



**Henry Florez Cardoso
Paul Florez Cardoso**

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS



**Henry Florez Cardoso
Paul Florez Cardoso**

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS

Editor Chefe

Ivanio Folmer

Bibliotecária

Tábata Alves da Silva

Revisora Técnica

Gabriella Eldereti Machado

Diagramação

Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa

www.canva.com

Revisão

Organizadores e Autores(as)

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI

Prof. Dr. Astor João Schönnell Júnior - IFFAR

Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR

Profa. Dra. Andréia Bulaty -UNESPAR

Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC

Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS

Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS

Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID

Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio -UFRGS

Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP

Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN

Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA

Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN

Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE

Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT

Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB

Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch -UFSM

Profa. Dra Liziany Müller Medeiros - UFSM

Profa. Dra Marcela Mary José - UFRB

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM

Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS

Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO

Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA

Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB

Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC

Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNILUS

Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS

Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB

Prof. Dr Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cardoso, Paul Florez

Impacto de la capacitación administrativa en el desempeño laboral de las empresas productivas [livro eletrônico] / Paul Florez Cardoso, Henry Florez Cardoso. -- Santa Maria, RS : Arco Editores, 2024.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-5417-324-7

1. Competência profissional 2. Desempenho organizacional I. Cardoso, Henry Florez. II. Título.

24-219583

CDD-658.314

Índices para catálogo sistemático:

1. Desempenho : Administração de empresas 658.314

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253



10.48209/978-65-5417-324-7

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em
atividades de ciência e tecnologia.

O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes
de ser publicado.



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA.....	13
1.1. ¿Qué es la capacitación administrativa?.....	13
1.2. Objetivos de la capacitación administrativa	14
1.3. Capacitación administrativa: clasificación.....	19
1.4. Componentes de la capacitación administrativa.....	22
1.5. Dimensiones de la capacitación administrativa.....	25
1.6. Etapas del proceso de capacitación.....	27
1.7. La capacitación administrativa y sus beneficios.....	31
CAPÍTULO II.....	34
DESEMPEÑO LABORAL.....	34
2.1. Desempeño laboral: aspectos fundamentales.....	35
2.2. Teorías del desempeño laboral.....	37
2.3. Factores del desempeño laboral.....	40
2.4. Medición del desempeño laboral.....	43
2.4.1. Métodos de evaluación	46
2.4.2. Instrumentos de medición.....	49
2.5. Estrategias para mejorar el desempeño laboral.....	53
CAPÍTULO III.....	56
EMPRESAS PRODUCTIVAS.....	56

3.1. Empresas productivas: aspectos fundamentales.....	57
3.2. Tipos de empresas de producción.....	59
3.2.1. Empresa de producción ligera.....	59
3.2.2. Empresa de producción pesada.....	60
3.3. Desafíos y tendencias en las empresas de producción.....	61
3.4. Empresas productivas: tecnología y automatización.....	63
3.4.1. Capacitación laboral: habilidades blandas y tecnológicas.....	65
CAPÍTULO IV.....	67
IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS.....	67
CAPÍTULO V.....	78
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE EMPRESAS PRODUCTIVAS Y CALIDAD.....	78
5.1. El buen desempeño del personal y sus ventajas en las empresas de producción.....	79
5.2. Impacto de la capacitación administrativa en el desempeño del personal.....	81
5.3. Importancia de la calidad de servicio en las empresas productivas.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
SOBRE LOS AUTORES.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instrumentos multidimensionales para evaluar el desempeño individual en el trabajo.....	51
Tabla 2. Ecuaciones de búsqueda por base de datos.....	69
Tabla 3. Criterios de búsqueda.....	70
Tabla 4. Resultados cualitativos.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso para evaluar el desempeño laboral en empresas privadas.....	44
Figura 2 Modelo 360° para evaluación del desempeño laboral.....	47
Figura 3 Diagrama PRISMA.....	71

RESUMEN

La capacitación es una actividad fundamental en la actualidad para que los trabajadores de una empresa realicen sus tareas con eficiencia y eficacia, dado que mejora su desempeño al ampliar los conocimientos y optimizar las habilidades individuales. En esta investigación se ha llevado a cabo una revisión sistemática para ahondar en diversas fuentes que abarcan esta temática, por ello, se usaron criterios del método Prisma, con el objetivo de estructurar la selección de artículos, limitando la búsqueda a aquellos publicados entre los años 2019 y 2024. De esta manera, se obtuvieron 14 artículos que ofrecen aportes importantes acerca de la capacitación y el desempeño laboral. Finalmente, los aportes dan a conocer que la capacitación administrativa es importante en el desempeño laboral porque mejora las habilidades y las competencias, y amplía los conocimientos de los trabajadores para que puedan realizar un trabajo eficiente y eficaz.

Palabras clave: capacitación administrativa, desempeño laboral, formación, competencias, calidad

ABSTRACT

Training is a fundamental activity nowadays for personnel to perform their tasks efficiently and effectively, since it improves their performance by broadening their knowledge and optimizing their individual skills. In this research, a systematic review has been carried out to delve into various sources that cover this topic, therefore Prisma method criteria were used, with the aim of structuring the selection of articles, limiting the search to those published between the years 2019 and 2024. In this way, 14 articles were obtained that offer important contributions about training and job performance. Finally, the contributions show that management training is important in job performance because it improves the skills, competencies and broadens the knowledge of workers, so that they can perform an efficient and effective job.

