que los empleadores de toda América Latina, reportan cada vez más dificultades para encontrar solicitantes calificados para

posiciones vacantes, además los empleadores toman mucho más tiempo para ocupar una posición calificada en América Latina por la falta general de habilidades valoradas en los candidatos de trabajo, por lo que varias empresas latinoamericanas, identifican la formación inadecuada de la fuerza laboral como una limitación importante para sus negocios.

En cuanto a las habilidades valoradas por los empleadores, en las cuales existen muchas falencias en los candidatos y aspirantes a los puestos de trabajo, existen tres habilidades críticas: las habilidades básicas (la alfabetización fundamental y las habilidades matemáticas adquiridas en la escuela primaria y reforzadas en la escuela secundaria), las habilidades técnicas (que típicamente se adquieren en programas de educación y capacitación especializada y en el entrenamiento en el trabajo) y las habilidades socio-emocionales (que incluyen la resolución de problemas y habilidades de comunicación, la habilidad para priorizar tareas, para trabajar como parte de un equipo, entre otras, y que se adquieren tanto dentro como fuera de las escuelas, incluyendo en el hogar, la comunidad y el trabajo). (Red Laureate International Universities, 2016)

Es en este sentido, que personas que desean incrementar sus posibilidades de laborar deben tomar en cuenta parámetros que ayuden al incremento de sus competencias, por lo que las capacitaciones como medio de incremento de competencias, son importantes para estar preparados en momentos claves para las organizaciones si se tiene en cuenta que el trabajador tiene que afrontar varias decisiones en su labor diaria. (Parra, 2016)

La adquisición de competencias, es parte fundamental para el crecimiento institucional y empresarial, pudiéndose alcanzar solo con la educación permanente mediante cursos de capacitación que sean específicos de temas relacionados con sus labores y funciones en la institución.

El capital humano según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es el principal factor que influye en la creación de valor tanto para los clientes internos como externos. Por tanto, capital intelectual no es solo un activo intangible estático, sino que es considerado como el conjunto de las capacidades productivas y competitivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Por ende, se puede afirmar que, dentro de una empresa, existen

intangibles que no cumplen los requisitos para su reconocimiento y registro, pero conforman la institución y contribuyen a la generación de valor (Pérez, 2014).

El capital humano, por tanto, se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a esta; es decir, forman activos individuales e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía. El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no solo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en diversos procesos. (Pérez, 2014)

El talento humano en América Latina, desde lo antes expuesto, juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, debido a que es, ante todo, el activo más flexible y el que otorga una mayor vitalidad en las empresas. Por tal motivo, se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, debido a que sin él se haría imposible innovar y enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y ambiente global de la organización. De ahí que la gestión, formación y preparación del talento humano es el principal reto que tienen que afrontar las empresas en la actualidad, que exige considerar nuevas perspectivas de crecimiento, desde una visión más integradora, donde directivos y trabajadores puedan encontrar las alternativas viables de acuerdo a las necesidades identificadas de superación y perfeccionamiento. Con ello, se obtendrá una mejor productividad.

#### **1.2.1.2. Meso**

En el caso de Ecuador, el recurso humano en muchos casos, a criterio de investigadores como Talavera (2015) no es tratado con la importancia debida siendo más significativo para algunos empresarios nacionales, el avance tecnológico. Se descuida la formación y capacitación sistémica del personal, por lo que la ausencia de planes de capacitación disminuye la capacidad de desarrollo empresarial.

En Ecuador, la falta de capacitación del personal, así como la no evaluación y control interno del trabajo en diferentes organizaciones empresariales, trae consigo la desmotivación del trabajador, disminución en los niveles de productividad. Se ha podido constatar que varias empresas no poseen una planificación estratégica en cuanto a

capacitación y formación de los trabajadores, al no contar con un estudio de detección de necesidades de capacitación, lo que repercute, además, en la satisfacción y motivación del trabajador. Actualmente es posible apreciar que la capacitación laboral adquiere mayor relevancia, en tanto se considera al capital humano como elemento fundamental para generar innovación, sustentado, además, en los criterios de diversos expertos en la materia, que señalan que la capacitación se encuentra vinculada con la competitividad laboral. (Pérez, 2016)

Estudios realizados, aseveran que en el país ya existe una tendencia a la implementación en el ámbito empresarial, de procesos de formación y capacitación, si se considera que se han creado mecanismos desde el gobierno, que controlan, regulan y orientan la ejecución de procesos de formación del talento humano, de forma obligatoria y con el cumplimiento de estándares de calidad que determinan criterios de acreditación institucional. El Ministerio de Relaciones Laborales establece la formación por competencias laborales, de tal forma, que no solo es un derecho del personal administrativo, sino una obligación de la institución cumplir con la ley y las normas de calidad que el estado de forma mínima y obligatoria, exige a empleados y empleadores, por lo que va tomándose conciencia de la necesidad de establecer programas de capacitación, de aprovechar al máximo los recursos destinados al mejoramiento del capital humano. (Ruiz, 2014)

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad a nivel empresarial. Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva. (Ruiz, 2014)

Del talento humano es de quién depende el éxito de toda empresa, porque son quienes operan las maquinarias, dominan la tecnología y conjugan la dinámica organizativa; para conocer a un trabajador en el pleno desarrollo individual de sus actividades y su nivel de cumplimiento y para poder lograr un nivel de realización personal y organizativa, es necesario identificar cuáles son sus intereses y hacia dónde quieren llegar como premisas para plantear políticas adecuadas para el conjunto organizativo, con el único fin de elevar el nivel de su desempeño laboral. Ello garantiza estabilidad laboral, que sustenta los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades básicas y



prioritarias del núcleo familiar así como garantizar los ingresos de la empresa, si se tiene en cuenta que trabajadores adiestrados y expertos, realizarán sus tareas con mayor eficiencia en sus operaciones, se sentirán comprometidos con la empresa, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico económico-social, con logros a la obtención de la armonía y la paz social y laboral. (Quimi y Franco, 2017)

### **1.2.1.3 Micro**

Corporación Favorita C.A, es una de las empresas más grandes y respetadas de América Latina, que apuesta por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Con 65 años en el mercado, ha denotado un crecimiento ordenado e integrado, brindando estabilidad y competitividad empresarial.

Corporación Favorita C.A., se encuentra implementando un sistema de capacitación y formación del personal, donde se verificó que el área de Talento Humano ha brindado capacitación de manera indistinta a sus trabajadores, pero no cumplen con las fases del sistema formal. Aún es insuficiente la visión de que el talento humano implica catalogar a la persona como el capital principal, que poseen habilidades y características que posibilitan el crecimiento empresarial, por lo que la capacitación y desarrollo del personal necesario para la conformación de equipos de trabajo competitivos, debe ser sistémica, periódica y responder a las necesidades de cada trabajador.

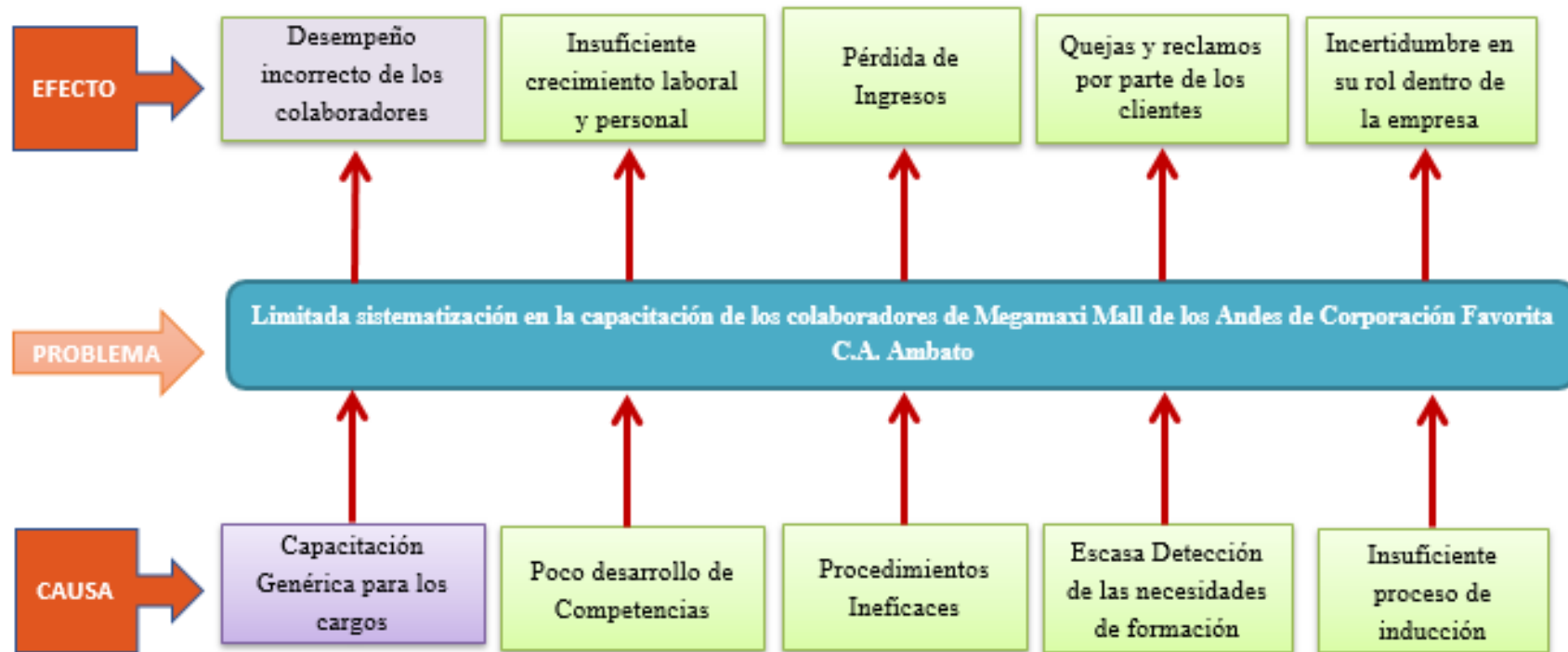
Las actividades que realiza el área de Talento Humano, están divididas en pocas personas las cuales son responsables directas de las actividades de capacitación. No obstante, por cuestiones de sobrecarga de funciones y responsabilidades asignadas, según el levantamiento de información e indagación previa realizada, se pudo verificar por medio de entrevistas, que el área de Talento Humano ha realizado varias actividades de capacitación, pero estas han sido para cumplir requerimientos inmediatos de gerencias externas a este departamento, por lo cual no se ha encaminado a las verdaderas necesidades que presenta el capital humano en este ámbito.

Por otra parte, el compromiso social y humano de cada una de las personas que laboran en la empresa, constituye una fortaleza, lo que compromete la capacitación permanente a

través de un Plan de Capacitación del Talento Humano que incida en la calidad del servicio que brindan a los clientes y permita establecer mejoras en su desempeño laboral.

### 1.2.2. Análisis crítico

Gráfico 1. Árbol de Problemas



Elaborado por: Navarrete, M. (2018)

Tomando en cuenta el análisis crítico realizado es importante indicar las causas y efectos de la limitada sistematización de la capacitación para los colaboradores de Megamaxi Mall de los andes de Corporación Favorita C.A. Ambato

La capacitación genérica que reciben los colaboradores incide directamente en su desempeño ya que hacen falta las herramientas fundamentales para lograr la productividad deseada por la empresa.

El poco desarrollo de competencias tanto duras como blandas ocasiona insuficiente crecimiento en el ámbito laboral y personal, ya que genera brechas formativas.

Los procedimientos ineficaces generan pérdida de ingresos debido a errores operativos que se pueden generar en el desempeño de las funciones del día a día.

La escasa detección de las necesidades de formación genera también desmotivación de los colaboradores y se ve reflejado en la atención directa al cliente surgiendo así quejas y reclamos denotando su insatisfacción; que va en contra de la fidelización de los mismos

El insuficiente proceso de inducción no cuenta con el tiempo adecuado para que el colaborador conozca bien sobre sus funciones generando incertidumbre en el rol que ellos deben desempeñar y para el cual fueron contratados.

### **1.2.3. Prognosis**

La sistematización de la capacitación para la formación y potencialización de los colaboradores busca prepararlos para su crecimiento profesional dentro de la organización con la finalidad de que logren mayor eficiencia y productividad en su cargo; al no atender las necesidades de capacitación dentro de la empresa y no solucionar el problema de la limitación de dicho sistema, habrá personal desmotivado y sin compromiso con la empresa, una inadecuada atención al cliente que genera pérdidas económicas.

La empresa se puede ver estancada debido al descuido en los procesos de capacitación o por la implementación de sistemas erróneos que no logran denotar los objetivos planteados. Los clientes de la ciudad de Ambato, recibirían un mal servicio e inadecuada atención debido a un deficiente desempeño.

En el momento que la interconexión y orden de los subsistemas de talento humano en cuanto a la formación no se respeten, se podrá denotar decrecimiento a mediano plazo que se traducirá en decrecimiento de las ganancias.

Si la empresa no contribuye a la preparación del colaborador, el desempeño del puesto será inferior al deseado, lo que afectaría la calidad del trabajo.

Si las actividades no son estructuradas de acuerdo a las necesidades reales de la empresa no se podrá generar una cultura de servicio y amor por lo que se hace ya que los colaboradores no podrán tener las metas y objetivos claros para el desarrollo de sus actividades.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cómo incide la limitada sistematización de la capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes, de Corporación Favorita C.A. Ambato?

#### **1.2.5. Interrogantes**

¿Existen antecedentes en torno a la necesidad de capacitación del talento humano en la empresa?

¿Cuál es la importancia del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?

¿Qué alternativa de solución es la más idónea para mejorar la capacitación del personal?

#### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

##### **Delimitación de contenido.**

**Campo:** Gestión del Talento Humano

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Capacitación del personal

##### **Delimitación Espacial.**

La presente investigación se desarrollará en las instalaciones de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A. ubicado en la Av. Atahualpa y Av. Víctor Hugo del cantón Ambato, de la Provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

### **Delimitación Temporal.**

El presente trabajo investigativo se ejecutará a partir del segundo semestre del año 2017.

### **Unidades de Observación**

Colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes de la Corporación Favorita C.A. Ambato

### **1.3. Justificación**

Es importante la investigación propuesta en la empresa, en la medida que su finalidad es demostrar que, para toda entidad, desarrollar un proceso de capacitación en el personal, lleva implícitos resultados excelentes desde la adquisición de nuevos conocimientos, actualización de los trabajadores, además de su incidencia significativa en la motivación, confort y desempeño en cada uno de los colaboradores.

La investigación de la capacitación del personal y su incidencia en el desempeño laboral, resulta de interés en la medida que representa un aporte significativo dentro de la formación profesional de los colaboradores. Las empresas enfocadas en capacitar y formar al personal, poseen ventajas sobre el resto por las necesidades actuales de superación constante.

La **utilidad teórico - práctica** se sustenta en sus aportes teóricos conceptuales y su propuesta, guía para la realización e implantación de sistemas de capacitación, lo que genera impactos sociales y culturales significativos, en la medida que los conocimientos adquiridos, competencias y destrezas, no solo permiten un desempeño laboral eficiente sino también un mejor desenvolvimiento en la vida personal de los trabajadores.

La capacitación es una necesidad que cada vez es más importante para las personas y en los grupos de trabajo. La investigación genera beneficios que permiten el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos, a fin de mejorar la calidad y la respuesta de los clientes internos en forma oportuna, eficiente para

el beneficio de la empresa sustentada en mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno.

Esta investigación quiere determinar cómo el sistema de capacitación incide en el desempeño laboral de los colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A, como una alternativa para mejorar el servicio y atención buscando generar una experiencia óptima para el cliente y su fidelización contribuyendo al crecimiento de la organización.

Con el paso de los años se han ido generando varios procesos de innovación y capacitación para crear la motivación adecuada en los miembros de las organizaciones denotando diversos resultados. El valor que tiene el capital humano para Corporación Favorita C.A. juega un papel sumamente importante al momento de medir el éxito de la empresa.

En la actualidad, el tema aún presenta déficit teórico y no todas las empresas e instituciones a nivel de la provincia Tungurahua y cantón Ambato han llevado a cabo estudios similares. Por tal motivo, existe la **factibilidad** para el desarrollo investigativo, apertura en la empresa para la recolección de datos por parte de los ejecutivos de Corporación Favorita, caso específico de Megamaxi Mall de los Andes, especialmente para realizar el presente trabajo investigativo e identificar las necesidades de capacitación.

Los **beneficiarios** de esta investigación serán todos los colaboradores de la empresa Megamaxi Mall de los Andes, así como la sociedad en general, con un mejor servicio.

Los sistemas de capacitación dentro del área de Talento Humano, poco a poco han llegado a ser parte fundamental para el desempeño laboral; si se considera que hoy por hoy las empresas desde las más grandes hasta las más pequeñas van descartando el hecho de manejarse por simple sentido de inducción. La capacitación permanente del talento humano sirve para potencializar el talento de los colaboradores e impulsarlos a desarrollar sus fortalezas.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Determinar la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A. Ambato

### **1.4.2. Específicos**

- Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal dentro de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A.
- Determinar la percepción de los colaboradores en cuanto al nivel de desempeño de sus actividades diarias por medio de la aplicación de la encuesta.
- Proponer la alternativa de solución que posibilite el mejoramiento del desempeño laboral.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

Realizando una revisión por los repositorios digitales de las universidades, se encuentra que en la Universidad Central del Ecuador realizó una investigación en la Dirección Provincial de Salud en la ciudad de Quito, en 53 trabajadores quienes manifestaron no se desarrollan capacitaciones, por lo cual consideran que su desempeño laboral no es el más adecuado; se reconoce que no existen reconocimientos, por lo cual se presentan deficiencias en gestión administrativa, no están actualizados en nuevas herramientas de planificación e incluso en tecnología de información. El 22,6 % respondieron que siempre la empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional, 19 que son el 35,8 %, frecuentemente, 20 de ellos, el 37, 7 % regular y 2 personas que es el 3,8 % nunca. Se plantea un plan de capacitación continua para mejorar el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de la ciudad de Quito, con 10 talleres de capacitación y 2 cursos de capacitación que se realizarán en el lapso de un año, todos los días sábados, que permitirán implementar este tipo de procesos para mejorar la gestión de recursos humanos y la rotación del personal (Arellano, 2013). Su conclusión principal, es que es imperioso determinar las necesidades de capacitación profesional de los empleados de la institución, especialmente en lo referente a la capacitación. Del diagnóstico del grado de eficiencia y eficacia de los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, cada uno se siente capacitado para desarrollar sus funciones habituales, sin embargo, también se ha determinado la necesidad de capacitación continua que definitivamente, elevará su grado de eficiencia y eficacia.