Key words: management training, job performance, training, competencies, quality

INTRODUCCIÓN

La lucha por encontrar el mejor talento hace cada vez más competitivo el mercado laboral de hoy. Los puestos vacantes por falta de personas calificadas hacen que las corporaciones adopten medidas para acudir lo menos posible a procesos de selección y potenciar todo lo posible el desempeño de sus empleados. Frente a este nuevo escenario, resulta fundamental contar con las habilidades necesarias que les permitan estar al tanto de las tendencias del sector. Si bien estas competencias suelen aprenderse a través de capacitaciones, aprendizajes o por experiencia en el trabajo, lo cierto es que los empleadores de cualquier ámbito optan por candidatos con destrezas relevantes para su industria, y las empresas productivas no escapan de esto. Por lo tanto, el desarrollo continuo de los conocimientos profesionales es lo más indicado para asegurar la productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

Es así que las empresas de producción han desarrollado como estrategia la implementación periódica de sesiones de capacitación porque mediante esta los trabajadores pueden obtener más conocimientos sobre su área y desarrollar habilidades tecnológicas, las cuales se han convertido en destrezas necesarias para realizar las actividades laborales de hoy en día, debido a la constante inserción de recursos tecnológicos. Con una capacitación constante, es posible que el personal mejore su desempeño porque posee los saberes y las herramientas necesarios para acelerar los procesos de producción, considerando la calidad del producto, las necesidades del mercado y las expectativas de los consumidores.

Es preciso destacar que en las empresas productivas que cuentan con un personal capacitado, los procesos se aceleran y la productividad será mayor, lo cual será beneficioso para los empresarios y trabajadores, dado que habrá más

ingresos y la compañía logrará mantener su puesto en el mercado. Además, al tener empleados más preparados, será posible afrontar nuevos retos y cambios que surgen como producto de la globalización. De este modo, se observa que la capacitación otorga diversos beneficios a las organizaciones porque mejora el desempeño del personal, lo que se traduce en la optimización de las actividades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I

CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA

Muchos de los cambios que se generan dentro de una empresa tienen relación directa con las tareas de formación interna. Las organizaciones exitosas son justamente aquellas que llegaron a comprender cuán beneficioso y rentable resulta capacitar a sus colaboradores, en lugar de contratar nuevos talentos de forma periódica. En ese sentido, buena parte de las transformaciones estructurales se originan y mantienen en la dotación de habilidades, conocimientos y destrezas que las áreas de recursos humanos planifican desde el ingreso del nuevo personal para satisfacer las necesidades de calidad de todos sus procedimientos. La capacitación empresarial, por tanto, se convierte en uno de los componentes clave más valorados al momento de aplicar para algún empleo, ya que se estima que representa un generoso porcentaje de los beneficios más buscados por un candidato.

La capacitación no puede ni debe estar ausente cuando se proyectan mejoras; un personal capacitado y motivado podrá atender con solvencia la dinámica institucional, además de afrontar los avances tecnológicos y de la competencia económica con resiliencia. De otro lado, muchos profesionistas consideran que la actualización de sus saberes representa una gran oportunidad de cara a nuevos desafíos laborales o incremento salarial; mientras que en el contexto empresarial, significa desarrollar equipos especializados con capacidades específicas que contribuyan con el crecimiento de la empresa. En definitiva, aumentar la capacidad de gestión de los empleados le permite

a los contratados realizar sus funciones actuales de manera autónoma y motivándolos a innovar; de esta manera los equipos ganan confianza y mayor satisfacción laboral, reduciendo el índice general de absentismo.

1.1. ¿Qué es la capacitación administrativa?

En el mundo es muy común que cierto grupo de empresas mire con desconfianza invertir en procesos de capacitación para sus colaboradores. Sin embargo, la evidencia demuestra cómo las entidades que consideraron ejecutar programas formativos encontraron nuevos modos de perfeccionar el desempeño de los empleados, logrando mayores oportunidades de competir con innovación, apoyados en la tecnología y con el fomento de la conciencia ética y de responsabilidad social. La exigencia de cuadros resilientes y más diestros para enfrentar un mercado tan competitivo hace necesario encarar evaluaciones periódicas sostenidas en procedimientos de instrucción ágiles para el personal administrativo, en las dimensiones incluidas en el modelo de Gonzáles & Patiño, citados en Motta (2018), sobre capacitación general, especializada y adiestramiento en el manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Las capacitaciones son actividades planificadas orientadas a la promoción de cambios en los conocimientos, destrezas y comportamientos del contratado para que se desenvuelva con eficacia y eficiencia, procurando su discernimiento para identificar el valor y alcance de su desempeño. La urgencia de flexibilizar procesos dirige la discusión actual sobre la optimización de los sistemas de empleo y su respuesta oportuna a inconvenientes puntuales causadas por factores externos; es así que el crecimiento comercial de cualquier nivel depende del sistema de gestión administrativa y la calidad de las capacitaciones que buscan potenciar y conservar el mejor talento para el negocio. Es importante reflexionar que, aun teniendo a los mejores profesionales del rubro,

la instrucción sistemática resulta decisiva frente a una realidad, tecnología y conocimientos que no cesan de transformarse.

El análisis etimológico de Garcés *et al.* (2018) advierte que el vocablo “estrategia”, proveniente del latín *strategia*, se estructura a partir de las raíces griegas *stratos* (‘ejército’) y *agein* (‘guía’); es decir, su acepción deviene del arte de dirigir acciones militares, y por extensión, ahora se utiliza para evocar la pericia de liderar asuntos. Con esa base, la capacitación se convierte en una herramienta crucial en el rol del ejecutivo de crear una cultura de concientización sobre la importancia formativa. Y es que solo el gestor es responsable de priorizar en el contenido estratégico a impartir, reparando en las brechas de conocimiento del empleado y sus necesidades de aprendizaje; ahora bien, mediante un enfoque descentralizado *bottom-up*, el colaborador puede compartir sus intereses de instrucción para que el mando administrativo solicite su cumplimiento; involucrándose como parte activa del proceso formativo (Carranza, 2024).

El estudio de los requerimientos formativos no es una actividad única ni estática, sino un proceso continuo que evoluciona de la mano con la institución y los colaboradores. Frente al incesante avance de la tecnología y la ciencia, resulta evidente que todo recurso humano necesita de actualizaciones periódicas a riesgo de ver limitado su aporte a la organización, perjudicando el nivel de competitividad y productividad comercial. En la actualidad, el desfase causado por la digitalización y el análisis avanzado muestra la poca preparación y adaptabilidad que ciertas personas y organizaciones poseen. En muchas situaciones, estos demuestran competencias que ni siquiera se acercan al escenario de la automatización y la inteligencia artificial. Puede deducirse, por tanto, que el tipo de capacitación formal de hoy no se concibe a la altura de las expectativas de un futuro dinámico y confuso.

La irrupción de la robótica y los algoritmos empujan a las organizaciones a ejecutar serias reformas en su gestión para afrontar la gran labor de lidiar con

este desafío. Ahora más que nunca los esfuerzos deben dirigirse a inspirar la aptitud del empleado hacia el trabajo, adaptándose de forma rutinaria a las tendencias de los mercados, más allá de las nociones conocidas para la formación y el desarrollo eficaz. En un contexto siempre cambiante, es necesario abrazar imperativos que contemplen un aprendizaje permanente; ya no alcanza con poner ojo en las capacitaciones o reconversiones, términos episódicos que operan en función a problemáticas puntuales de la compañía (Davies *et al.*, 2019). En su lugar, estas prácticas deben enmarcarse como parte del propósito final de conservar competencias que faciliten el desarrollo exitoso del trabajo en medio de una economía fluctuante.

En el marco de una era digital que se impone en todos los ámbitos del conocimiento, los procesos y, en consecuencia, las capacidades del trabajador promedio deben actualizarse de manera sistemática a través de cursos y capacitaciones. A pesar de que la tasa de aprendizaje se sostiene a partir de factores particulares para evaluar resultados, nivel de progreso, estabilidad y otros criterios, será necesario implementar una formación que considere determinados principios de enseñanza. De inicio está la participación, que facilita un aprendizaje rápido y constante siempre que se involucre al alumno; luego la repetición, que permite recordar los conceptos para dejar marcas estables en la memoria; también la importancia, siempre que el tema sea lógico y relevante; la transmisión para establecer alta concordancia entre el programa instructivo con las exigencias del contexto, procurando controles de ubicación y operación; además de comentarios que informan al estudiantes sobre su progreso.

El *training* empresarial, según Burguet y Campaña (2020), mejoran la eficiencia laboral con un carácter sistémico, permitiendo que la compañía responda a circunstancias nuevas provocadas por la inteligencia artificial, el *machine learning* o la *data science*. Este aprendizaje contribuye a formular los valores y visión del negocio, así como a implementar estrategias coherentes que mejoren su posición en el mercado, procurando un modelo organizacional que promueva la innovación de la cadena productiva y la composición de

equipos de trabajo resilientes. Es así como las capacitaciones funcionan como herramientas para estandarizar la gestión de los procesos, y tienen la capacidad de desarrollarse en cualquier área específica del corporativo, permitiendo la aplicación de rastreos, controles, evaluaciones y medidas correctivas cuando se identifiquen etapas que no cumplan lo inicialmente programado.

1.2. Objetivos de la capacitación administrativa

En el mundo de hoy, donde la premisa que impera es el cambio constante, el beneficio de la administración del talento humano a través del aprendizaje continuo se convierte, cada día, en una oportunidad esencial para mantener la vigencia laboral, innovar procesos de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, es necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer el factor humano como pieza clave del funcionamiento del negocio, acompañando y guiando su progreso laboral. Las acciones de capacitación en sus diferentes versiones -cursos, talleres, congresos, conferencias, diplomados- deben permitir la actualización de conocimientos y la posibilidad de adquirir otros nuevos con el objetivo de extender el desempeño del trabajador, fortalecer su capacidad de respuesta ante los conflictos y prepararlo para enfrentar la rutina diaria con buen ánimo.