En la Universidad Técnica Particular de Loja, de igual manera, se realizó una investigación donde se consideró la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; destacando la importancia que tiene la cultura de gestión y aplicación de procesos integrales y cómo estos potencian los procesos meta cognitivos evidenciándose en el desempeño del personal administrativo y docente (Cáceres, 2015). Los objetivos se orientaron a analizar la incidencia de la Gestión de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de la Universidad Laica Eloy

Alfaro de Manabí. Como Objetivos Específicos, evaluar los procesos administrativos y pedagógicos vinculándolos con la organización institucional, así como determinar el nivel de capacitación profesional tendiente a la optimización de los recursos. Finalmente, identificar las razones de la resistencia hacia el perfeccionamiento profesional del personal, en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y evaluar la calidad de atención al usuario interno y externo de acuerdo con la conformidad del servicio recibido. Sus conclusiones principales, son precisamente, que al determinar el nivel de capacitación profesional del personal docente y administrativo se puede evidenciar que existen acciones a nivel institucional, respaldadas por las autoridades, pero estos se presentan de manera aislada, ya que no existen planes de capacitaciones diseñados de manera sistémica, lo que produce en ciertas ocasiones, que los recursos sean poco utilizados. Es así que resulta importante que las autoridades del talento humano hagan seguimiento a la planificación del Vicerrectorado Académico para identificar el nivel de cumplimiento de los planes presentados. Una situación que se puede verificar es que una parte del personal docente y administrativo está realizando sus estudios de cuarto nivel, lo que responde a exigencias legales y esto si aporta a los objetivos institucionales.

En la Universidad Técnica de Ambato se llevó a cabo un estudio acerca de la necesidad de una mejor administración del talento humano en la Empresa “ Muebles Garzón” de la ciudad de Ambato, ante la carencia de un proceso de entrenamiento formalizado que permita el desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores, lo cual ha influido para que el desempeño de los mismos se muestre deficiente, por lo que la investigación aporta como propuesta, la elaboración de un plan de capacitación, mediante el empleo de un proceso de enseñanza - aprendizaje, con el fin de preparar al talento humano para la ejecución eficiente, eficaz y efectiva en cada uno de sus puestos de trabajo del departamento de producción de la Empresa “Muebles Garzón” de la ciudad de Ambato. Como conclusiones principales, a empresa si se responsabiliza por dar a conocer las funciones de que en cada uno de los puestos de trabajo debe cumplir los empleados.

Esta es la razón por la cual los trabajadores deben tener un pleno conocimiento de los deberes que deben cumplir y consecuentemente se establecen semejanzas y diferencias entre los antedichos puestos de trabajo.

Según las respuestas proyectadas en la encuesta, se puede sintetizar que los conocimientos teóricos - prácticos que se necesita para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad.

Se concluye que en la empresa no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad, por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma. (Garcés, 2014).

Fuentes bibliográficas actuales que sirven de referente, se tomó en consideración, a: “La Capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa”, cuyo autor es Giovanni Pérez (2013) así como la investigación “La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral”, cuyo autor es Sergio Urzúa (2013), lo que evidencia que existen investigaciones de referencia, sin embargo, es insuficiente su tratamiento teórico en cuanto al análisis de la capacitación del personal y su relación con factores como el desempeño, siendo significativo también el aporte en el ámbito teórico del presente estudio.

Se ha podido constatar de las investigaciones mencionadas con anterioridad, que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados pueden ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía (Urzúa, 2013). Una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento en su seno y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente, la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros y al desempeño organizacional, a tal grado que la ventaja competitiva básica de las empresas actualmente radica en el nivel de capacitación y desarrollo del capital humano. (Pérez, 2013).

Desde estas perspectivas, la gestión de recursos humanos constituye un sistema, que abarca su formación, administración y desarrollo, que concibe al hombre como el elemento clave de toda organización, e incluye los procesos inherentes a las diferentes funciones del desempeño del trabajador. El conocimiento es considerado hoy la base de todo trabajo

humano y se constituye en el motor de toda institución. Por ello en el concepto actual de recurso humano, se integra a la actividad humana todos aquellos factores que la modelan: conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, valores, actitudes, y su estado de salud, entre otros. La calificación profesional es ahora concebida como la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones no siempre previstas, y establece una nueva relación entre competencia y formación profesional.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

La presente investigación se fundamenta en el enfoque crítico – propositivo, caracterizado porque el problema seleccionado parte de un estudio de recolección de datos empíricos pretendiendo llegar a evidenciar el problema y sus consecuencias. Requiere de sustentos científicos que orienten el camino de la investigación en forma concreta y centrada, considerando que el sistema de monitoreo y evaluación empresarial requiere cambios. El enfoque está contemplado con una propuesta que genere cambios y mejore la gestión de la calidad desde los sistemas de capacitación.

## **2.3 Fundamentación Legal**

Teniendo como referencia a la (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

Capítulo sexto, sección tercera, Formas de trabajo y su retribución.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona debe tener bienestar en su ámbito laboral.

6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente.

De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Los derechos laborales son parte de los denominados derechos sociales. Sin embargo, desde que se reconocieron los derechos humanos en la Declaración Universal han tenido particular importancia los derechos civiles y políticos, mientras que los derechos sociales, económicos, culturales, y todavía más los colectivos, no tienen la misma importancia en las legislaciones, ni en las prácticas estatales para garantizarlos y tampoco en la exigibilidad de las personas.

Los derechos laborales tienen la función de proteger a las y los trabajadores frente a su situación de desigualdad y también de fomentar la defensa de estos derechos desde los trabajadores.

## **CODIGO DEL TRABAJO**

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

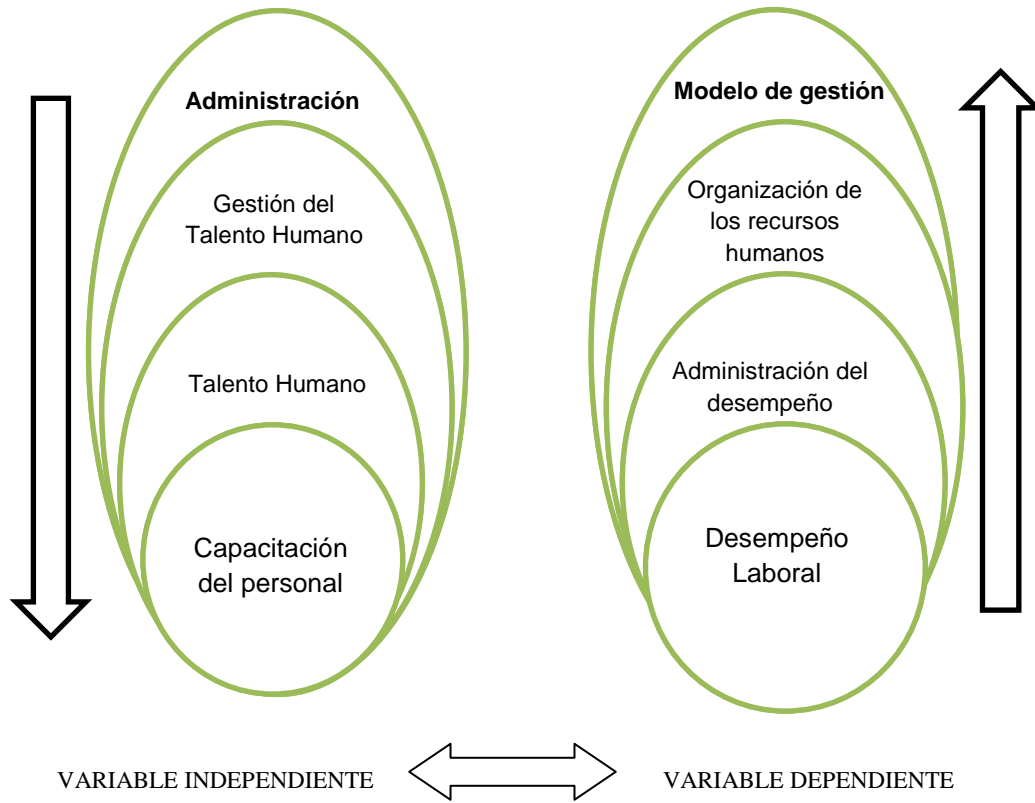
1. Remunerar los valores establecidos a nivel contractual al colaborador.
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia

de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

## 2.4 Categorías Fundamentales

Gráfico 2. Categorías fundamentales



Elaborado por: Navarrete, M. (2018)



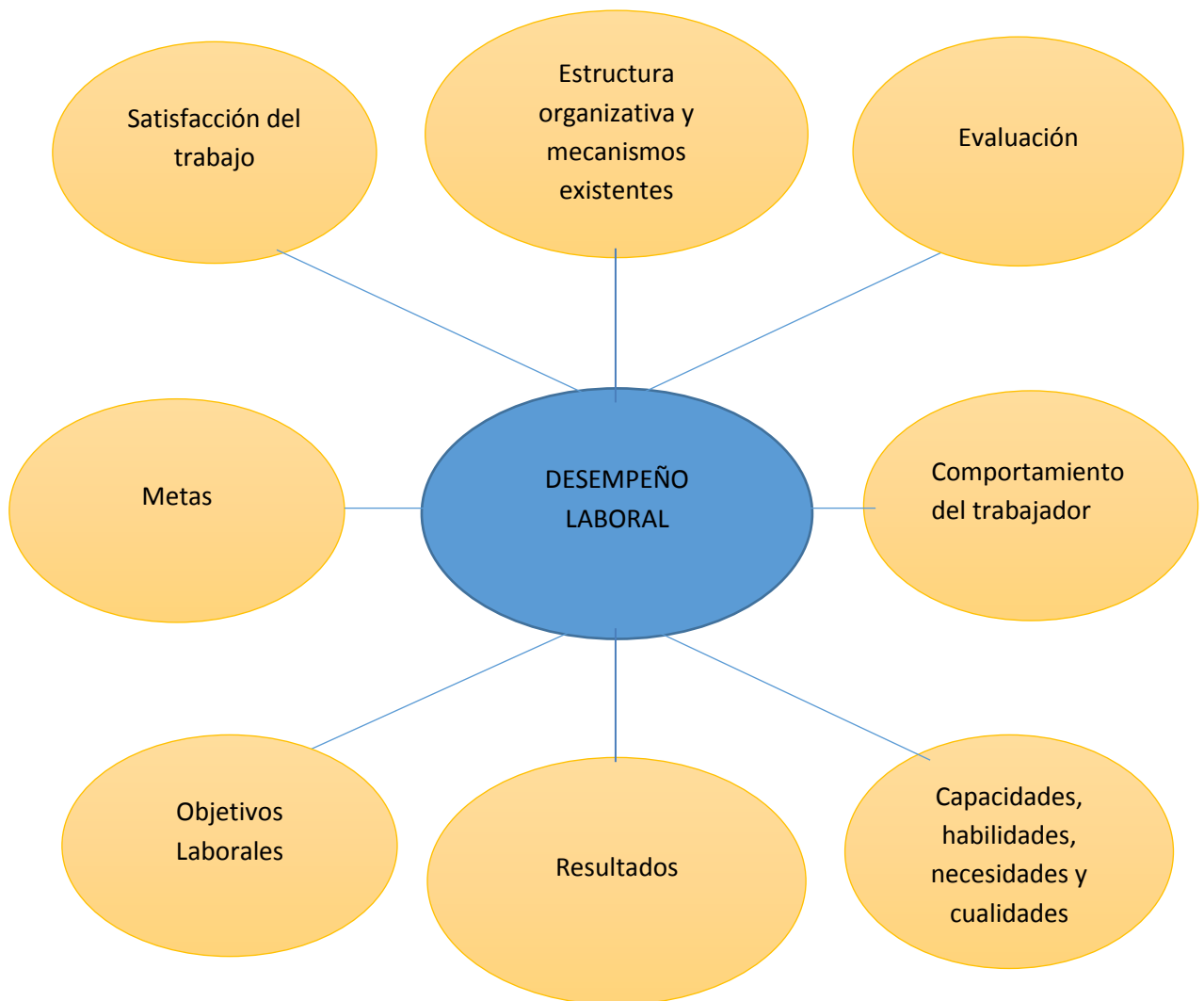
**Gráfico 3.** Constelación de ideas (variable independiente)

**Variable Independiente**



**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 4. Constelación de ideas (variable dependiente)**



**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

## **2.4.1 Marco Conceptual Variable Independiente:**

### **Administración**

La Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar, personal, dirigir y controlar
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (Mosquera, 2016)

Según Sánchez (2017), la administración es el logro de las metas organizacionales en una forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección, y control de los recursos organizacionales.

Según Romero (2015), la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Es un sistema conformado por políticas y reglas, procedimiento, proceso de evaluación del desempeño, formato de evaluación, instructivo; en la práctica también está formado por pilares, mejores prácticas incluyendo la administración de consecuencias, red interna para comunicación continua sobre desempeño y planes de acción.

La administración de personal, es la aplicación sensata e inteligente de los principios científicos y técnicos indispensables, para que estos recursos humanos se utilicen con el máximo de eficiencia y armonía (Mosquera, 2016).

## **Gestión del Talento Humano**

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones.

Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa. Por ende, el rendimiento en una empresa, debe estar enfocado a factores tales como aspectos empresariales, competencia de los recursos humanos, innovación y sostenibilidad. (Campuzano, 2016)

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. La existencia de un área de gestión humana en la mayoría de las empresas, implica la generación de competencias dinámicas asociadas con el personal y con el estilo más apropiado para dirigir a las personas como las prácticas de alto rendimiento en selección, formación y carrera, compensación y sistemas de comunicación, enfocada en conseguir una adecuada gestión del conocimiento que les permita construir una estrategia competitiva sostenible a largo plazo, fundamentada en el potencial de sus trabajadores. (Campuzano, 2016)

**Supervisión de personal:** Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

**Administración de personal:** Es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo.

Es uno de los aspectos de mayor importancia que la empresa debe considerar, ya que gracias a ello se tendría el conocimiento requerido para implementar políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos concernientes al Recurso Humano, ya que es el que se encarga de capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital. Toda organización por tanto, debe fundamentarse en el trabajo de los colaboradores, por lo que de ello depende su funcionamiento. En este sentido, el talento humano es importante y relevante en una empresa o entidad, siendo necesario planear, ejecutar, verificar y actuar. (Chiavenato, 2010).

### **Talento Humano**

El talento humano implica una concepción e integración de categorías no solo relacionadas al rendimiento y desempeño laboral, sino también implica el nivel de conocimientos, aprendizajes significativos y previos para el desempeño eficiente del cargo que se ocupe; la motivación, respeto a las necesidades y aspiraciones, aptitudes, habilidades y expectativas personales de cada colaborador. Es por ello que debe ser universalista, contingente, contextual, el diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano (Alcázar, 2014).

Toda organización podrá alcanzar objetivos y metas en la medida que administra eficientemente recursos importantes como su infraestructura, ingresos netos, equipamiento, activos y tecnología adquirida. De igual manera, los sistemas, procedimientos, organigramas y estructuración determinada.

### **Características del personal**

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades; son parte del patrimonio personal. Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contara con el sí perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma. (Campuzano, 2016)

En muchos casos, desde las fuentes bibliográficas consultadas, se puede afirmar que en diferentes empresas o entidades, los colaboradores no alcanzan un nivel óptimo de

satisfacción con su empleo o funciones actuales, siendo de los principales problemas que enfrenta el personal administrativo así como el clima organizacional incide en sus comportamientos, por lo que se deben considerar diversas alternativas desde la gestión del talento humano para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

El talento humano significa creatividad, innovación y progreso para toda empresa. Los colaboradores enriquecen y contribuyen a la generación de bienes y servicios, generan calidad y eficiencia. Sin un talento humano eficiente, resulta difícil que una organización logre sus objetivos.

La dirección del talento humano implica decisiones estratégicas para el manejo adecuado del talento humano y de las organizaciones (Campuzano, 2016). En la actualidad, los empleados poseen expectativas novedosas y significativas con respecto a su cargo laboral.

Es el elemento más importante dentro de la organización, es decir, si no existiera un talento humano competitivo, no habría empresa, para que un empleado se sienta satisfecho en su trabajo debería tener un ambiente laboral adecuado, buenas relaciones laborales, incentivos y sobre todo capacitaciones para que puedan actualizarse en conocimientos sobre la elaboración del producto al cual la empresa se dedica y por ende rendir mejor en el cargo que desempeñan.

### **Capacitación del Personal**

Es uno de los componentes primordiales en el giro de un negocio ya que implica facultar a los colaboradores de habilidades, actitudes y conocimientos que contribuyen al logro de los objetivos corporativos. Es el otorgarles a los colaboradores las bases y preparación necesaria y por qué no decir especializada para el desempeño diario óptimo de sus labores.

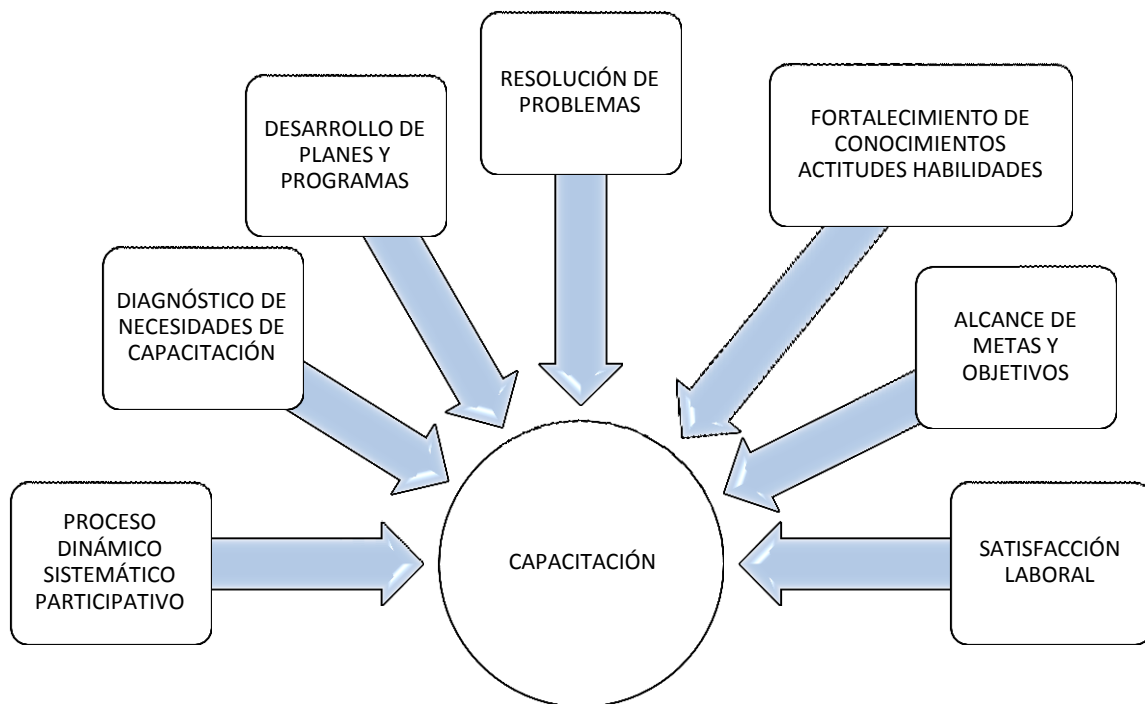
La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

En cuanto a las condiciones actuales del contexto de la investigación, la capacitación es una de las herramientas fundamentales que permitirá a las empresas mejorar tanto en el ámbito laboral como de la calidad en el servicio, a más de ser un sistema automatizado es una forma de control interna que ayudará a las empresas, para que los colaboradores puedan desarrollarse de mejor forma en el ámbito laboral.