La participación del empleado dista de ser estática. En un medio tan irregular urge estar a la vanguardia y vigente, potenciando un perfil multidisciplinario e interactivo, y trabajando mejor en la confianza del personal con el fin de adoptar una actitud dinámica, con apertura a las nuevas ideas. Es claro que nunca se termina de aprender; en esa constante, la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2018) indica que la capacitación es un derecho y obligación a la vez que, si bien ofrece desarrollo, también demanda un compromiso y permite actualizarse respecto a nuevas realidades, siempre que los individuos procuren reflexionar sobre la pertinencia de lo aprehendido. A tal efecto, ejecutar debidamente la gestión del personal tendrá repercusiones favorables en

la calidad de vida organizacional, generando un clima laboral más agradable y una cultura corporativa fuerte y sana.

Bajo esa dualidad, los procesos instructivos cobran singular relevancia por su capacidad para desaprender y aprender los métodos e instrumentos que mejoran la productividad del personal, y facilitan su adaptación a novedosas tecnologías y transformaciones culturales, además del cambio de paradigmas para enfrentar contextos disruptivos y modos distintos de relacionarse (Andrade, 2021). El complejo entorno global hace que las competencias se vuelvan obsoletas periódicamente; afortunadamente, cada vez son más los corporativos que asumen la capacitación empresarial para lograr sus metas. El estudio de De las Heras Demotecnia (2019) resalta el valor formativo planificado en manos expertas, pues indica que cinco de cada diez mexicanos recibieron alguna capacitación en su corporativo y, de ellos, el 71 % subrayó su desarrollo positivo en los aportes de sus funciones.

Contar con empleados cada vez más eficientes y productivos permite alinear los fines del negocio y evitar la rotación innecesaria del personal. Por tanto, es crucial diseñar un plan de *training* homogéneo y progresivo, acorde con las pericias requeridas para el puesto, el nivel profesional del asalariado y sus varias demandas (Alles, 2019). Con ese afán, resulta básico fijar objetivos de capacitación claros y medibles, afines al modelo empresarial y los controles de desempeño, así se definen indicadores de rendimiento clave para evaluar el éxito de la instrucción. Es probable que los diagnósticos previos revelen una carga de tareas superior a los tiempos estimados o una creciente de errores en los procesos; incluso, se justifican las capacitaciones cuando se buscan nuevos modelos de trabajo, automatizar labores con algún *software*, integrar maquinarias o lograr certificaciones válidas.

El carácter estratégico de la capacitación implica superar lo tecnocrático y cortoplacista; por tanto, resulta contraproducente asumirla como una tarea más, pues las dinámicas corren el riesgo de adquirir un sentido de cumplir con lo establecido; además, favorece la improvisación, el intrusismo profesional

y la mercantilización de información. Tal y como señala Gómez (2020), no se trata solo de operativas aplicadas y nuevos datos acumulados para corregir competencias; la relevancia instructiva puede influir en la productividad del colaborador y retenerlo, motivando su creatividad y espíritu innovador en un ambiente acogedor. Más allá de medir sus efectos inmediatos y atender a una relación costo-beneficio, es real que, sin proyección estratégica de largo plazo, muy probablemente el impacto de la propuesta de capacitación perdurará solo hasta que una nueva aparezca y sustituya a la anterior.

1.3. Capacitación administrativa: clasificación

La gestión del recurso humano es un paso imprescindible que toda organización debe hacer en su intento por adaptarse a los ritmos inestables del mercado corporativo. Son los empleados quienes, con su labor, conocimientos e iniciativa, le agregan valor a la empresa y garantizan su prosperidad; por lo tanto, implementar capacitaciones que empoderen sus habilidades se convierte en un factor de éxito. De hecho, las corporaciones con programas de capacitación bien diseñados, a mediano y largo plazo, se benefician con un 24 % más de rentabilidad y logran entre un 30 a 50 % de posibilidades para retener a su colaborador (Team Stage, 2024). Estos cursos pueden impartirse durante los primeros días después de efectuar las contrataciones o formar parte de un plan de trabajo continuo. Cualquiera que sea la categoría del negocio, la capacitación tiene como metas principales flexibilizar los métodos de la empresa, reducir los riesgos y mantener actualizados al personal.

Los esfuerzos de capacitación están dirigidos a lograr procesos más flexibles en función a las destrezas cognitivas y emocionales del empleado de un corporativo. Además de las herramientas para identificar las necesidades de la corporación, los materiales y el método que mejor se adapte al ritmo del aprendiz, existen muchas posibilidades para preparar al colaborador de la mejor manera, pero se destacan dos actividades con enfoques distintos para logros

puntuales. El primero, destinado a capacitar, desarrollar y retener al trabajador para despuntar los resultados comerciales por medio de la aplicación de programas educativos internos; y otro más de capacitación y desarrollo gerencial, con el cual se busca convertir a los colaboradores en gerentes y a los gerentes en líderes eficaces reforzando conocimientos, habilidades y capacidades (IBM, 2024).