Las empresas dedicadas a realizar las capacitaciones tienen el objetivo de que las personas capacitadas puedan tener una diferente perspectiva de lo que en realidad es el ámbito laboral, tienen como finalidad hacer que los empleados puedan desenvolverse en cualquier plaza laboral a más de esto superarse profesionalmente, es decir, abrir sus expectativas, las habilidades que los trabajadores poseen al inicio de las capacitaciones pueden mejorarse para ayudar a elevar su nivel laboral. La Figura 1 muestra las principales características del sistema de capacitación:

## Capacitación



**Figura 1. Capacitación**

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

En cuanto al diagnóstico de necesidades de capacitación, debe ajustarse a las necesidades internas del talento humano para configurarse más tarde en un propósito en común que se encuentre de la mano con el desarrollo estratégico de la misma.

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.



## Aspectos del sistema de capacitación



**Figura 2. Aspectos del sistema de capacitación**

Elaborado por: Navarrete, M. (2018)

La formación constituye una acción que está presente a lo largo de la vida laboral, que permite alcanzar niveles de desarrollo cada vez más altos, estos se constituyen en programas a mediano y largo plazo. Por ende, la capacitación, se constituye en un medio eficaz para el desarrollo formativo, manera sistemática, planificada y permanente con el fin de preparar, desarrollar e integrar al talento humano a nivel empresarial y organizacional.

### 2.4.2 Marco Conceptual Variable Dependiente:

#### Desempeño Laboral

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT, 2014), la carga de trabajo, se entiende como “el conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de la jornada laboral” (p. 23). No obstante, hay que tener en cuenta que las variables –físicas y mentales- a determinar son diferentes y su valoración se debe realizar de manera independiente (INSHT, 2014).

Los requerimientos físicos suponen la realización de una serie de esfuerzos; así todo trabajo requiere por parte del profesional un consumo de energía, entre más grande sea el esfuerzo solicitado, mayor será la energía empleada. La exigencia física – estática o

dinámica- también se reflejaría en inseguridad contractual, violencia, acoso laboral entre otros factores, que pueden favorecer la presencia de lesiones osteo-musculares u otras alteraciones (INSHT, 2014).

La carga mental es un concepto complejo de definir, sin embargo, en esta investigación se opta por la definición de Sebastián y del Hoyo, quien la define desde el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (2013), como la asociación y agrupación de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales, que inciden sobre el trabajador y ejercen una presión sobre él durante su jornada de trabajo, es decir, el nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo.

En el proceso de trabajo es importante considerar la percepción de la información por parte de los profesionales y del talento humano en general, enfocado en el cumplimiento de las funciones y de las normativas; la toma de decisiones debe ser en correspondencia con las necesidades y requerimientos para que puedan desempeñarse exitosamente.

El desempeño Laboral mayor mente se centra en el desenvolvimiento de los recursos humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados, tanto personal como empresarial.

Se requiere evaluación sistemática para no descuidar problemas como son la falta de comunicación, supervisión, y decrecimiento de procesos, que en un principio eran pequeños vayan creciendo afectando el desarrollo de la empresa consecuentemente de su recurso más importante, el humano.

El desempeño laboral se puede definir, como la calidad con que un trabajador se desarrolla en un cargo determinado, hace referencia a la acción o acciones que una persona realiza con la intención de obtener un efecto, una consecuencia o un resultado particular. Está rodeado y regulado por normas, restricciones, instrucciones, expectativas de otros, exigencias tecnológicas y económicas, criterios de eficiencia, incentivos y recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad de la relación desempeño- resultado (Peña, 2016). Un análisis importante es el propuesto por Chiavenato (2012), que destaca que el desempeño implica eficacia. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Medina (2015) quien afirma que el desempeño laboral se determina desde los modos de

hacer con eficacia y eficiencia de los colaboradores en el cumplimiento de metas. Para alcanzar el éxito, por tanto, las organizaciones deben considerar que el bienestar laboral tiene un impacto considerable sobre el capital humano, convirtiéndose en un referente estratégico de primer orden. Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es el de la autora Vélez (2017), que mencionan el desempeño laboral se encuentra asociado a características personalógicas, aptitudes, cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, además de una habilidad adquirida que requiere sustentarse en la experiencia.

El desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. (Peña, 2016)

### **Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes.

La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones. (Peña, 2016)

### **Comisión de Evaluación**

Dentro de las comisiones Evaluadoras deben constar organismos de control, supervisión y dirección y de esta manera poder llegar a determinar la retroalimentación de cada uno de los programas de capacitación.

## **Métodos de Evaluación**

Existen un sin número de métodos de evaluación cada uno de ellos deben estar acorde a cada una de las metas dentro de la medición del desempeño laboral.

## **Administración del desempeño laboral**

El control es una etapa primordial en la administración, en la medida que aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Autores como Chiavenato (2010) afirman que el control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

El control y análisis de la producción consiste en la medición del desempeño de la gestión de los procesos productivos, con el fin de saber si esta es la adecuada y saber qué tan cerca se encuentra la empresa de cumplir con los objetivos propuestos, para que, en caso de haber desviación, poder tomar las medidas correctivas.

## **Organización de recursos humanos**

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. La responsabilidad histórica que se vive actualmente, obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades actuales. La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. La utilizan empresarios con una visión

empresadora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y formación. (Zurita, 2014)

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logren o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procurarán tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente, se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa. (Zurita, 2014)

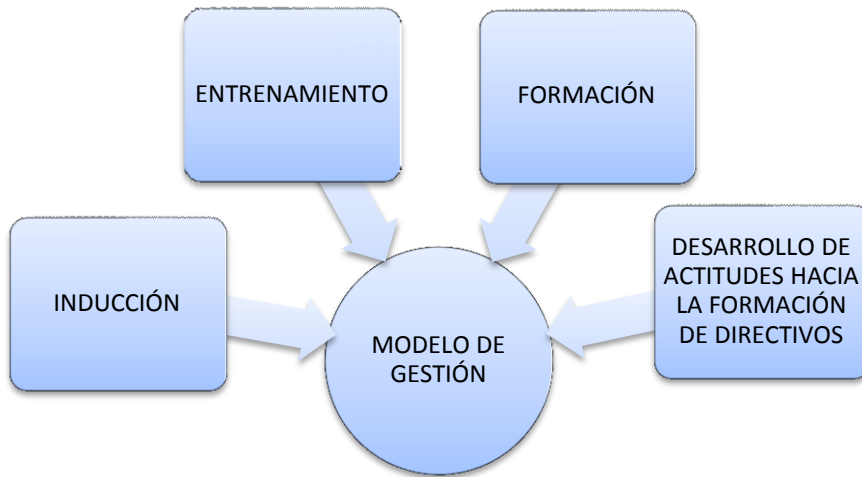
#### **Actividades importantes de organización:**

1. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
2. Agrupar las obligaciones operativas en puestos
3. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
4. Aclarar los requisitos del puesto.
5. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
6. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.

7. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

8. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control. (Zurita, 2014)

### Modelo de Gestión



**Figura 3. Modelo de gestión**

Elaborado por: Navarrete, M. (2018)

Gran parte de las tareas relacionadas con la gestión, recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución. Por lo general, estas tareas incluyen:

- a) Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b) Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados, para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- c) Organizar acciones de capacitación internas.
- d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- e) Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.

- i) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- j) Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

Algunas de estas tareas exigen un buen conocimiento de los principios, procedimientos y medios de enseñanza-aprendizaje; en particular, aquellas que se refieren a evaluar los proyectos de capacitación que ofrecen las instituciones externas o a organizar las acciones de capacitación internas.

De igual manera, el Modelo de Gestión en torno al sistema de capacitación como representa la Figura 3, implica un proceso de inducción, que es precisamente, el proceso a través del cual se brinda la información necesaria a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

Luego de la etapa de inducción, se debe considerar como parte de la gestión, el entrenamiento aplicándose al personal operativo. En general, se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo, deben ser puestas por escrito.

La formación básica, se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; implica la existencia de un personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

Preparar al personal para el desarrollo de actitudes hacia la formación de directivos, implica desarrollar actitudes más que conocimientos y habilidades concretas. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse

temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, entre otros. (Zurita, 2014)

### **Descripción del proceso de elaboración plan de capacitación**

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, esta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran. (Gambetta, 2015)

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación se mencionan:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades y metodologías de ejecución.
3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los aspectos positivos y negativos del mismo. (Ruiz, 2014)

El proceso elaboración del plan de capacitación considera tres aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.
2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.



3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización. (Ruiz, 2014)

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye la determinación de las necesidades de capacitación:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales).
- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor)
- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos)
- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones)

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.
2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos.
3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen. (Ruiz, 2014)

### **Programación y desarrollo de la capacitación**

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño, partiendo del hecho de que los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades, mayor es su desempeño, y, por ende, la calidad de sus trabajos.

La salud y seguridad de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.

La prevención de la obsolescencia, lleva implícito que los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantenerse actualizados de los avances en sus campos laborales respectivos, lo que conlleva a su desarrollo personal donde se benefician de los planes de capacitación, que le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

La capacitación constituye un fundamento importante para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores en las empresas, quienes demandan la capacitación en áreas y temas específicos; con la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. Con la ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final. La capacitación facilitará mayor competitividad y adquisición de habilidades para el talento humano, optimizando recursos a la empresa, mayores indicadores de productividad y rentabilidad. (Zurita, 2014)

El sistema de capacitación implica diversas ventajas, como muestra la Figura 5:

### **Procesos de Ejecución**

Autores como Gambetta (2015) afirman que, aprobados los programas, planificaciones realizadas a nivel empresarial, corresponde a los organismos ejecutivos llevarlos a la realidad. Las empresas son organismos en aprendizaje constante. Ser capaces de detectar y desarrollar al máximo las habilidades de los recursos humanos de que disponen es una

ventaja que hoy en día se vuelve muy relevante, por lo que el aprendizaje en la organización es un elemento que, articulado correctamente, puede convertirse en una herramienta de carácter estratégico.

Las organizaciones deberán estar estructuradas de manera conveniente: existir una división del trabajo racional, estar bien definidas las líneas de autoridad y asesoría, tener precisadas las funciones del personal, hecha la descripción de puestos, sistematizados los procedimientos y métodos, instaladas convenientemente las oficinas. Para el funcionamiento eficiente de las organizaciones, es indispensable contar con una dirección acertada; los directores y supervisores deben tomar una orientación definida, conocer a fondo el sentido y alcances del programa, tener capacidad para tomar oportunamente las decisiones, tener una conducta directiva, unitaria.

### **Campo de Acción**

Es aquel donde se expresa la línea de acción y la estratégica definida tal y como surgió en el proceso de planificación y de participación dando como resultado los ejes estratégicos donde se va a trabajar.

### **Órgano de Ejecución**

Constan todos los departamentos u organismos que tanto por sus competencias cuanto por sus funciones y experiencias y lo más importante su conocimiento, serán los más indicados para la puesta en marcha.

### **Evaluación de Impacto**

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que este le reporta a la institución. Este análisis que no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje, mencionado anteriormente, le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo.

Con todo lo importante que puede ser la evaluación de impacto, a menudo las organizaciones descuidan hacer esta clase de análisis, en parte, porque consideran que los costos de una acción de capacitación son costos hundidos (es la actitud de que ya se realizó

una acción y se requiere del análisis de aspectos positivos y negativos) y, también, por desconocimiento de las técnicas apropiadas para hacerlo.

Los mismos supervisores de línea que detectaron las necesidades y formaron las propuestas de capacitación, son las personas más indicadas para llevar a cabo las evaluaciones de impacto, con la asesoría del encargado, salvo que exista algún riesgo de conflicto de intereses, en cuyo caso es preferible encomendar la tarea a una autoridad superior dentro de la organización.

## **2.5 Hipótesis**

La capacitación continua mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A. Ambato,

## **2.6 Señalamiento de Variables de la Hipótesis**

**Variable independiente:** Capacitación continua

**Variable dependiente:** Desempeño Laboral

**Unidad de observación:** Colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A. Ambato.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Enfoque**

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Hernández, 2010)

La cualitativa se entiende que la cantidad es parte de la cualidad, además de darse mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización. Con esta se logró describir las cualidades del fenómeno, buscando un concepto que abarque una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud; se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible. En la cuantitativa, lo importante es la generalización de los resultados de la investigación, por lo que permitió examinar los datos de la encuesta de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística.

Para el desarrollo de la investigación cualitativa, se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre ellos, que sea posible definirlos, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre ellos.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

La modalidad de investigación para el presente trabajo es:

#### **Investigación de campo**

La investigación de campo se desarrolló desde la aplicación de instrumentos en la población de colaboradores del Megamaxi Mall de los Andes y en una muestra de clientes, en torno a requerimientos de capacitación, percepción de la gestión del talento humano a nivel empresarial y la percepción de los clientes con respecto al servicio y desempeño del talento humano.

### **Investigación bibliográfica - documental**

Se sustentó la investigación bibliográfica en el análisis de proyectos de investigación, libros, artículos científicos, tesis realizadas en los últimos tres años que permitan sustentar los aspectos teóricos conceptuales de la investigación desde teorías actuales.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

#### **Descriptivo**

Los trabajadores de Megamaxi Mall de los Andes, fueron observados en su ambiente de trabajo para identificar si existen deficiencias en su desempeño laboral y, por ende, se podrá observar si incide la superación y capacitación, en su desempeño laboral. Los instrumentos permitirán conocer sobre las percepciones y necesidades de los colaboradores, que presentan sus puestos de trabajo, en cuanto a su capacitación y obtener información relevante de las debilidades que presentan.

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

Para la investigación se tomará en cuenta a los colaboradores del Megamaxi, conformada por:

**Tabla 1. Población y Muestra**

<b>Población</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Porcentaje %</b>
Colaboradores	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

Al contar con una población finita de 100 personas no es necesario realizar el cálculo de la muestra y se trabajó con el total de la muestra.

## Operacionalización de las Variables

**Tabla 2. Variable Independiente: Capacitación**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
<p>Es aquella que le da a la formación el carácter de permanente. Tiene como propósito que las diferentes figuras institucionales participen constantemente en procesos de formación que les ayuden a mejorar gradualmente las competencias que han adquirido en el desempeño de sus tareas y a favorecer su desarrollo integral, se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo. (Arellano, 2013)</p>	Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación	Formación	¿La capacitación continua le da estabilidad en el desempeño en su puesto de trabajo?	Encuesta aplicada a los colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes	Cuestionario Estructurado
		Frecuencia	¿Considera importante la capacitación continua?		
			¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?		
			¿Qué nivel de capacitación recibió al momento de ingresar a la empresa?		
	Desarrollo	¿Con qué frecuencia le gustaría recibir capacitación?			
		¿Cuán importante considera usted la implementación de un sistema de capacitación? ¿De las siguientes opciones cuál considera la temática en que tiene necesidad de capacitarse?			
	Procesos de Planificación	Gestión	¿Corporación Favorita ha desarrollado actividades de capacitación continua en los últimos 6 meses?		
		Métodos	¿En qué modalidades le gustaría recibir la capacitación?		
Procesos de Ejecución	Campos de Acción	¿Está de acuerdo con los temas de capacitación otorgados por la empresa?			
Proceso de Evaluación	Evaluación de Conocimientos	¿Qué aspectos valoraría en un programa de capacitación?			



Elaborado por: Navarrete, M. (2018)

**Tabla 3. Variable Dependiente: Desempeño Laboral**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
Es todo lo que conjuga al rendimiento de un trabajador es decir la manera de actuar a la hora de desarrollar sus funciones, el mismo que puede darnos la pauta de la idoneidad de una persona dentro del cargo y funciones a su cargo.	Percepción del Desempeño	Nivel de Percepción	¿Cuál de los siguientes factores considera que son determinantes para mejorar su rendimiento? ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?	Encuesta aplicada a los colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A.	Cuestionario Estructurado
	Reconocimiento al talento humano	Nivel de Reconocimiento	¿Cuál es el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la Empresa?		
		Incentivos	¿Qué incentivos aplica la empresa para mejora el talento humano?		
	Percepción Laboral	Valoración	¿Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es?		
		Conflictos de Roles	¿Cómo califica a la carga laboral que le es asignada en su lugar de trabajo?		
		Parámetros e indicadores	¿En qué se debería enfocar más la empresa para que el trabajador mejore su desempeño laboral?		
	Evaluación de Desempeño	Resultados	¿Qué tipo de comportamiento considera que influye en el desempeño laboral? ¿Cuándo brinda un servicio al cliente, cuál de los siguientes factores se pone de manifiesto?		

Elaborado por: Navarrete, M. (2018)

### **3.6 Plan de recolección de información**

#### **Técnicas**

Cuestionario: Es planteado en base a los indicadores relacionados con la capacitación continua y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Megamaxi Mall de los Andes con el propósito de relacionar las variables del proyecto de investigación y encontrar resultados que encaminen a una solución idónea para el problema.

#### **Instrumentos**

Encuesta o test: la encuesta es aplicada a todo el personal de Megamaxi Mall de los Andes con el objetivo de determinar los aspectos de la capacitación continua y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

#### **Validez de los Instrumentos.**

Un instrumento de investigación adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. Por tanto, debe reunir dos características importantes: confiabilidad y validez.

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. De ahí que un instrumento de medición pueda ser confiable pero no necesariamente válido.

Muchos investigadores eligen la validez cualitativa de su instrumento con juicios de expertos en la perspectiva de llegar a la esencia del objeto de estudio, más allá de lo que expresan los números.