Por su parte, los programas de capacitación se pueden crear independientemente o por medio de un sistema de administración del aprendizaje, y repartirse en una serie de prácticas habituales como son las conferencias en aula, los estudios de caso, las orientaciones, los juegos de rol, las simulaciones y la instrucción virtual. A fin de cuentas, la capacitación y el desarrollo de la fuerza laboral es un proceso esencial en la administración de los recursos humanos de toda corporación; un esfuerzo constante que comprende la formación integral de cuadros de mando capaces de asumir mayores obligaciones. No obstante, también incluye la atención, la planificación, el apoyo, el crecimiento profesional del individuo y la evaluación constante de su desenvolvimiento en la empresa. Si bien las cifras acompañan el éxito de los adiestramientos, es imperativo conocer cuáles son los tipos que pueden aplicarse en la estructura organizacional:

Capacitaciones en soft skills

Aun cuando el objetivo de la inducción empresarial es la adopción de conocimientos y pericias técnicas nuevas, el desarrollo de las habilidades blandas marca una ventaja clave para la gestión del estrés y el trabajo colaborativo, asuntos que requieren renovarse de forma sostenida. Orientadas a trabajar sobre las aptitudes de la persona, y no en los mecanismos propios de cada labor, le permite al empleado ser más productivo e innovador, preparado para adaptarse a los cambios; potencia además las relaciones interpersonales de modo que la comunicación es más efectiva; todo ello se traduce en un ambiente laboral agradable y decisiones más acertadas. En el reporte del blog

Zety (2024), dedicado al mundo laboral, se recomienda priorizar en aspectos como inteligencia emocional, creatividad, liderazgo, comunicación, resolución de problemas, manejo del estrés, trabajo colaborativo, gestión del tiempo, toma de decisiones y organización. Este tipo de capacitación se adapta a cualquier plan de formación para todas las áreas, sin importar la temática o niveles de conocimiento técnico de cada asistente.

Capacitación en habilidades duras

Impulsar las *hard skills* a través de cursos o talleres, permite que cada miembro del equipo maneje una serie de conocimientos técnicos para desempeñarse en el mundo de hoy. Así, estarán en capacidad de usar nuevas herramientas tecnológicas en computación, diseño, habilidades analíticas, atención al cliente, *marketing* digital, redacción, gestión de equipos y dirección de proyectos, las cuales pueden aplicarse como parte de estrategias dirigidas a potenciar procesos en sus distintas fases (Flores, 2022).

Capacitación interna

Se lleva a cabo cuando el personal de la compañía cuenta con cierta experiencia y está en capacidad de enseñar las técnicas y los procedimientos más relevantes a quienes recién han sido contratados. Entre sus ventajas están el conseguir un equipo de trabajo más unido y generar un ciclo de aprendizaje sobre conocimientos y tareas específicas alineadas a las metas de la organización, de esta forma se minimizan los errores. Estas capacitaciones se ajustan a entornos con áreas disímiles en sus quehaceres pero que, en algún punto, son complementarias. Es así como se promueve el crecimiento profesional de un colaborador que termina convirtiéndose en la mejor herramienta para cumplir las metas de la empresa.

Capacitación externa

Impartida como una *masterclass* a cargo de un experto ajeno a la organización o mediante los talleres de una empresa educativa. Funciona como mecanismo complementario para desarrollar nuevos conocimientos acerca del ma-

nejo de herramientas de uso cotidiano o para reforzar contenidos innovadores en el rubro. Estas formaciones, además de optimizar destrezas, promueven una cultura de aprendizaje que ayuda en la motivación de los equipos. Contratar los servicios de terceros, no solo es un método rápido y práctico para transmitir nueva información, también resulta eficaz para ofrecer una mirada distinta respecto a los procedimientos que ejecuta el corporativo (Indeed, 2024).

Hoy en día, migrar las capacitaciones al dispositivo móvil permite saber que la necesidad de conocimientos se ve afectada por el cuándo, dónde y cómo debe ocurrir la experiencia de aprendizaje. La formación a distancia destaca por su flexibilidad; en ese sentido, ahora la información llega a tiempo mediante aplicaciones y es posible aprender haciendo e iterando de forma continua, creando culturas de colaboración abierta. A la par, la instrucción en sistemas de inteligencia artificial (IA) puede personalizar, sugerir y predecir contenidos según el desempeño, estilo y demandas del aprendiz. La tecnología, por tanto, es un factor clave en las tendencias de cambio que obligan a los corporativos a repensar la capacitación y el desarrollo de su estructura para mantenerse a la vanguardia. Actualmente, son muchas las empresas que aceptan gestionar una fuerza de trabajo móvil, para hacerla más resistente y productiva.

1.4. Componentes de la capacitación administrativa

Diseñar un programa de capacitación eficaz es un punto esencial para cualquier empresa. Más allá de transmitir información relevante, se trata de un proceso constante con el gran propósito de incrementar la productividad y efectividad en los procesos productivos; así lo aclara Rodríguez-Sánchez (2020), dado que el éxito de la capacitación tiene lugar cuando una vez perfeccionadas las competencias de los colaboradores, estos aplican lo aprendido en su quehacer diario, asegurando el crecimiento económico de la organización. Si bien este aprendizaje consiste en enriquecer de saberes y actualizar a las personas, existen una serie de consideraciones importantes a tomar en cuenta para la

creación del contenido de toda instrucción. Estas deben canalizarse en la meta comercial, pero reparando siempre en la persistencia del individuo para sostener dicho compromiso en el tiempo.

El crecimiento de una empresa no lo determinan sus capacidades productivas por sí solas, sino que este se focaliza puntualmente en las capacidades de su planilla, y en el esfuerzo y voluntad por desarrollar sus actividades con eficiencia. En ese sentido, un plan de capacitación es perfecto para establecer los motivos y el rumbo de las actividades de la institución. Según Ordaz & Saldaña citados en Orbe *et al.* (2018), dichos programas conforman un proceso de selección de metas específicas definidas en su número, naturaleza y grado, así como la identificación de las acciones cruciales para lograr el volumen de objetivos en el tiempo estimado. Todo ello implica, además, fijar un presupuesto reparando en recursos materiales y servicios disponibles, entre otros componentes descritos a continuación.

Trazar los objetivos de aprendizaje

Como todo plan, es necesario trazar los objetivos generales de la capacitación a impartir; así se definen las expectativas y el cómo hacerlo. Cualesquiera que sean las metas, estas deben quedar claras para el equipo, conocer sus funciones y lo que se espera de cada uno de sus miembros.

Diseñar un esquema para llevarlo a cabo

Para desarrollar un camino que permita alcanzar los objetivos de la capacitación, de forma viable y sin altibajos, es prioritario considerar tiempos, formatos, programas, cronograma y personal responsable de los procedimientos. En este punto, una comunicación fluida y puntual con cada encargado será crucial para asegurar el éxito de las decisiones.

Definir estrategias de capacitación

Es crucial personalizar la estrategia de capacitación, partiendo de la evaluación de metas, desempeños y requisitos formativos de la planilla. Asimismo, se debe estimar el número de sesiones necesarias y la regularidad del

dictado, entre otras cuestiones como el tamaño de los grupos, disponibilidad y preparación. No menos importante es procurar contenidos relevantes, atractivos y prácticos que posibiliten interactuar con el aprendiz en presencial o virtual. Al respecto, ayudan en este menester los cuestionarios interactivos o el material que se pueda compartir para una mejor familiarización con las dinámicas o los programas a usar, de tal manera que la sesión presencial pueda enfocarse en temas específicos. Se aconseja finalmente, una duración breve de los cursos para captar la mayor atención sobre puntos clave ejemplificando con procesos y datos reales que permitan comprender cómo funciona la empresa y se valore las potencialidades que ofrece.

Presupuesto de insumos y materiales

De acuerdo con el método de capacitación elegido, es probable que se requiera abastecer de materiales o insumos específicos al grupo. Por ello, es esencial fijarse un presupuesto para cubrir cualquier tipo de elemento indispensable para llevar a cabo los instructivos de la manera más adecuada y cómoda.

Contenidos de capacitación

Definir el contenido adecuado es fundamental para la adquisición de las nuevas destrezas. Por dicho motivo, en la capacitación es pertinente tomar en cuenta la extensión de la información transmitida, así como los subtemas particulares abordados, datos, fuentes, prácticas y todo lo fundamental para conseguir una formación exitosa. Ello facilita, además, ubicar los temas aún pendientes y revisar los ya cubiertos para reforzar algún acápite poco claro o retomarlo en próximas ediciones.

Certificaciones y licencias

Uno de los requerimientos más valorados en las formaciones, sobre todo, en aquellas industrias productivas o de transformación, tiene que ver con la entrega de un certificado o licencia para desempeñar alguna actividad específica. Avalar el manejo de maquinarias, programas, habilidades de dirección o tareas específicas con formación certificada, entre otros, es muy apreciado. Bajo esa

demanda, es fundamental tener un registro de los planes de capacitación que cumplen esa función, los empleados beneficiados y quienes lo requieren para ser programados (Santos, 2023).

Junto con los aspectos formales y pedagógicos de la capacitación, se requiere evaluar el nivel de aprendizaje del aprendiz, reparando en sus opiniones y valoración de la capacidad del docente, contenidos, metodología y la utilidad del saber adquirido. Por lo demás, ellos pueden aportar con recomendaciones sobre cursos de interés, observaciones y quejas con el objetivo de medir el impacto e involucramiento del personal con los planes formativos. Por último, si bien las actividades de la gestión administrativa intentan mejorar la eficacia, desempeño y productividad del personal, los programas de capacitación necesitan brindar resultados para ser registrados en el histórico del negocio y corregir errores a futuro; en cumplimiento, además, de los requisitos exigidos por las autoridades y leyes que procuran un estándar macro que es bueno identificar y documentar (HSETools, 2024).