Para procurar la validez del instrumento de medición desde un punto de vista cualitativo, se realizó la operacionalización de las variables de las hipótesis considerando conceptualización, dimensiones, indicadores e ítems. La operación se sometió al juicio de expertos: un especialista en investigación y un especialista en redacción.

Para el trabajo de los expertos, se diseñó una serie de indicadores para medir la validez del instrumento con criterios de medición:

1. Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores:  
Pertinente y no pertinente
2. Calidad técnica y representativa:  
Óptima, buena, regular y deficiente
3. Lenguaje: adecuado e inadecuado
4. Observaciones

### **3.7 Plan de procesamiento de información**

#### **Confiabilidad de los Instrumentos.**

La confiabilidad de un instrumento se puede establecer desde la medición repetitiva en diferentes poblaciones y muestras, diferentes a la del proyecto de investigación pero que posibilite la obtención de resultados válidos.

Desde estos aspectos mencionados con anterioridad, se realizó una prueba piloto, aplicando el instrumento a 10 personas que pertenecen a Supermaxi Caracol, ubicado en la ciudad de Ambato, donde se los encuestó con el propósito de poder corroborar la confiabilidad del cuestionario.

Para la validación del instrumento se utilizó el estadígrafo Alpha de Cronbach en el programa de ofimática Excel, en el cual se obtuvo un valor de  $\alpha = 0.819$ , demostrando así que el cuestionario es confiable.

## Plan de Recolección de Información

**Tabla 4. Recolección de la Información**

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Para qué?	Para cumplir con los objetivos planteados de la investigación
¿De qué personas u objetos?	De los trabajadores de Megamaxi Mall de los Andes
¿Sobre qué aspectos?	Capacitación y Desempeño Laboral
¿Quién?	Investigadora
¿Cuándo?	Segundo semestre 2017
¿Dónde?	Megamaxi Mall de los Andes
¿Cuántas veces?	Una
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario Estructurado
¿En qué situación?	En la jornada de trabajo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos.

- Revisión crítica de la información recolectada.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Análisis de resultados.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de los resultados

La investigación utilizó un cuestionario de encuesta con 23 reactivos divididos en grupos que corresponden a las variables objeto de estudio, esta encuesta fue estructurada considerando la escala de LIKERT\_5 que consiste en un grupo de ítems previstas en función de afirmaciones o juicios de los cuales se obtendrán reacciones favorables o desfavorables de la perspectiva de los individuos (Malave, 2007, pág. 3)

#### 4.2 Interpretación de Datos

##### Información General

**Tabla 5. Cargo**

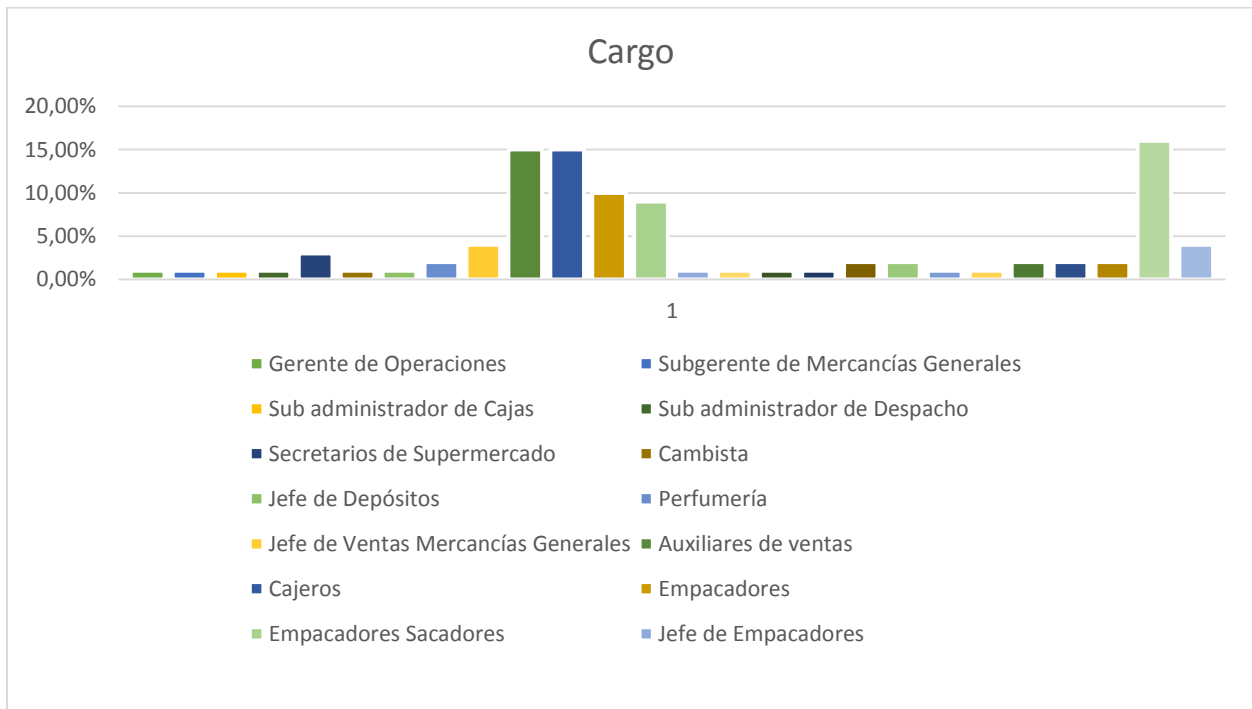
<b>Parámetros</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente de Operaciones	1	1,00%
Subgerente de Mercancías Generales	1	1,00%
Sub administrador de Cajas	1	1,00%
Sub administrador de Despacho	1	1,00%
Secretarios de Supermercado	3	3,00%
Cambista	1	1,00%
Jefe de Depósitos	1	1,00%
Perfumería	2	2,00%
Jefe de Ventas Mercancías Generales	4	4,00%
Auxiliares de ventas	15	15,00%
Cajeros	15	15,00%
Empacadores	10	10,00%
Empacadores Sacadores	9	9,00%
Jefe de Empacadores	1	1,00%
Jefe de Percheros	1	1,00%
Jefe de Legumbres	1	1,00%
Jefe de Carnes	1	1,00%

Encargado de Carnes	2	2,00%
Jefe de Panadería	2	2,00%
Encargado de Panadería	1	1,00%
Jefe de Delicatessen	1	1,00%
Encargado de Delicatessen	2	2,00%
Percheros de Mercancías	2	2,00%
Encargado de Turno	2	2,00%
Percheros Abastos	16	16,00%
Encargado de la limpieza	4	4,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 5. Cargo**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** En la empresa la mayoría del personal ocupa los en 15% cargos de auxiliares de ventas, 15% cajeros, 10% empacadores y 16% percheros de abastos.

**Interpretación:** Podemos determinar que del total de colaboradores la mayoría de ellos desempeña cargos de contacto directo con el cliente y por qué no decir son quienes cierran la venta.

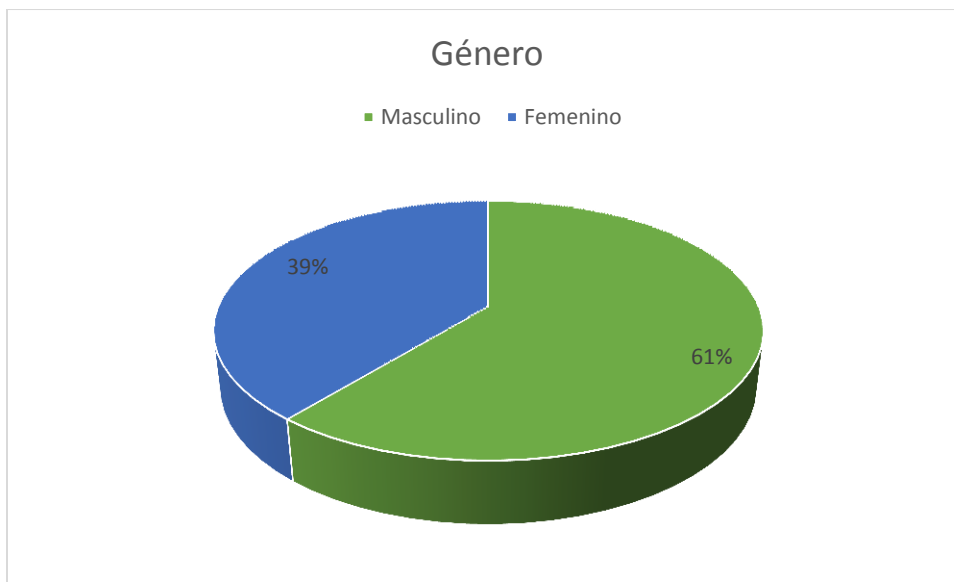
**Tabla 6. Genero**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	61	61,00%
Femenino	39	39,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 6. Género**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** El 61% lo ocupan los hombres mientras que el 39% las mujeres

**Interpretación:** Se puede decir que el número de hombres en la empresa casi duplica el número de mujeres, esto debido a que las tareas específicas de los cargos requieren de manejo de cargas pesadas y horarios extendidos, a pesar de que la empresa está inmersa en lograr el equilibrio entre hombres y mujeres si miramos años atrás era aún más inferior.

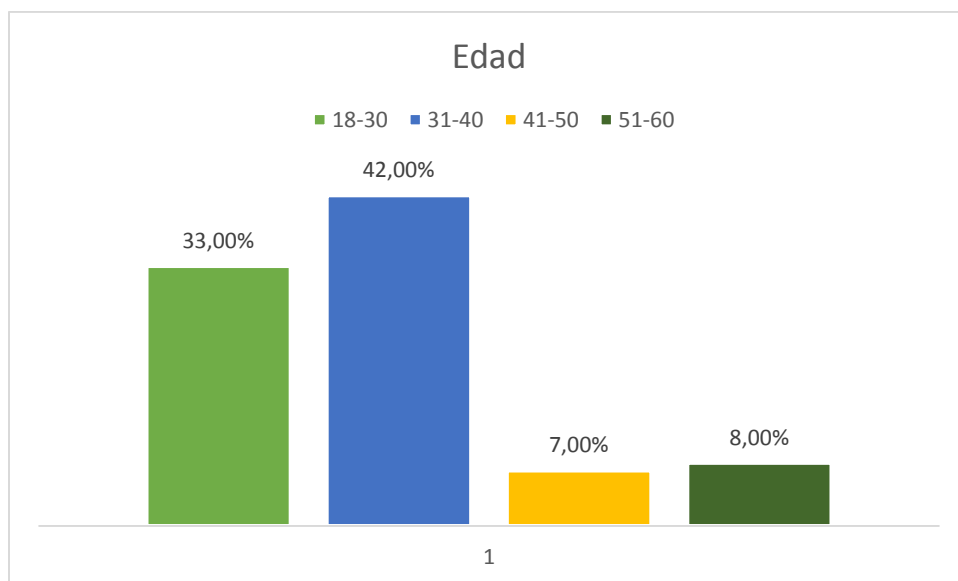
**Tabla 7. Edad**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
18-30	33	33,00%
31-40	42	42,00%
41-50	7	7,00%
51-60	8	8,00%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 7. Edad**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** Los colaboradores en su mayoría ocupan dos rangos de edades como es 33% de 18 a 30 años y 42% de 31 a 40 años de edad.

**Interpretación:** Se puede de notar que el personal en su mayoría es relativamente joven y el porcentaje de personas de mayor edad no es muy elevado, es dado que los colaboradores van rotando entre los diferentes formatos de la empresa para poder ir desarrollando otras funciones.



### Información Específica

1. ¿La capacitación continua le da estabilidad para el desempeño en su puesto de trabajo?

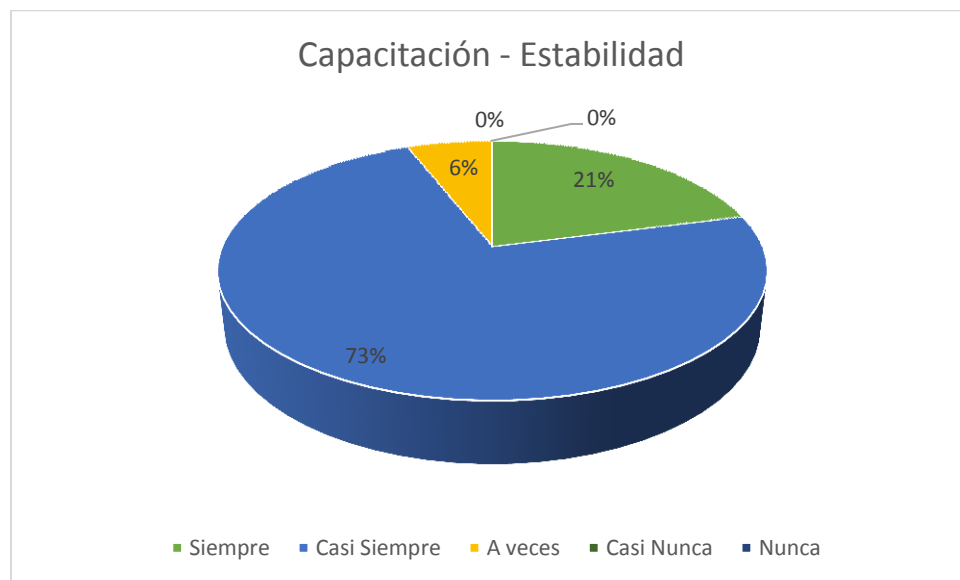
**Tabla 8. Capacitación - Estabilidad**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	21,00%
Casi Siempre	73	73,00%
A veces	6	6,00%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Total</b>	100	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 8. Capacitación - Estabilidad**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 73 % considera que casi siempre, mientras que el 21% siempre y el 6% a veces

**Interpretación:** La capacitación es de suma importancia a la percepción del colaborador ya que les genera estabilidad y seguridad para el desempeño de su rol dentro de la empresa.

2. ¿Considera importante la capacitación continua?

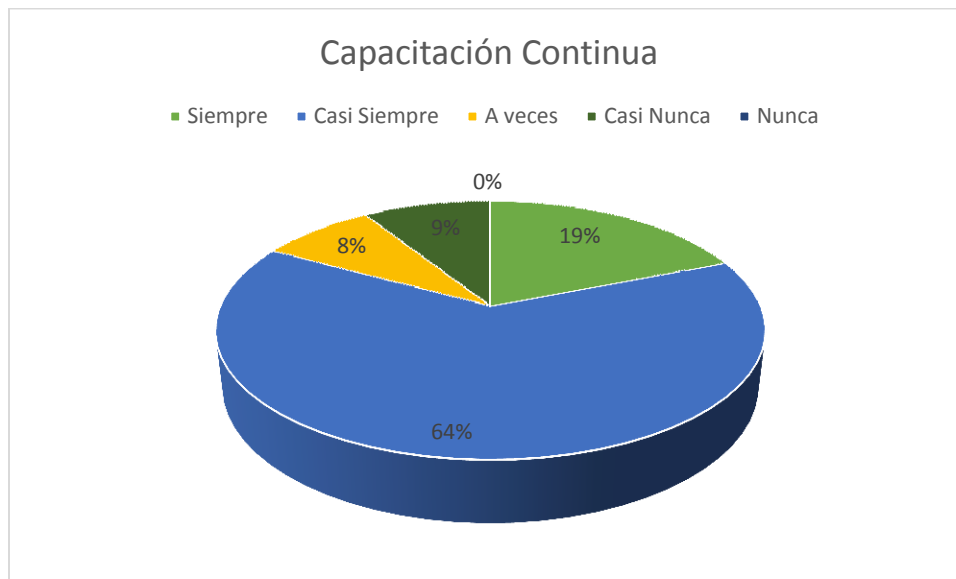
**Tabla 9. Capacitación Continua**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	19,00%
Casi Siempre	64	64,00%
A veces	8	8,00%
Casi Nunca	9	9,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 9. Capacitación Continua**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 64 % considera que casi siempre, mientras que el 19% siempre, el 9% casi nunca y 8% a veces.

**Interpretación:** La capacitación continua es el eje desarrollador de las personas ya que les genera la seguridad para trazar su día a día; no menos importante el hecho que no solo se trata de formación específica sino también académica.

3. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

**Tabla 10. Desarrollo Profesional**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	10,00%
Casi Siempre	9	9,00%
A veces	72	72,00%
Casi Nunca	7	7,00%
Nunca	2	2,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 10. Desarrollo Profesional**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 72 % a veces, mientras que el 10% siempre y el 9% casi siempre, 7% casi nunca y 2% nunca.

**Interpretación:** Para los colaboradores es muy evidente que no se generan oportunidades o espacios para fomentar el desarrollo profesional de cada uno de ellos, siendo de suma importancia prestar atención al motivo por el cual tienen esta apreciación.

4. ¿Qué nivel de capacitación recibió al momento de ingresar a la empresa?

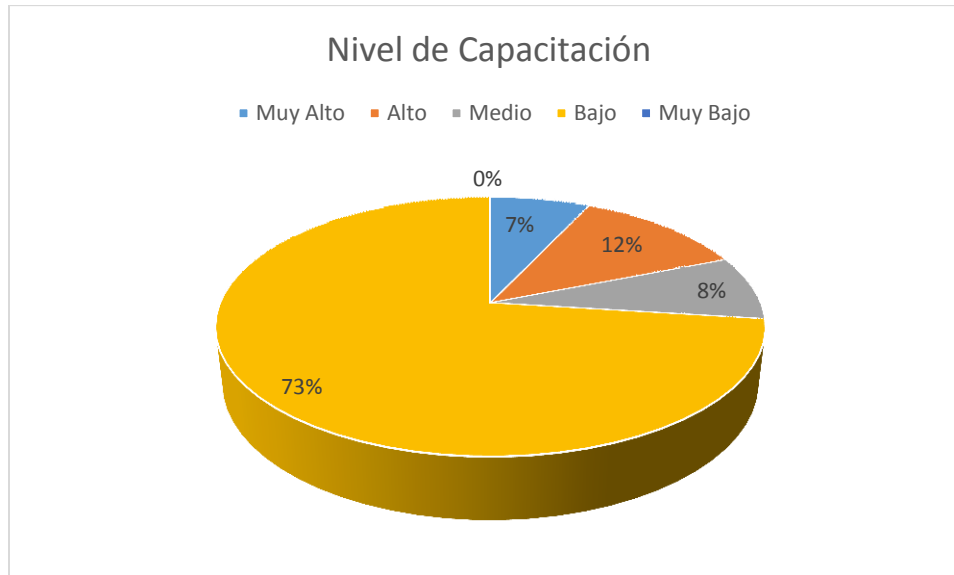
**Tabla 11. Nivel de Capacitación**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alto	7	7,00%
Alto	12	12,00%
Medio	8	8,00%
Bajo	73	73,00%
Muy Bajo	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 11. Nivel de Capacitación**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 73 % bajo, mientras que el 12% alto, 8% bajo, 7% muy alto.