1.5. Dimensiones de la capacitación administrativa

En el mundo actual, el comportamiento de las personas se ha ido modificando y adaptando a nuevas complejidades. Este panorama obliga a las compañías a desarrollar mecanismos que aseguren las metas comerciales, y las capacitaciones tienen el poder de promover los medios más eficaces para transformar, actualizar y conservar una cultura de productividad y trabajo de manera permanente y responsable. El éxito de estos *trainings* se ve reflejado cuando la organización dispone de un personal que demuestra desempeños superiores y, por tanto, son competentes para consolidar estrategias de modo persistente. Con relación al desafío del cambio, suscribe Siliceo (2012) que la invención exige que toda empresa reflexione sobre la posibilidad de invertir en un recurso humano comprometido con generar distintas formas de hacer nuevas cosas.

Resulta claro que la capacitación profesional privilegia la formulación e implementación de la visión y los valores corporativos para fomentar el crecimiento de la compañía; y se sostiene sobre el principio de prevenir los fracasos de los procesos (Zambrano & Pelegrín, 2020). Esta dimensión estratégica de las capacitaciones tiene un alcance que va más allá de identificar y ejecutar acciones dirigidas a cubrir demandas de aprendizaje, formación y crecimiento de las personas que integran los equipos de trabajo. En primera instancia, la estructura y contenido del programa deben abordar ciertos criterios técnicos y parámetros ligados a cronogramas, necesidades de capacitación, temas genéricos, de especialidad y el número de participantes. Es así como las dimensiones se ven directamente vinculadas con la información obtenida, y su relevancia se explica según dos modelos específicos.

En la propuesta de los autores Dessler & Varela (2017), se menciona la capacitación en el puesto, un proceso de aprendizaje mediante el cual se aprenden las funciones en la práctica misma. Implica que todos los niveles de la estructura se sometan a esta inducción que incluye metodologías de reemplazo, donde se advierten roles críticos y las capacidades de posibles relevos. Con el enfoque de rotación de puestos, la planilla rota a través de diferentes puestos, asumen nuevas tareas durante un período determinado antes de regresar al puesto original. Por otro lado, la capacitación por aprendizaje impulsa el desarrollo de habilidades a través de la interacción y los sentidos, más allá de la escucha pasiva. Por último, la capacitación por instrucción en el puesto requiere una lista de los pasos y secuencias (qué hacer) y los puntos claves en el puesto (cómo y por qué hacer).

En relación con el modelo teórico de Gonzales & Patiño, citados en Motta (2018), se proponen las dimensiones de capacitación general, referida a todas las actividades que responden a las necesidades de desarrollo del personal mejorando actitudes, conductas, habilidades y conocimientos. La capacitación especializada, forma capacidades específicas en áreas concretas con el fin de optimizar los resultados y mejorar el desempeño laboral; además, procura fo-

mentar la constante renovación de las áreas profesionales y técnicas, así como fortalecer el compromiso y responsabilidad personal con la empresa. Para terminar, con la capacitación en el manejo de las TIC se apunta a la adquisición de habilidades tecnológicas para aprovechar las ventajas de las TIC, pero también favorece su uso responsable, y fomenta valores como la colaboración para evitar prácticas perjudiciales en la comunicación y construcción del conocimiento.

Invertir en el aprendizaje de destrezas, el desarrollo de actitudes y saberes nuevos, acordes a las necesidades de la organización, hace que cada vez más se opte por mejores métodos de capacitación que conduzcan a procesos innovadores. No obstante, muchas compañías carecen de un departamento dedicado exclusivamente a resolver temas de entrenamiento y desarrollo; a pesar de la situación, estos temas deben permanecer vigentes en las metas de la entidad, sin importar su tamaño o rubro. Los puntos cruciales serán la actualización en tecnología, legislación y tareas funcionales; ofrecer espacios de creación e innovación donde se conciban aportes de mejora a las gestiones; promover eventos que perfeccionen las aptitudes de los funcionarios comerciales; y diseñar programas abocados a profundizar en competencias laborales específicas, según las funciones y responsabilidades.

1.6. Etapas del proceso de capacitación

La gestión de la capacitación es un proceso vital para toda empresa que desea mantenerse vigente. Forma parte del sistema administrativo del área de recursos humanos, y propone mejorar la capacidad, productividad y el rendimiento del empleado mediante el desarrollo y actualización de competencias y conocimientos alineados al perfil del puesto y las metas estratégicas de la corporación. Una vez elegidos los colaboradores, es crucial capacitarlos desde su ingreso con un plan de entrenamiento para ejecutar tareas específicas asignadas, poniendo especial énfasis en la seguridad. Sin embargo, este proceso no se ejecuta aislado de otros, pues se requiere interactuar con diferentes subsistemas

que garanticen información pertinente para tomar decisiones y la correcta gestión formativa (Escuela Nacional de Administración Pública [ENAP], 2023). El ciclo del proceso de capacitación comprende tres etapas definidas:

Planificación

En esta etapa se cierran brechas competenciales; es decir, la entidad busca responder a la ausencia o déficit de conocimientos, habilidades y actitudes en el empleado que limitan desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto. Según la plataforma del estado peruano Gob.pe (2024), la planificación consta de las fases de conformación de un comité de planificación formativo; sensibilizar sobre la pertinencia de la capacitación; diseñar el diagnóstico de necesidades; y crear el plan de desarrollo de la persona. En el último punto, se debe pensar y reconocer los futuros requerimientos en función a la elaboración de una matriz de capacitación, a efectos de llevar un control de tiempos y movimientos donde se incluya al instructor elegido, el tipo de aprendizaje a realizar (interno o externo); además del presupuesto principalmente, entre otros aspectos.