**Interpretación:** Cada uno de los colaboradores al ingresar a trabajar han tenido diferente percepción sobre su formación específica por lo que se denota que en su gran mayoría consideran que la capacitación que recibieron fue baja, por lo que se debe dar gran atención a este parámetro.

5. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir capacitación?

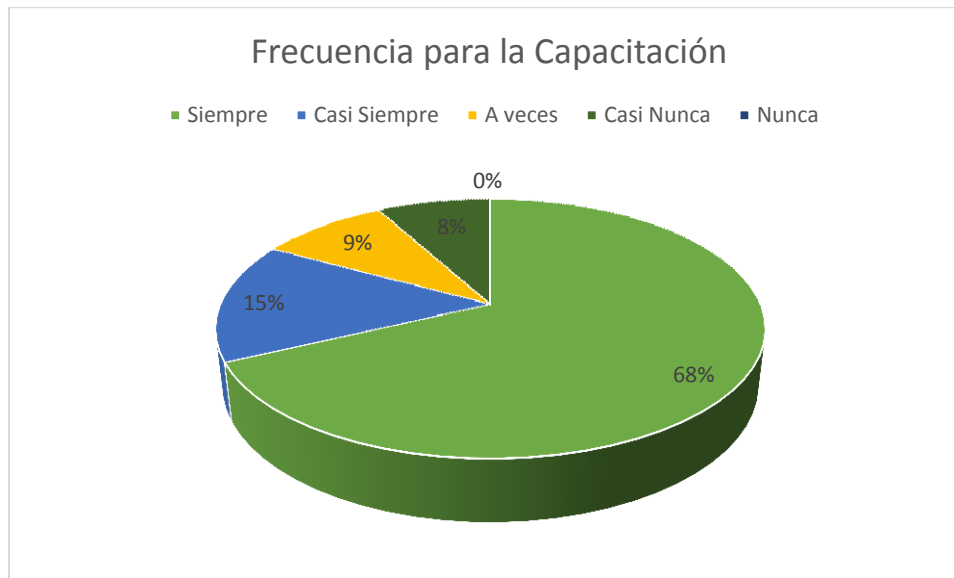
**Tabla 12. Frecuencia para la Capacitación**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	68	68,00%
Casi Siempre	15	15,00%
A veces	9	9,00%
Casi Nunca	8	8,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 12. Frecuencia para la Capacitación**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 68 % siempre, 15% casi siempre, 9% a veces, 8% casi nunca.

**Interpretación:** Es significativo el porcentaje de personas que desea ser capacitado frecuentemente, seguido de quienes lo quieren pero no están muy seguros, quizás por incertidumbre a inversión de tiempo y quizás hasta dinero. Es responsabilidad de la empresa dar las herramientas necesarias al colaborador también en materia de formación.

6. ¿Cuán Importante considera usted la implementación de un sistema de capacitación?

**Tabla 13. Sistema de Capacitación**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Importante	83	83,00%
Importante	11	11,00%
Medianamente Importante	5	5,00%
Poco Importante	1	1,00%
Nada Importante	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 13. Sistema de Capacitación**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 83 % altamente importante, 11% importante, 5% medianamente, 1% poco.

**Interpretación:** El sistema de capacitación como un conjunto de procesos organizados, encaminado al cumplimiento de los objetivos es considerado altamente importante, ya que puede ser considerado como la catapulta al éxito de la organización y sus miembros.

7. ¿De las siguientes opciones cuál considera la temática en que tiene necesidad de capacitarse?

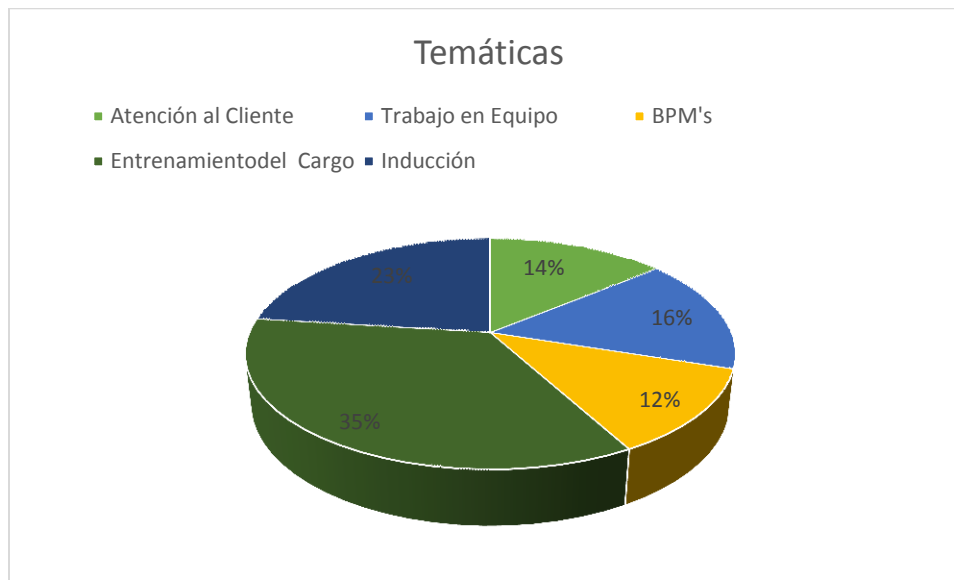
**Tabla 14. Temáticas**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Atención al Cliente	14	14,00%
Trabajo en Equipo	16	16,00%
BPM's	12	12,00%
Entrenamiento del Cargo	35	35,00%
Inducción	23	23,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Grafico 14. Temáticas**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 35 % entrenamiento del cargo, 23% inducción, 16% trabajo en equipo, 14% atención al cliente y 12% BPM's.

**Interpretación:** Es muy real que los colaboradores requieren capacitación en todos los campos, sean estos profesionalización, seguimiento, crecimiento.

8. ¿Corporación Favorita ha desarrollado actividades de capacitación continua en los últimos 6 meses?

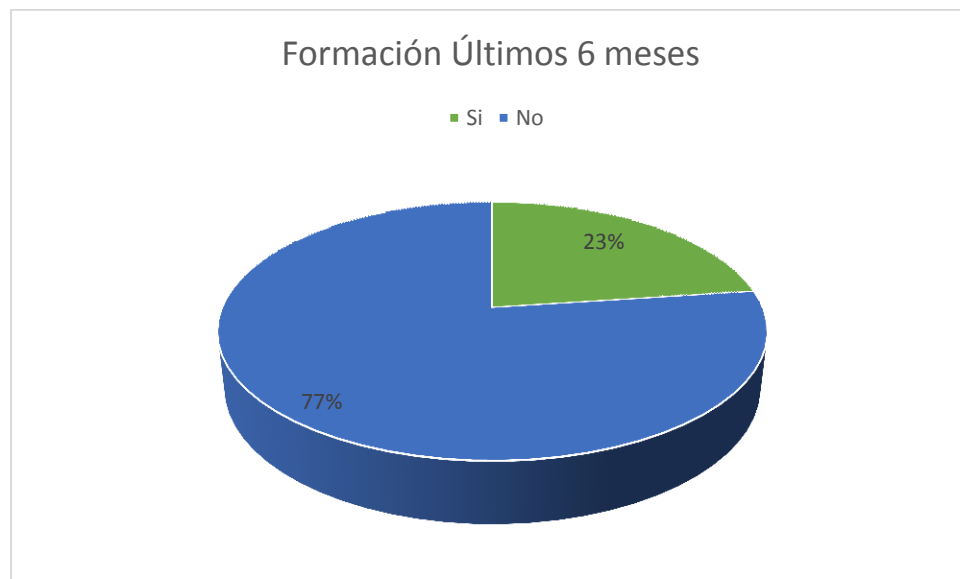
**Tabla 15. Formación último semestre**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	19,00%
No	64	64,00%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>83,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 15. Formación último semestre**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 77 % No, mientras que el 23% Si

**Interpretación:** Una vez más podemos corroborar el nivel de desatención que se ha dado a la formación de los colaboradores.

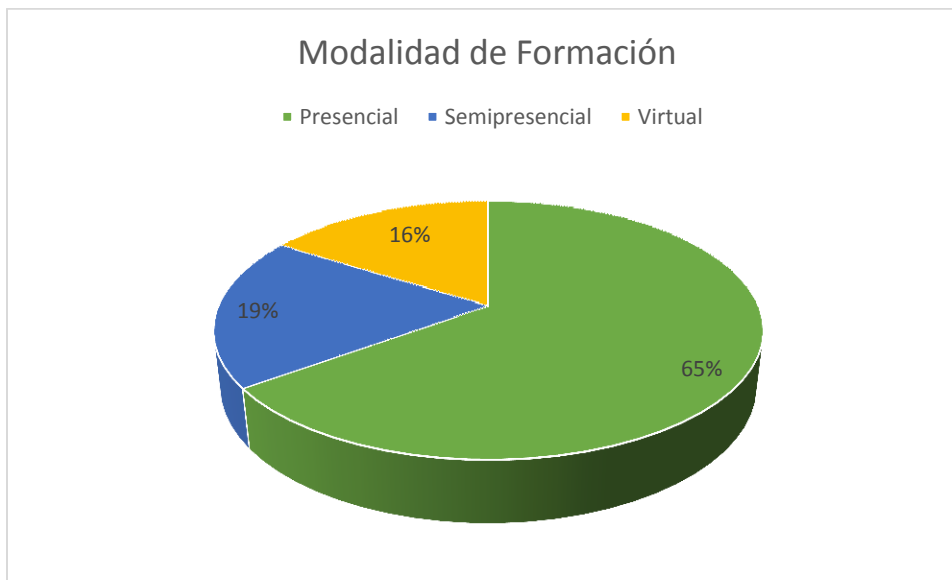


9. ¿En qué modalidades le gustaría recibir la capacitación?

**Tabla 16. Modalidad de Formación**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	65	65,00%
Semipresencial	19	19,00%
Virtual	16	16,00%
<b>Total</b>	100	100,00%

**Gráfico 16. Modalidad de Formación**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 65 % presencial, 19% semipresencial, 16% virtual

**Interpretación:** Este grupo específico de personal requieren por sobre las otras maneras de recibir formación que sea presencial ya que su trabajo es práctico y es mejor así para no perder detalles.

10. ¿Está de acuerdo con los temas de capacitación otorgados por la empresa?

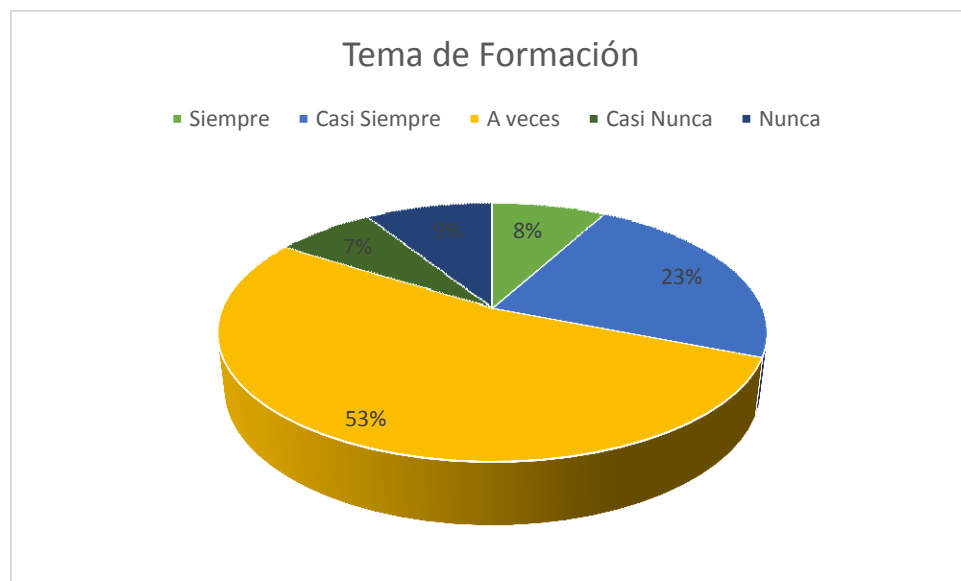
**Tabla 17. Taller de Formación**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	8,00%
Casi Siempre	23	23,00%
A veces	53	53,00%
Casi Nunca	7	7,00%
Nunca	9	9,00%
<b>Total</b>	100	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 17. Taller de Formación**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 53 % a veces, mientras que el 23% casi siempre, 9% nunca, 8% siempre y 7% casi nunca.

**Interpretación:** Los temas al parecer no son los más adecuados o quizás no son bien dirigidos a los colaboradores de acuerdo a sus necesidades dentro del campo de acción.

11. ¿Qué aspectos valoraría en un programa de capacitación?

**Tabla 18. Aspectos para la capacitación**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Espacio Físico	14	14,00%
Material Utilizado	11	11,00%
Alimentación	9	9,00%
Conocimiento del Facilitador	21	21,00%
Tema	45	45,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 18. Aspectos para la capacitación**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 45 % tema, mientras que el 21% conocimiento del facilitador, 14% espacio físico, 11% material utilizado, 9% alimentación.

**Interpretación:** Para todas las personas encuestada son importantes varios aspectos al momento de recibir formación pero aquí podemos recalcar la importancia que tiene el tema en el que van a ser capacitados y el conocimiento del facilitador o ponente.

12. ¿Cuál de los siguientes factores considera que son determinantes para mejorar su rendimiento?

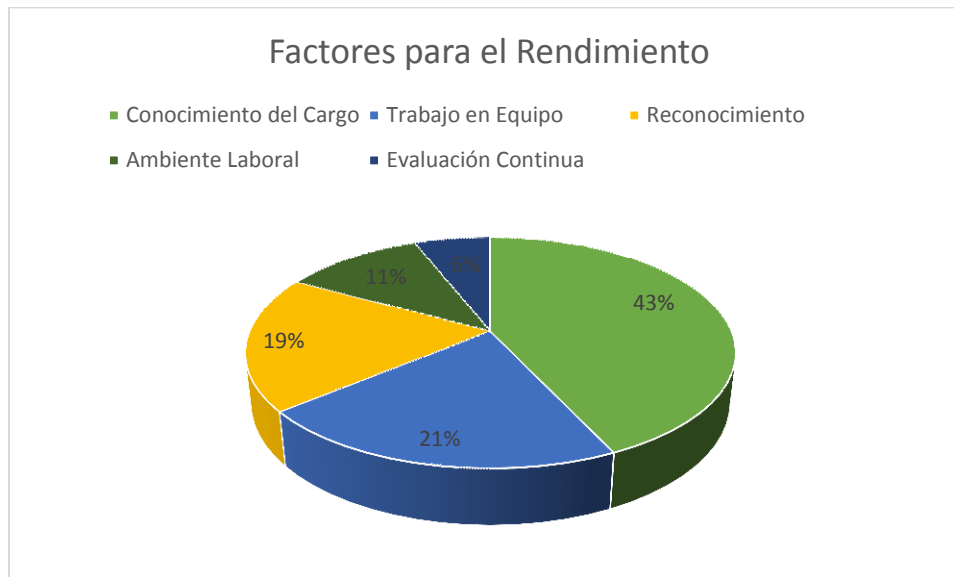
**Tabla 19. Factores para el rendimiento**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento del Cargo	43	43,00%
Trabajo en Equipo	21	21,00%
Reconocimiento	19	19,00%
Ambiente Laboral	11	11,00%
Evaluación Continua	6	6,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 19. Factores para el rendimiento**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 43 % conocimiento del cargo 21% trabajo en equipo, 19% reconocimiento, 11% ambiente laboral, 6% evaluación continua.

**Interpretación:** Definitivamente poseer los conocimientos específicos de mi puesto de trabajo es una pieza fundamental para potencializar el desempeño de todos los trabajadores, pero sin descuidar el trabajo en equipo para sacar adelante los objetivos del día a día.

13. ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?

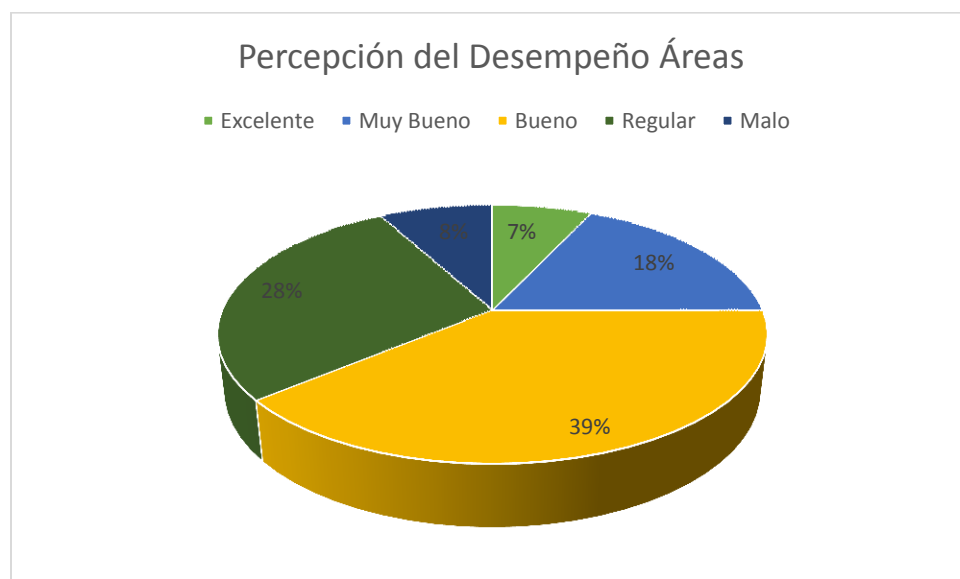
**Tabla 20. Percepción del desempeño áreas**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	7,00%
Muy Bueno	18	18,00%
Bueno	39	39,00%
Regular	28	28,00%
Malo	8	8,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 20. Percepción del desempeño áreas**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 39 % bueno, mientras que el 28% regular, 18% muy bueno, 8% malo, 7% excelente

**Interpretación:** De la mano con los resultados obtenidos a lo largo de esta encuesta podemos ver que la percepción va en base a la capacitación que la gente tiene para la hora de desenvolverse, la misma que denota el bajo desempeño.

14. ¿Cuál es el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la empresa?

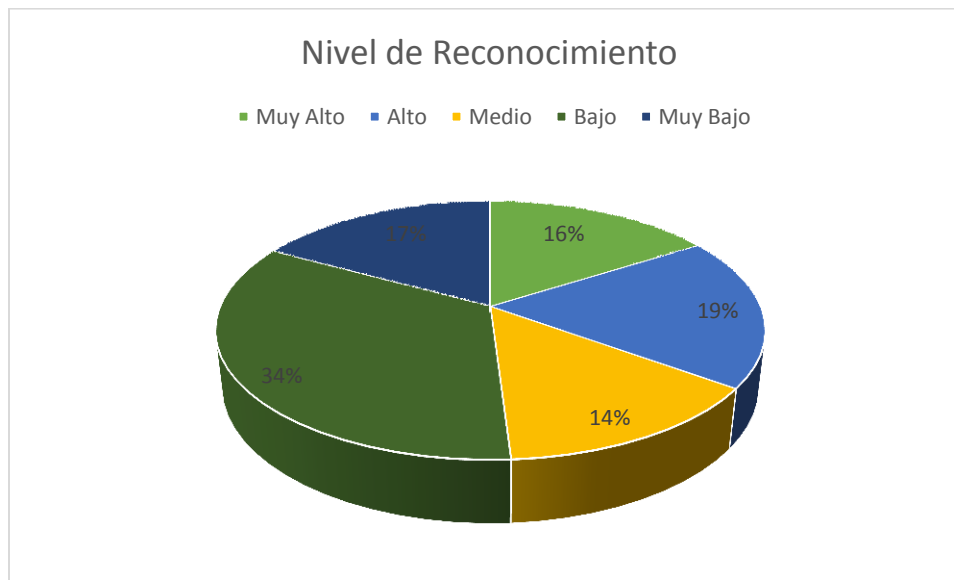
**Tabla 21. Nivel de reconocimiento**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alto	16	16,00%
Alto	19	19,00%
Medio	14	14,00%
Bajo	34	34,00%
Muy Bajo	17	17,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 21. Nivel de reconocimiento**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 34 % bajo, mientras que el 19% alto, 17% muy bajo, 16% muy alto y 14% medio.

**Interpretación:** La percepción en cuanto al reconocimiento de ellos colaboradores por parte de la organización es un tanto disparejo en tanto que se puede deber al hecho de que la gente no está al tanto de sus verdaderos beneficios monetarios y emocionales.

15. ¿Qué incentivos aplica la empresa para mejora el talento humano?

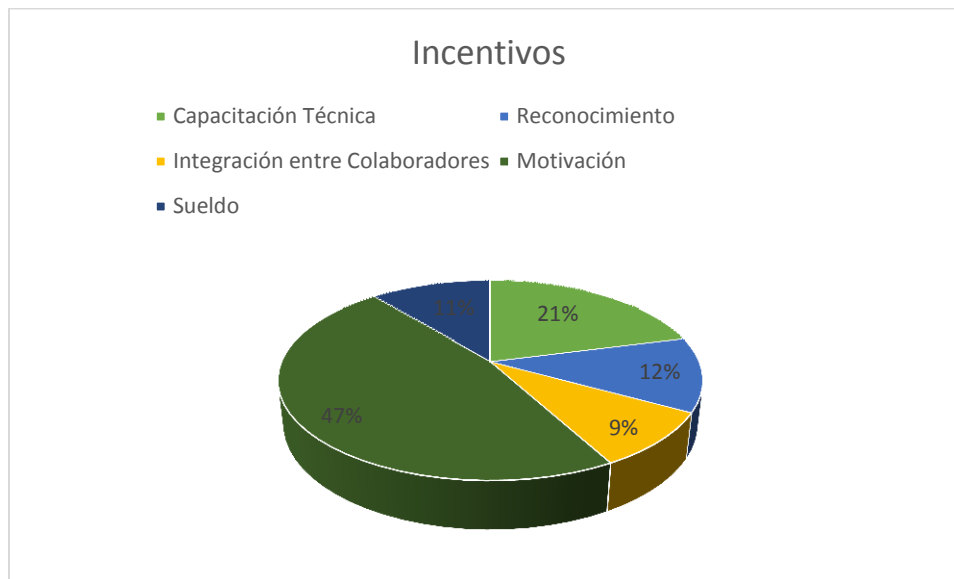
**Tabla 22. Incentivos**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación Técnica	21	21,00%
Reconocimiento	12	12,00%
Integración entre Colaboradores	9	9,00%
Motivación	47	47,00%
Sueldo	11	11,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 22. Incentivos**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 47% motivación, 21% capacitación técnica, 12% reconocimiento, 11% sueldo y 9% integración entre colaboradores.

**Interpretación:** La motivación percibida como tal a la hora de trabajar no está en mal porcentaje pero habría que analizar si está encaminada a satisfacer las necesidades de los colaboradores y ligada a los objetivos de la organización.

16. ¿Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es?

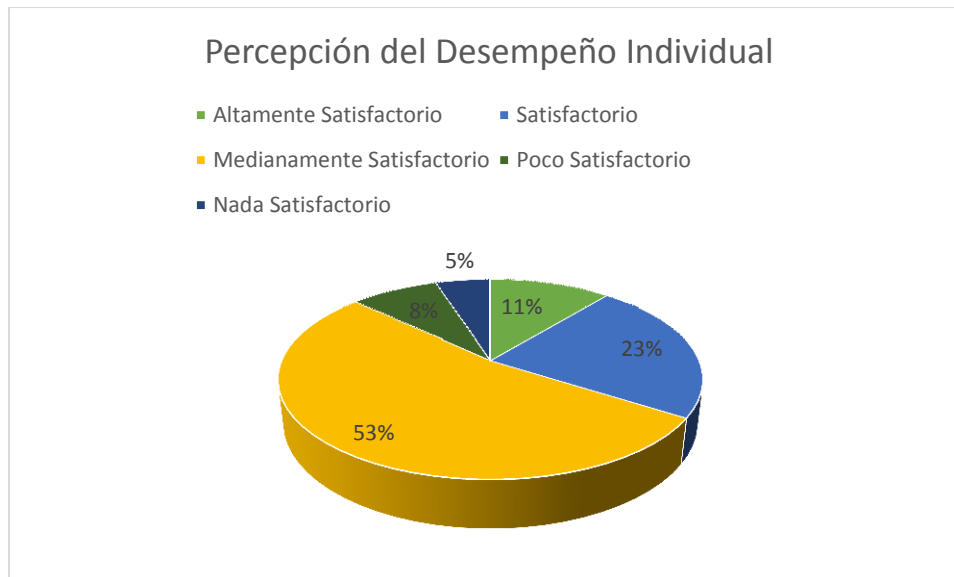
**Tabla 23. Percepción del desempeño individual**

<b>Parámetros</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Altamente Satisfactorio	11	11,00%
Satisfactorio	23	23,00%
Medianamente Satisfactorio	53	53,00%
Poco Satisfactorio	8	8,00%
Nada Satisfactorio	5	5,00%
<b>Total</b>	100	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 23. Percepción del desempeño individual**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 53 % medianamente satisfactorio, mientras que el 23% satisfactorio, 11% altamente satisfactorio, 8% poco y 5 nada.

**Interpretación:** Se encuentra ubicados en una mediana satisfacción de sus propias labores, esto generado por la falta de seguridad al trabajar en sus áreas específicas, ya que si existe mucha actitud para trabajar el límite lo pone el conocimiento.



17. ¿Cómo califica a la carga laboral que le es asignada en su lugar de trabajo?

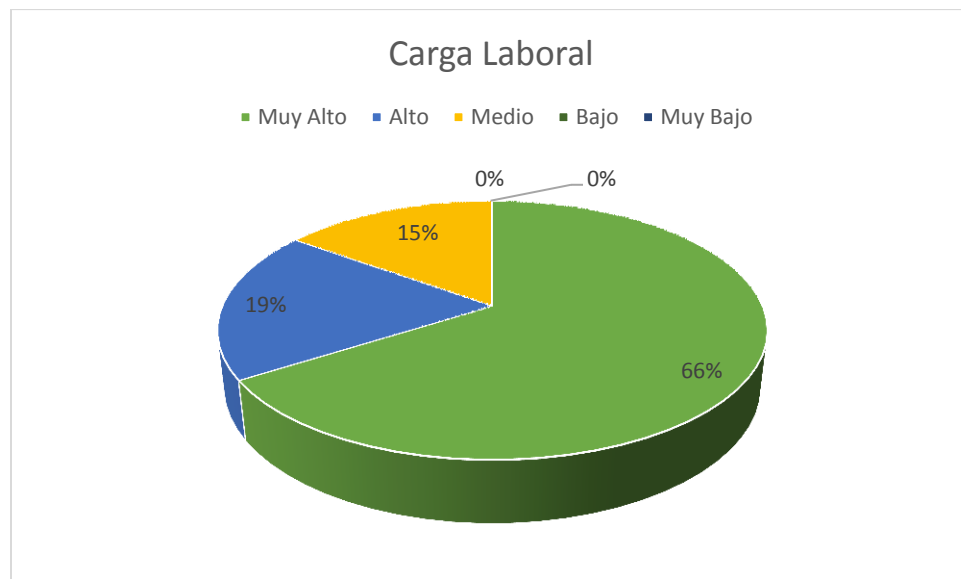
**Tabla 24. Carga Laboral**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alto	66	66,00%
Alto	19	19,00%
Medio	15	15,00%
Bajo	0	0,00%
Muy Bajo	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 24. Carga Laboral**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 66 % muy alto, mientras que el 19% alto, 15% medio.

**Interpretación:** La carga laboral también la perciben como muy elevada la mayoría de los colaboradores, por lo que el desempeño puede verse disminuido si no existe un verdadero control apoyado en los descriptivos de los cargos.

18. ¿En qué se debería enfocar más la empresa para que el trabajador mejore su desempeño laboral?

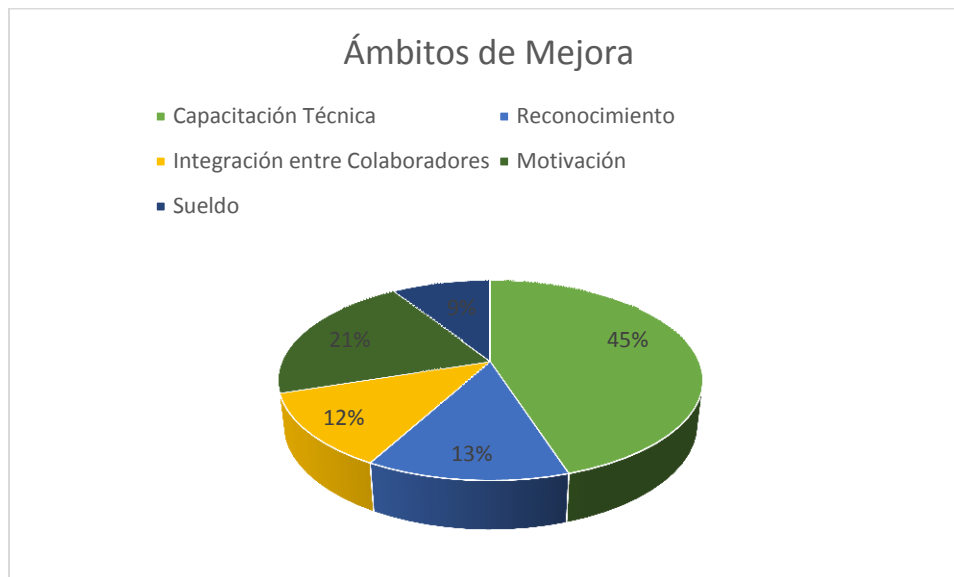
**Tabla 25. Ámbitos de mejora**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación Técnica	45	45,00%
Reconocimiento	13	13,00%
Integración entre Colaboradores	12	12,00%
Motivación	21	21,00%
Sueldo	9	9,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 25. Ámbitos de mejora**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 45 % capacitación técnica, mientras que el 21% motivación, 13% reconocimiento, 12% integración y 9% sueldo.

**Interpretación:** Definitivamente los colaboradores se centran en que ha mayor conocimiento de sus funciones y roles dentro de la empresa mayor rendimiento y por ende mayores beneficios de doble vía.

19. ¿Qué tipo de comportamiento considera que influye en el desempeño laboral?

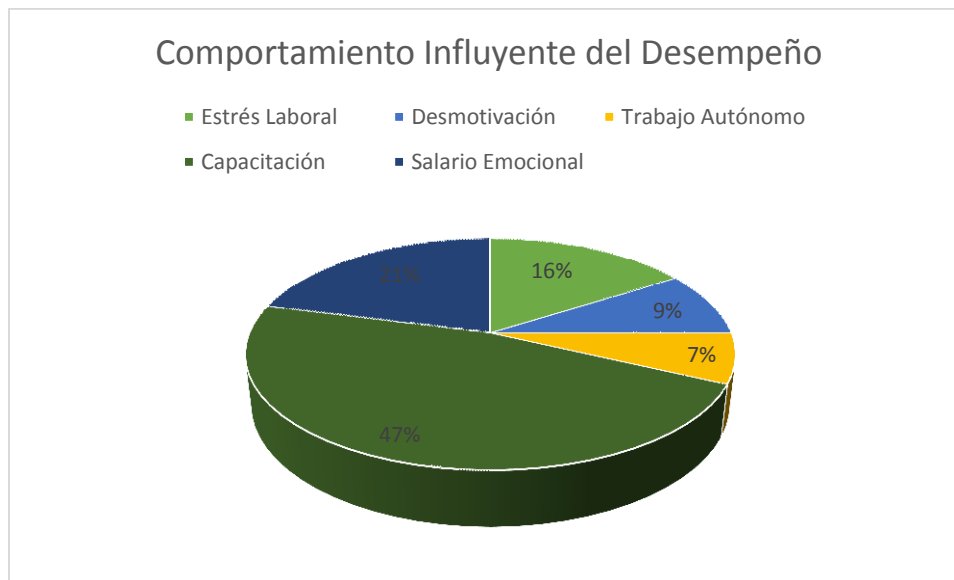
**Tabla 26. Comportamiento Influyente en el Desempeño**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Estrés Laboral	16	16,00%
Desmotivación	9	9,00%
Trabajo Autónomo	7	7,00%
Capacitación	47	47,00%
Salario Emocional	21	21,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 26. Comportamiento Influyente en el Desempeño**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 47 % capacitación, 21% salario emocional, 16% estrés laboral, 9% desmotivación y 7% trabajo autónomo.

**Interpretación:** Para el desempeño en general de cada trabajador son pesos muy influyentes la capacitación el salario emocional. Siendo importante dar atención prioritaria a lo que los colaboradores requieren para desempeñarse mejor y permanecer en la empresa.

20. ¿Qué tipo de comportamiento considera que influye en el desempeño laboral?

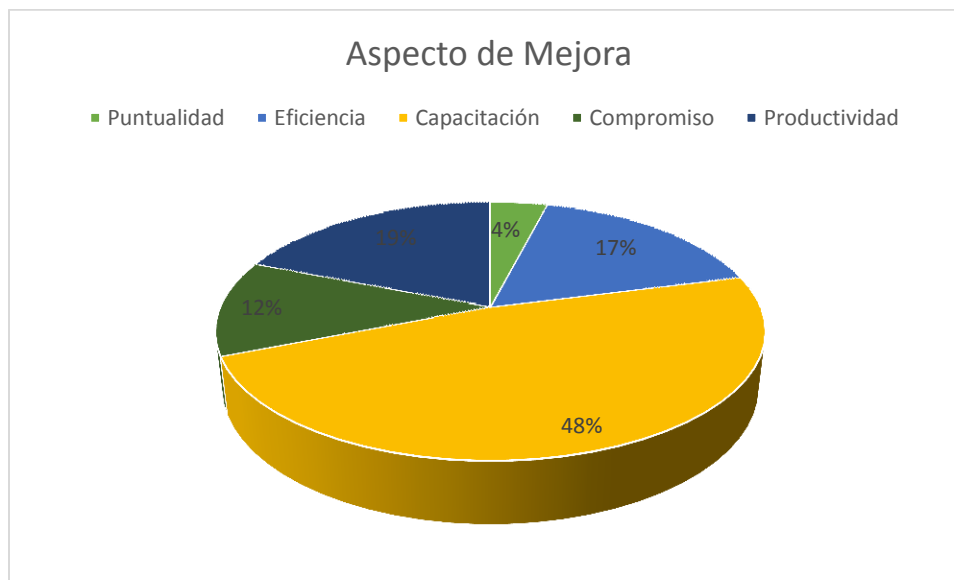
**Tabla 27. Aspectos de mejora**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad	4	4,00%
Eficiencia	17	17,00%
Capacitación	48	48,00%
Compromiso	12	12,00%
Productividad	19	19,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 27. Aspectos de mejora**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 48 % capacitación, mientras que el 19% productividad, 17% eficiencia, 12%compromiso y 4% puntualidad.

**Interpretación:** Si analizamos a fondo sabremos que todos y cada uno es sumamente importantes pero acorde a las necesidades de los colaboradores encuestados podemos decir que necesitan ser capacitados para rendir mejor y trabajar con seguridad.

21. ¿Cuándo brinda un servicio al cliente, cuál de los siguientes factores se ponen en manifiesto?

**Tabla 28. Atención al cliente**

Parámetros	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento del Cargo	17	17,00%
Trabajo en Equipo	8	8,00%
Eficiencia	43	43,00%
Ambiente Laboral	7	7,00%
Productos	25	25,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Gráfico 28. Atención al cliente**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

**Análisis:** 43 % eficiencia, 25% productos, 17% conocimiento del cargo y 8% trabajo en equipo y 7% ambiente laboral.

**Interpretación:** Al dar el servicio directo a los clientes se nota que en la percepción de los colaboradores primordialmente se pone en manifiesto la eficiencia, los productos y el conocimiento del rol del cargo, pudiendo decir que la combinación de estos tres aspectos nombrados anteriormente, es la base fundamental para la permanencia en el mercado de cualquier negocio.

#### 4.1 Verificación de la Hipótesis

Ho: El nivel de capacitación del personal **no** incide en el desempeño laboral de los colaboradores

H1: El nivel de capacitación del personal **si** incide en el desempeño laboral de los colaboradores.

Se realiza un análisis de correlación de Pearson entre las variables a continuación:

**Correlaciones**

		VAR00 001	VAR00 002	VAR00 003	VAR00 004	VAR00 005	VAR00 006	VAR00 007	VAR00 008	VAR00 009	VAR00 010
VAR00 001	Correlación de Pearson	1	-,065	-,017	-,079	-,391**	,508**	-,653**	1,000**	-,065	1,000**
	Sig. (bilateral)		,521	,865	,436	,000	,000	,000	,000	,521	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00 002	Correlación de Pearson	-,065	1	,308**	,039	,157	,729**	-,217*	-,065	1,000**	-,065
	Sig. (bilateral)	,521		,002	,699	,118	,000	,030	,521	,000	,521
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00 003	Correlación de Pearson	-,017	,308**	1	-,717**	,429**	,602**	-,345**	-,017	,308**	-,017
	Sig. (bilateral)	,865	,002		,000	,000	,000	,000	,865	,002	,865
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00 004	Correlación de Pearson	-,079	,039	-,717**	1	,055	-,307**	,066	-,079	,039	-,079
	Sig. (bilateral)	,436	,699	,000		,590	,002	,515	,436	,699	,436
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

VAR00	Correlación de Pearson	-,391**	,157	,429**	,055	1	,039	,075	-,391**	,157	-,391**
005	Sig. (bilateral)	,000	,118	,000	,590		,700	,456	,000	,118	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	,508**	,729**	,602**	-,307**	,039	1	-,659**	,508**	,729**	,508**
006	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,002	,700		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	-,653**	-,217*	-,345**	,066	,075	-,659**	1	-,653**	-,217*	-,653**
007	Sig. (bilateral)	,000	,030	,000	,515	,456	,000		,000	,030	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	1,000**	-,065	-,017	-,079	-,391**	,508**	-,653**	1	-,065	1,000**
008	Sig. (bilateral)	,000	,521	,865	,436	,000	,000	,000		,521	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	-,065	1,000**	,308**	,039	,157	,729**	-,217*	-,065	1	-,065
009	Sig. (bilateral)	,521	,000	,002	,699	,118	,000	,030	,521		,521
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	1,000**	-,065	-,017	-,079	-,391**	,508**	-,653**	1,000**	-,065	1
010	Sig. (bilateral)	,000	,521	,865	,436	,000	,000	,000	,000	,521	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	-,065	1,000**	,308**	,039	,157	,729**	-,217*	-,065	1,000**	-,065
011	Sig. (bilateral)										

	Sig. (bilateral)	,521	,000	,002	,699	,118	,000	,030	,521	,000	,521
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	1,000**	-,065	-,017	-,079	-,391**	,508**	-,653**	1,000**	-,065	1,000**
012	Sig. (bilateral)	,000	,521	,865	,436	,000	,000	,000	,000	,521	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	-,065	1,000**	,308**	,039	,157	,729**	-,217*	-,065	1,000**	-,065
013	Sig. (bilateral)	,521	,000	,002	,699	,118	,000	,030	,521	,000	,521
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	,161	,156	-,146	,189	-,177	,135	-,333**	,161	,156	,161
014	Sig. (bilateral)	,109	,122	,146	,059	,078	,179	,001	,109	,122	,109
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	-,361**	-,157	,643**	-,873**	,094	-,039	,302**	-,361**	-,157	-,361**
015	Sig. (bilateral)	,000	,118	,000	,000	,354	,700	,002	,000	,118	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	1,000**	-,065	-,017	-,079	-,391**	,508**	-,653**	1,000**	-,065	1,000**
016	Sig. (bilateral)	,000	,521	,865	,436	,000	,000	,000	,000	,521	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00	Correlación de Pearson	-,065	1,000**	,308**	,039	,157	,729**	-,217*	-,065	1,000**	-,065
017	Sig. (bilateral)	,521	,000	,002	,699	,118	,000	,030	,521	,000	,521
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



VAR00	Correlación de Pearson	1,000**	-,065	-,017	-,079	-,391**	,508**	-,653**	1,000**	-,065	1,000**
018	Sig. (bilateral)	,000	,521	,865	,436	,000	,000	,000	,000	,521	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

### Correlaciones

		VAR000	VAR000	VAR000	VAR000	VAR000	VAR000	VAR000	VAR000
		11	12	13	14	15	16	17	18
VAR000	Correlación de Pearson	-,065	1,000	-,065	,161	-,361**	1,000**	-,065**	1,000**
01	Sig. (bilateral)	,521	,000	,521	,109	,000	,000	,521	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	1,000	-,065	1,000**	,156	-,157	-,065**	1,000*	-,065
02	Sig. (bilateral)	,000	,521	,000	,122	,118	,521	,000	,521
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	,308	-,017**	,308	-,146**	,643**	-,017**	,308**	-,017
03	Sig. (bilateral)	,002	,865	,002	,146	,000	,865	,002	,865
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	,039	-,079	,039**	,189	-,873	-,079**	,039	-,079
04	Sig. (bilateral)	,699	,436	,699	,059	,000	,436	,699	,436
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	,157**	-,391	,157**	-,177	,094	-,391	,157	-,391**
05									

	Sig. (bilateral)	,118	,000	,118	,078	,354	,000	,118	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	,729**	,508**	,729**	,135**	-,039	,508	,729**	,508**
06	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,179	,700	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	-,217**	-,653*	-,217**	-,333	,302	-,653**	-,217	-,653**
07	Sig. (bilateral)	,030	,000	,030	,001	,002	,000	,030	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	-,065**	1,000	-,065	,161	-,361**	1,000**	-,065**	1,000
08	Sig. (bilateral)	,521	,000	,521	,109	,000	,000	,521	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	1,000	-,065**	1,000**	,156	-,157	-,065**	1,000*	-,065
09	Sig. (bilateral)	,000	,521	,000	,122	,118	,521	,000	,521
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	-,065**	1,000	-,065	,161	-,361**	1,000**	-,065**	1,000**
10	Sig. (bilateral)	,521	,000	,521	,109	,000	,000	,521	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR000	Correlación de Pearson	1	-,065**	1,000**	,156	-,157	-,065**	1,000*	-,065
11	Sig. (bilateral)		,521	,000	,122	,118	,521	,000	,521
	N	100	100	100	100	100	100	100	100



Sig. (bilateral)	,521	,000	,521	,109	,000	,000	,521	
N	100	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** M Navarrete, 2018.

Con la aplicación del estadígrafo de correlación de Pearson, que mide la correlación entre las variables capacitación del personal y desempeño laboral, se obtuvo un valor de  $\rho = 0.729$  con lo cual se acepta la hipótesis alternativa:

H1: El nivel de capacitación del personal **si** incide en el desempeño laboral de los colaboradores.

## **CAPÍTULO V**

### **5.1 Conclusiones**

1. Los colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes, en su mayoría presenta necesidades de capacitación desde lo más esencial que es el conocimiento mismo de la empresa y los pilares corporativos que la componen: País y Responsabilidad, Talento Humano, Eficiencia, Experiencia al Cliente e Innovación; hasta lo que abarca ya temas específicos para el desarrollo de cada cargo y de profesionalización.
2. Los colaboradores denotan un desempeño incorrecto en sus funciones debido a la falta de preparación y formación en las actividades propias de sus cargos
3. En Megamaxi Mall de los Andes sus colaboradores requieren de la elaboración de un plan de capacitación integral que posibilite el mejoramiento del desempeño laboral, sobre la base de los resultados del diagnóstico realizado, siendo importante la planificación, así como las temáticas seleccionadas.

### **5.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda capacitación continua para desempeñar de manera eficiente las funciones de los colaboradores mediante un sistema integral.
2. Corporación Favorita CA, debe implemente un sistema de capacitación integral para los colaboradores como mecanismo para elevar su nivel de competitividad y desempeño de laboral.
3. Se requiere dar cumplimiento con las necesidades de capacitación que contribuyan al logro de la Misión de la empresa como factor diferenciador de la competencia y es: Brindar la mejor experiencia al público.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE MEGAMAXI MALL DE LOS ANDES DE CORPORACIÓN FAVORITA C.A, QUE POSIBILITE EL MEJORAMIENTO DE SU DESEMPEÑO LABORAL**

##### **6.1 Datos Informativos**

En los momentos actuales y ante los nuevos escenarios en los que se desarrollan las empresas, el término capacitación y sistemas de información, han generado cambios trascendentales en las organizaciones que les han permitido alcanzar ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La capacitación lleva implícito sistematización, una planificación previa de lo que se va a realizar en la empresa, que conlleve a la superación constante, a la preparación y gestión del talento humano para proporcionarles habilidades, conocimientos y competencias que necesitan para realizar eficientemente su trabajo y por ende, fortalecer su desempeño laboral.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso, un sistema de capacitación integral que le permita a la empresa generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua.

Para la empresa, la capacitación constituye uno de los ejes transversales que permitirá la obtención de mejores resultados a nivel productivo, a nivel de clima organizacional y en la calidad del servicio que se ofrezca, si se considera que un proceso de formación enriquecerá la visión y perspectiva del colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

El propósito fundamental es que las personas capacitadas se integren, se formen como líderes, se motiven a alcanzar mejores resultados a nivel de rendimiento y desempeño laboral que les

permita superarse, crear nuevas expectativas, adquisición de nuevas habilidades y sobre todo el refuerzo y consolidación del sentimiento de pertenencia con la organización.

La implementación de un sistema de capacitación integral permitirá obtener personal calificado, mayor competitividad, perfeccionamiento en el desempeño de los puestos, permanente actualización a los cambios y mejoras en las relaciones interpersonales y clima laboral en la empresa.

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

La empresa debe incorporar como parte de su planificación estratégica, que el proceso de capacitación requiere de continuidad, de la creación de espacios y momentos sistémicos donde el talento humano pueda ir aprendiendo, incorporando nuevos elementos a su práctica diaria, el aprender a aprender de forma creativa, dinámica e interactiva, por lo que se considera necesario que el sistema de capacitación integral que se propone se desarrolle desde áreas de actuación sea de alto desempeño, talleres experienciales para desarrollar competencias y habilidades en los colaboradores.

La capacitación continua significa para el talento humano, espacios de retroalimentación, de aprendizajes que deben generar mayor integración y cohesión grupal para el mejoramiento del ambiente laboral, además de que al finalizar cada proceso de formación, los colaboradores se sientan más preparados, seguros de sí mismos, con la motivación necesaria para avanzar hacia mejores oportunidades , hacia nuevos modos de hacer y actuar que enriquezcan su desempeño, su rendimiento y relación con el cliente, siendo importante plantear como metodología, el análisis de las necesidades de capacitación, diseñar la forma de enseñanza, la validación, aplicación y evaluación de cada curso propuesto dentro del Plan Integral de Capacitación.

Sin dudas, el contexto social, cultural, económico y tecnológico actual, exige que el desarrollo de habilidades y competencias laborales, se sustente en la metodología del aprendizaje experiencial donde los trabajadores no solo adquieran conocimientos sino que puedan aprender y superarse viviendo emociones, reflexiones y saberes desde el análisis de su propia práctica a través de

talleres vivenciales de alto impacto, como entornos propicios para crear y construir espacios que generen mejoras y compromisos de acción.

### **6.3 Justificación**

La capacitación desde las tendencias mencionadas con anterioridad, implica un cambio de concepción que debe ser impulsado por los ejecutivos de talento humano, donde su visión no solo se debe orientar a educar, formar y preparar sino también a la concepción de que capacitarse debe ser un proceso de aprendizaje, de crecimiento personal y grupal, donde la memorización evoluciona hacia la reflexión, la construcción grupal, el poder crear y proponer desde nuevos escenarios considerando que los docentes, instructores se convierten solamente en los guías y facilitadores del proceso de aprendizaje y el aula, en un espacio de autonomía, de identidad donde el estudiante, el que se capacita, es el protagonista de todo el proceso, interactuando con el medio social, natural y tecnológico; por lo que no necesariamente se establecen las capacitaciones desde los escenarios convencionales, sino también pueden planificarse encuentros desde el contacto con la naturaleza, el trabajo al aire libre y en espacios diferentes que signifiquen también momentos de distracción, entretenimiento y juegos para cada uno de los colaboradores.

El diseño e implementación de un Plan de Capacitación Integral sistémico constituye una alternativa viable para el mejoramiento del desempeño laboral, de las condiciones de trabajo y el cambio de actitudes, predisposición y nuevas formas de actuación en el trabajador, frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo del talento humano, la capacitación implica el perfeccionamiento y mejoras del colaborador en su puesto de trabajo, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. En tal sentido, la capacitación posibilita que cada colaborador brinde su mejor aporte en el puesto asignado con mayor eficiencia y productividad desde nuevos resultados en el rendimiento, el ingenio creativo del colaborador y el desempeño sustentado en valores, en el respeto al otro y la solidaridad con el grupo.

El Plan de Capacitación o Sistema Integral de Capacitación, incluye a todo el personal de la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de trabajo y con temas puntuales, identificados en las



encuestas realizadas; así mismo, su planificación y estructuración debe ser desde un proceso participativo, que involucre a los trabajadores, que les de protagonismo para que el sistema responda a sus intereses, necesidades y por ende, se sientan identificados con él.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el talento humano. Para empresas como Corporación Favorita C.A, es indispensable implementar procesos de capacitación integral como se propone, si se considera que se requiere en cada una de sus dependencias, obtener mejoras en la calidad del servicio, en la productividad de cada colaborador así como optimización de los servicios que se brindan, compromiso y entrega para alcanzar las metas y los objetivos estratégicos a nivel empresarial.

Colaboradores motivados y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, permiten alcanzar elevados niveles de competitividad, compromiso y eficiencia laboral, teniendo en cuenta las llamadas competencias blandas como la formación en valores, proactividad, comunicación, liderazgo, identidad, orgullo y sentido de pertenencia; empoderamiento, orientación a las metas que permitirán la excelencia empresarial.

En este sentido, se plantea el presente Plan de Capacitación o Sistema Integral en el área del desarrollo del talento humano y mejoras en el desempeño laboral.

## **6.4 Objetivos**

### **Objetivos Generales**

- Establecer un Plan Integral de Capacitación para los Colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes Ambato que contribuya al Desempeño Laboral.

### **Objetivos Específicos**

- Describir los elementos que integran un plan de capacitación para los colaboradores.
- Proporcionar a la empresa orientación e información sobre las necesidades de capacitación de sus colaboradores

- Brindar herramientas a los colaboradores para potencializar su óptimo desempeño laboral y personal.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

Existe factibilidad para la realización de la presente propuesta si se tiene en cuenta que la empresa mantiene una visión y concepción sustentada en la importancia y necesidad de 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.

En un análisis realizado, se considera con el personal de talento humano, que el costo es alto pero el beneficio es alto, siendo factible su realización, manteniendo una sostenibilidad económica y ambiental necesaria para la ejecución de las actividades propuestas. No obstante, se considera una alternativa viable que permite la optimización de recursos económicos, que la empresa prepare capacitadores internos que pueden impartir los cursos evitando en algunas áreas, la contratación de capacitadores externos.

## **6.6 Fundamentación**

### **Diseño del sistema de capacitación**

La fundamentación de la propuesta, se sustenta en el cumplimiento de los objetivos específicos que permitirán alcanzar de igual manera, los objetivos generales.

El desarrollo de la propuesta por tanto, se estructura desde el cumplimiento ordenado y estructurado de los objetivos específicos:

**I. Realizar un estudio de necesidades y requerimientos por cada área de trabajo de la empresa que permita la identificación de temáticas de capacitación, formas de trabajo y aspiraciones de los colaboradores.**

En el Capítulo IV, se establecen los resultados del estudio diagnóstico realizado por lo que en este Capítulo, se mencionan de forma sintética, los principales ítems desde los cuales se estructuró y diseñó la propuesta.

De la información obtenida de la investigación de campo, se ha podido constatar que los trabajadores tienen una concientización elevada de la importancia y necesidad de la capacitación continua para el desempeño laboral eficiente en cada una de las tareas asignadas desde sus puestos de trabajo. De igual manera, identifican las temáticas en las cuales tienen necesidades de superación y adquisición de conocimientos, sustentado en encuentros de formación desde el trabajo grupal, el dinamismo, un ambiente favorable y bajo la modalidad de Talleres.

De acuerdo al análisis realizado en la empresa objeto de estudio, no existe un programa de capacitación estructurado, actualizado y que responda a las necesidades reales de los colaboradores, lo cual se refleja en la disminución del índice de satisfacción de los clientes, disminución en las ventas y desmotivación de los colaboradores.

La capacitación que ha proporcionado la empresa, se realiza sin efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, base para enfrentar de mejor manera las deficiencias en el desempeño de los colaboradores.

No se realiza el seguimiento oportuno a cada una de las actividades establecidas en un programa de capacitación, así mismo no se consideran los factores necesarios para la ejecución del mismo.

No se evalúa la efectividad de los cursos impartidos, ni el impacto que estos tienen en el desempeño de los colaboradores, para garantizar la consecución de los objetivos de crecimiento y productividad que la organización tiene establecidos. Por ende, se considera necesaria la ejecución de los principios metodológicos propuestos en la presente investigación.

**Plan Integral de Capacitación para los Colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes (Corporación Favorita C.A.) Ambato**

**Actividad de la Empresa:**

Megamaxi es un formato que comercializa de productos de consumo masivo, ropa, electrodomésticos, línea de hogar, automotriz y otras

**Justificación:**

La capacitación ayuda a optimizar los procesos y recursos promoviendo el desarrollo del talento humano, generando transformación en el desempeño de los colaboradores desde cada área de trabajo

**Alcance:**

El presente plan integral de capacitación es de aplicación para todos los colaboradores que trabajan en Megamaxi

**Objetivos del Plan:**

<b>General</b>	Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores
<b>Específicos</b>	Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos de puestos específicos
	Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos de cada cargo
	Apoyar a la continuidad y desarrollo empresarial

**Meta:**

Capacitar al 100% de colaboradores (Ejecutivos, administrativos, secciones, operaciones de Megamaxi Mall de los Andes)

<b>Estrategias</b>	Desarrollo de casos prácticos	<b>Niveles de Capacitación</b>	Básico
	Actividades lúdicas		Intermedio
	Evaluación de conocimientos		Avanzado
<b>Modalidades</b>	Formación	<b>Tipos</b>	Inductiva

<b>de Capacitación</b>	Especialización Actualización Perfeccionamiento Complementarios		Correctiva Preventiva  Desarrollo de carrera
------------------------	--	--	---

### Acciones a Desarrollar

Las acciones para desarrollar el plan integral de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los colaboradores mejorar su calidad en el desempeño laboral y personal

<b>Campos de Estudio</b>	<b>Temas de Capacitación</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Ámbito Corporativo Empresarial</b>	Inducción a la Empresa	1 vez
	Inducción al Cargo	1 vez
	Inducción Virtual	Cada 6 meses
	Re- Inducción al Cargo	Cada 6 meses
	Pasantía Especifica del Cargo	Cada 6 meses
	Sensibilización en Ventas de los Productos y Servicios que ofrece la Empresa	1 vez
<b>Ámbito de Desarrollo Personal</b>	Programación Neurolinguistica	1 vez
	Taller de Liderazgo	Cada 2 años
	Taller de Mapas Mentales	1 vez
<b>Especificos</b>	Buenas Prácticas de Manufactura	1 vez al año
	Capacitación Automotriz	1 vez al año
	Capacitación de Proveedores (Mercancias Generales)	De acuerdo a la necesidad específica del producto
	Taller de Identificación de Billetes y Vnta Segura con Tarjetas de Crédito	1 vez al año
	Taller de Manejo de Carnes	1 vez al año
	Taller de Servicio y Atención al Cliente	1 vez al año

### Recursos:

<b>Humanos</b>	Participantes, facilitadores y expositores especializados en los temas
<b>Materiales:</b>	Infraestructura
	Mobiliario y Equipo
	Documentos Técnicos
	Alimentación
<b>Financiamiento:</b>	
Recursos propios de la empresa destinados para el Área de Formación y Desarrollo	
<b>Contenido del Presupuesto:</b>	
Transporte, Material Didáctico, Alimentación, Imprevistos	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Navarrete, M. (2018)

La aplicación del Plan de Capacitación propuesto implicaría diversas ventajas para la empresa en la medida que se lograría satisfacer las expectativas de los colaboradores, fomentar espacios de retroalimentación al final de cada curso. Por otra parte, los colaboradores podrán profundizar en las problemáticas profesionales y situaciones de su área de trabajo dentro de la empresa, a fin de crear y lograr desde el trabajo colaborativo, propuesta de soluciones.

Los resultados de la experiencia serán exitosas, sin embargo, la importancia de evaluar una experiencia como esta radica en la identificación de áreas de oportunidad, lo cual se logrará a partir de dar un seguimiento y sistematizar aquellos elementos negativos que puedan existir.

El trabajo en grupos pequeños será favorable y resultarían recreativos y amplios al compartir información e ideas; es más efectivo trabajar con grupos reducidos y afines en su tema, por ejemplo, trabajar por cada área de trabajo, es decir, hacer una configuración del grupo de acuerdo al ámbito de las secciones donde trabajan.

En relación al fortalecimiento de liderazgos, por ejemplo, uno de los resultados más importantes sería el desarrollo de talleres participativos para mejorar la comunicación, la relación entre supervisores y colaboradores, esto permitió la identificación de problemáticas comunes y el fortalecimiento de los vínculos entre los participantes.

Es importante mencionar que el Plan generaría nuevos conocimientos y herramientas importantes para lograr un mejor desempeño laboral y con ello, un nivel de satisfacción del cliente mayor.

Por otro lado, la empresa adoptaría la cultura de elaborar planes de capacitación en la empresa desde la detección de las necesidades de capacitación. En función de los objetivos, se podrán determinar qué habilidades o capacidades son las que requiere la empresa en el corto, mediano y largo plazo, para que el proceso de capacitación sea continuo y sistémico.

Seguidamente permitiría la clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación de forma sistémica, determinar el contenido a desarrollar, las técnicas y ayudas a emplear, la programación de las fechas y horarios, el grupo de personas a quienes

se capacitará. Finalmente, la evaluación de los resultados permitiría realizar nuevas estrategias de cambio.

La meta es capacitar al 100% de colaboradores empleando estrategias como el desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente, la presentación de casos de cada área, la realización de talleres (Grupos Focales) donde se fomente la discusión, el debate, la construcción grupal sustentada en una metodología de trabajo en equipo, dinámicas y juegos interactivos para el desarrollo de aprendizajes basados en la experiencia.

Para la planificación del Sistema de Capacitación, se sugiere tomar en cuenta los tipos de capacitación que se pueden realizar como se muestra a continuación:

Capacitación inductiva que permitirá la integración y preparación de los nuevos trabajadores. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta.

Capacitación preventiva, orientada a prever los cambios que se producen en el personal, en la medida que el ritmo de desempeño laboral puede modificarse, se pueden presentar limitaciones en cuanto al desenvolvimiento en el puesto de trabajo así como nuevos requerimientos de acuerdo a los cambios experimentados. De igual manera, ante la introducción de nuevos sistemas o métodos de trabajo, se requiere este tipo de capacitación para que puedan enfrentar con éxito la adopción de nuevas herramientas de trabajo.

Capacitación correctiva, orientada a solucionar problemas de desempeño, en función de los resultados que se obtienen de procesos de evaluación del talento humano, de evaluación del desempeño laboral y que permiten obtener resultados desde los cuales proyectar soluciones. En tal sentido, los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificar falencias, aspiraciones y requerimientos constituyen el punto de partida para el establecimiento de este tipo de capacitaciones.

Capacitación para el desarrollo de carrera, son actividades que se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.



Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello, la experiencia necesaria para desempeñarlos.

Los tipos de capacitación enunciados con anterioridad, pueden desarrollarse a través de las modalidades de formación sobre la base del aprendizaje de conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento del colaborador; actualización para la proporción de conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad. Especialización para la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad; perfeccionamiento para completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, complementación para reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### **Niveles de Capacitación**

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación se propone establecer en los siguientes niveles:

**Nivel Básico:** Se orienta al personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

**Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

**Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

## **Acciones a desarrollar**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

**Cada sesión como parte de cada temática de capacitación, deberá incluir los siguientes elementos:**

- Introducción y análisis de la metodología del curso
- Los objetivos, propósitos y resultados de aprendizaje
- Uso de material audiovisual, foros debates y análisis grupal
- Descripción del contenido y evaluaciones que se llevarán a cabo
- Introducción y discusión de lecturas
- Dinámicas grupales
- Ejercicios de auto evaluación

**Evaluar resultados obtenidos a partir de la realización de cada capacitación que permitan el seguimiento y control de logros alcanzados.**

Al evaluar los programas de capacitación y desarrollo, los coordinadores del Talento Humano deben esforzarse en probar que son eficaces. La empresa puede estimar y calcular el efecto sobre el rendimiento de los trabajadores para comprobar si la capacitación logró el propósito deseado. A pesar de los problemas relacionados con la evaluación, los coordinadores responsables de la capacitación y desarrollo deben seguir buscando evidencia sólida de las contribuciones de la capacitación en el logro de los objetivos de la organización.

La ejecución del Plan de Capacitación garantiza que los colaboradores adquieran conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo que realizan, lo que permitirá modificar actitudes frente a diversos aspectos de la organización, el puesto de trabajo o el ambiente laboral. Uno de los objetivos de la capacitación es lograr que el perfil del colaborador se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido para el puesto de trabajo.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, la cual debe considerar dos aspectos importantes: determinar hasta dónde se produjeron modificaciones en el comportamiento o conocimiento del capital humano en comparación con un nivel inicial así como demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas y objetivos trazados por el programa de capacitación de acuerdo a los requerimientos de los colaboradores.

**Se considera necesario realizar un aporte a la empresa desde los referentes metodológicos enfocados en la detección de necesidades de capacitación:**

Los Coordinadores de Recursos Humanos convocarán de forma periódica, a los gerentes y supervisores para darles a conocer la metodología a utilizar para la detección de necesidades de capacitación. Se considerará comunicar asertivamente a todos los colaboradores, las fechas en las que se llevará a cabo la detección de necesidades de capacitación.

Se pueden considerar aspectos importantes para la medición

- Análisis de causas a partir de los problemas actuales
- Determinación de las capacitaciones (duración, temática, prioridades, entre otros)
- Realizar el análisis centrándose en los principales problemas del área de trabajo, cuyos efectos obstaculizan el logro de los objetivos del área, y que pueden eliminarse con acciones de capacitación. Deberán priorizar y detallar cada uno.
- Identificado el problema, determinar las causas principales (máximo 3) que dieron origen al problema y los efectos que ocasiona el problema (máximo 3).
- Definir si las causas que dieron origen al problema, se pueden eliminar con acciones de capacitación; tomando en cuenta que la capacitación puede solucionar problemas cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) o actitudes (querer hacer) de los colaboradores.
- La determinación de los aspectos y áreas del conocimiento que se requieren aprendan las personas para que cada una de las áreas de trabajo puedan alcanzar los objetivos, considerando de igual forma la misión, visión y valores de la organización.

- Se debe considerar el perfil profesional, de puestos, la formación del colaborador, factores determinantes como clima organizacional, relaciones humanas y proceso en general.

### **Consideraciones para la ejecución del programa de capacitación**

1. Establecimiento de coordinadores que puedan considerar la planificación, estructuración y ejecución de cada programa de capacitación.
2. Preparar una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se consideren, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, estas actividades deberían incluir materiales, tiempos, fechas de realización y las técnicas, dinámicas y productos de aprendizaje.
3. Realizar reuniones trimestrales con los coordinadores de talento humano para la evaluación del plan de capacitación.

El impacto deseado al proveer la capacitación es:

1. Reducir las quejas que puedan presentar los clientes
2. Aumentar el índice de satisfacción del cliente (Encuestas)
3. Mayor volumen de ventas
4. Mejorar los indicadores de eficiencia y productividad.
5. Mejorar la agilidad y calidad de respuestas a los clientes.
6. Incrementar la rentabilidad de la empresa

Los pasos sugeridos para llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación son:

1. Seleccionar una muestra de las personas a quienes se hará el seguimiento. Si el grupo de participantes en la capacitación fue pequeño se podrá dar seguimiento a todos. En caso que no se pueda dar seguimiento a todos, habrá que tomar una muestra representativa de los participantes tanto en cantidad como en calidad.
2. Verificar si entre el grupo seleccionado ha habido alguna mejora en los problemas que se pretendían resolver con la capacitación, la verificación se podrá llevar a cabo a través de

la observación directa de la realización del trabajo, entrevistas; comparación de tasa y tiempo de respuesta en atención a los clientes.

### **6.7 Metodología**

La metodología del sistema integral de capacitación se establece a partir de la selección de las temáticas de capacitación y la estructuración de la planificación para su ejecución:

Los Recursos Humanos, lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, mayormente con títulos de cuarto nivel.

Los Recursos Materiales, están determinados por la selección de la infraestructura para el desarrollo de las actividades de capacitación en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

El mobiliario, equipo y otros, será facilitado por la empresa y está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia, audiovisual, materiales para las dinámicas, juegos y trabajo en equipo desde espacios adecuados para cada temática propuesta.

El monto de inversión, será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución.

### **6.8 Administración**

La capacitación es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, principalmente por ser uno de los pilares donde la visión estratégica de la organización se canalizará idealmente en los cursos externos o internos que los ocupantes de distintos cargos han de realizar para la consecución de los objetivos de la empresa, sean a corto, mediano o largo plazo. Así, como lo plantea Ramírez y García (2010), lo que la capacitación busca es lograr un cambio consistente en diversas áreas de una persona como son hábitos y comportamientos. Sin embargo, se debe tener presente que este cambio puede ser tanto beneficioso como infructuoso si es que no se realizó una adecuada detección de necesidades y planificación de la capacitación, por lo tanto, ante esta realidad se plantea que es estrictamente necesario proveer un control y seguimiento a estas actividades, midiendo el impacto de los programas de formación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es válido mencionar que el diseño debe ser integral, partiendo desde el contexto, las necesidades y las competencias hasta la evaluación final, con procedimientos e instrumentos establecidos para el proceso de aprendizaje.

El Plan de Capacitación, se diseñó en función de la detección de necesidades de capacitación y será aprobado por las máximas autoridades de la institución, siendo necesario considerar que se pretende aportar con una metodología que facilite el diseño y elaboración de sistemas de capacitación así como una planificación de ejecución de los temas propuestos.

### **Políticas:**

Institucionalizar la implementación del proceso de capacitación, a través de la participación de todos los colaboradores, para alcanzar el mejoramiento continuo de la institución y lograr mayor eficiencia en los procesos de las diferentes áreas de gestión.

La Dirección de Recursos Humanos será responsable de la programación del Plan de Formación y Capacitación o Sistema Integral. Deberá ingresar dicho plan a las Reuniones de Trabajo para su aprobación. Las capacitaciones no programadas y no incluidas en el plan, se realizarán de acuerdo a la necesidad y serán aprobadas por la gerencia y la gestión del Talento Humano.

### **6.9 Previsión de la evaluación**

Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los trabajadores. Estos objetivos orientan en la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación);
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

## **Bibliografía Citada**

Alcázar, F. (2014). Análisis de la gestión del talento humano en las pymes medianas del sector manufacturero de la ciudad de Quito y propuesta de un esquema mejorado.

Arellano, D. (2013). Capacitación continua y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de la ciudad de Quito. Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: Asamblea Nacional Constituyente.

Báez, F. (2014). Gestión de los Recursos Humanos. Estudio de caso: la comunicación en el Hotel Río Grande. Santa Fe.

Cáceres, A. (2015). La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Universidad Técnica Particular de Loja. Centro Universitario Manta, Ecuador.

Campuzano, M. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. Revista Publicando 3, 2016. Universidad Estatal de Milagro. Guayaquil, Ecuador. Dialnet.

Colectivo de autores (2016). La capacitación laboral en América Latina. Diálogo Interamericano y la red Laureate International Universities.

Díaz, P. (2014). Tendencias en la gestión de recursos humanos hacia fines del segundo decenio. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Santiago de Chile, Chile.

Díaz, D. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. Revista Papeles del Psicólogo, volumen 35, 2014. Dialnet.

Dueñas, R. (2013). Diagnóstico de las necesidades de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente, de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Católica de



Santiago de Guayaquil: propuesta de un sistema de capacitación alternativo. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Garcés, R. (2014). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.

Herrera, L. (2014). Tutoría de la Investigación Científica. Ambato: Gráficas Corona.

Mejía, A. (2014). El factor del talento humano en las organizaciones. Ingeniería Industrial. Volumen 34 número 1. La Habana, enero a abril 2014. Scielo.

Moreira, A. (2013). Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. Propuesta de un módulo práctico. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Palmar, M. (enero-abril de 2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía de municipio Mara del estado Zukia. Espacios públicos.

Parra, C. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. Revista Investigación, Desarrollo e Innovación, enero – marzo 2016. Redalyc.

Pérez, A. (2014). El capital intelectual. Desarrollo Humano. Volumen 30 número 1. Bogotá, enero a abril 2014. Dialnet.

Pérez, G. (2013). La Capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. Revista Virtual Universidad Católica del Norte ISSN: 0124-5821. Redalyc, Medellín, Colombia.

Pérez, J. (2016). Capacitación laboral e-learning para la optimización de la comunicación de la ciencia. Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa. Dialnet.

Quimi – Franco (2017). Propuesta de creación de un centro de capacitación como herramienta para personas en búsqueda de empleo en Guayaquil. Universidad de Guayaquil. Revista Dominio de la Ciencia. Volumen 3 número 2, marzo 2017. Redalyc.

Medina, J. (2015). Impacto de las medidas de conciliación trabajo – familia en el desempeño laboral. Universidad de Cádiz. España. Dialnet.

Mosquera, J. (2016). Descripción de los modelos actuales de gestión gerencial, en las grandes empresas industriales de Pereira y Dosquebradas en el contexto actual de la economía período 2013 – 2014. Scientia et Technica, ISSN 0122-1701, Vol. 21, Nº. 2, 2016. Dialnet.

Peña, M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. Dialnet.

Rojas, D. (2014). Impacto en la situación laboral de egresados de la educación presencial y virtual: estudio comparativo. Educación 17 (2), 339-354. DOI: 10.5294/edu. (2014.17.2). Redalyc.

Romero, R. (2015). Reflexión crítica de la administración del desempeño. Revista Publicando, 2015. Dialnet.

Ruiz, m. (2014). La formación continua y la calidad del servicio del Talento Humano Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.

Salazar, L. A. (2014). Las practicas pre profesionales y la relación con el nivel de inserción en el mercado laboral de los estudiantes de la carrera de marketing y gestión de negocios de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato. Tesis Inédita. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Sánchez, I. (2017). Sucesión empresarial en el ámbito de la administración pública. Asunción directa por la administración de la gestión de un servicio público desarrollado

por una entidad privada; situación en la que quedan los trabajadores que prestaban tal servicio. R.E.D.S., julio – diciembre 2017. Dialnet.

Talavera, O. (2015). Impacto de la capacitación en negociación de los graduados de MBA y Maestrías especializadas en su gestión laboral. Tesis Doctoral. Doctorado Internacional en Administración y Dirección de empresas. Universidad Politécnica de Cataluña, España.

Urzúa, S. (2013). La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral. Banco Interamericano de Desarrollo. Redalyc. Unidad de Mercados Laborales del Sector Social (SCL-LMK).

Vélez, E. (2017). Perfil de egreso y desempeño laboral de los estudiantes de Ingeniería Civil de la Universidad de Guayaquil. Dominio Científico, volumen 3 número 3, junio 2017. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Dialnet.

Zurita, A. (2014). Influencia de la evaluación de desempeño por competencias para el mejoramiento laboral y personal del colaborador de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Volumen 15, 2014. Dialnet.

## **Bibliografía Consultada**

Arratia Beniscelli, A. (2010). Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados. Chile: Universidad de Chile.

Coronel, J. (2010). Formación del Centro de Capacitación para docentes del Bachillerato Internacional. Quito: Universidad Israel.

Delgado, M., & Di Antonio, A. (2010). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Erazo, J. F. (2012). Políticas de empleo y vivienda en Sudamérica. Quito, Ecuador: FLACSO.

Franco, A. (2012). El talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías Vargas. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.

Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en el entorno corporativo estatal de Uruguay. Cuadernos de Investigación Educativa, volumen 6 número 2, 2015. Montevideo, Uruguay. Dialnet.

Jaén Díaz, M. (2010). Predicción del rendimiento laboral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

López, C. (2011). Plan de capacitación y desarrollo del recurso humano en la distribuidora COFASA. Cuenca: Universidad Tecnológica Israel.

Mantilla, M. (2012). La administración del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores. S.A. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.

Montes, L. (2012). Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Morales, A. (2012). Estadística y probabilidades. Santiago de Chile, Chile: Universidad Católica de la Santísima Concepción.

Paredes, J. (2012). Desempeño laboral y su Incidencia en la productividad de la Empresa Interamericana de Computación de la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.

Pedraza, E. (2012). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. Revista de Ciencias Sociales v.16 n.3 Marcaibo septiembre 2012. Scielo, versión impresa, ISSN 1315-9518.

Ruiz, M. (2011). Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. Tesis inédita. Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Syr, R. (2012). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Educación Médica Superior volumen 24 número 3. Ciudad de la Habana, julio-septiembre 2012. Scielo, versión impresa ISSN 0864-2141.

Zurita, M. (2012). Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.