Respecto a la identificación y definición de las necesidades de capacitación, se trata de la parte medular del proceso formativo, el cual parte del análisis organizacional que detecta las desviaciones entre la situación esperada y la real. Ello permite reconocer el perfil del puesto a entrenar y qué aspectos trabajar, estableciendo la profundidad y las prioridades. Esta etapa es crítica, puesto que la eficiente identificación de las necesidades en la formación facilita la asignación del presupuesto, así como la elección del recurso humano y material; además, establece a los organismos externos, públicos o privados involucrados y evita gastos innecesarios (Soto, 2020). En consecuencia, determinar las necesidades de capacitación es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a descubrir las características de los empleados que requieren capacitación, para así definir las directrices de los programas.

Si bien, tradicionalmente el paso inicial es reconocer los puntos débiles de la empresa; es necesario, antes que todo, definir el ámbito organizacional donde el proceso tendrá lugar. En otras palabras, se deben esclarecer los objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y el alcance del trabajo, definiendo estrategias, planificando un sistema antes de llevar a cabo el estudio de las necesidades, y tratando de convencer e involucrar a toda la gerencia, este conjunto de actividades conformaría esa primera fase de la capacitación. En ese sentido, las necesidades de capacitación brindan los datos bases para elaborar los programas de adiestramiento; por tanto, no es un proceso improvisado correspondiente a lo que un trabajador requiere para rendir adecuadamente, sino que se trata de un análisis planificado acerca de los elementos que inciden en el desempeño laboral.

Implementación y ejecución

Una vez hecha la estrategia, el diagnóstico de necesidades y el programa de capacitación, es momento de aplicar los cursos, talleres u otra actividad planeada para la formación del personal. En esta etapa también se monitorea la capacitación y se asegura la participación y permanencia de los grupos; para ello es importante compartir los objetivos, contenidos, metodología, lugar, horario, instructor, recursos, y otras mecánicas acordadas. Durante la implementación del programa, se aconseja contar con expositores internos que destaquen por su liderazgo, comunicación fluida y flexibilidad para abordar toda opinión y hallar la solución a los problemas del inscrito. Aun así, de contratar los servicios de capacitadores externos altamente especializados, el costo de participar debe ser razonable para convocar al mayor involucramiento de los trabajadores de la organización.

Dicho proceso de implementación depende de ciertos factores detallados por Chiavenato (2011); en primer lugar, parte del convencimiento de que la capacitación es la solución a las causas que originaron las necesidades percibidas; además, el material de enseñanza busca facilitar la comprensión de la instrucción, incrementar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la ta-

rea del instructor. De otro lado, la organización debe asumir la inversión como un gasto activo o retorno de una ganancia en el mediano y corto plazo. Por lo mismo, es fundamental la cooperación y buena disposición del trabajador y el respaldo y la participación de la alta gerencia. Por último, debe repararse en los criterios para seleccionar a instructores con las cualidades personales y profesionales idóneas, así como la forma y contenido del programa y los objetivos del mismo.

Evaluación

Por último, se encuentran la evaluación, el control y seguimiento, etapas donde se miden los resultados de las dinámicas ejecutadas, con indicadores que permiten tomar decisiones de mejora continua en la gestión de las inducciones. Esta revisión, se realiza mediante la elección de niveles por reacción, aprendizaje, aplicación o impacto, la cual depende de la naturaleza y objetivos del aprendizaje. Sin embargo, el éxito se puede apreciar cuando las competencias del trabajador mejoran, exhibiendo métodos de trabajo seguros y el número de procedimiento erróneos se reduce; consecuencias anotadas y esperadas en los fines de la capacitación. Algunos autores recomiendan aplicar etapas de retroalimentación en todo el programa de entrenamiento, desde el inicio, durante y al finalizar el mismo; este es un ejercicio sistemático que mide su efectividad o eficiencia.

En esa misma línea, reflexionan Bohlander & Snell (2018), respecto a la posibilidad de verificación de la inducción, especialmente en la fase de ejecución, la que consideran una costumbre positiva para asegurar su efectividad en tiempo real, apoyada, además, en la gran cantidad de métodos de medición existentes. Si bien las formaciones se cumplen a cabalidad, no se termina por sopesar su verdadero impacto, debido a que las calibraciones no consideran un antes y después del cambio de comportamiento del sujeto. En la evaluación, se consideran la situación de medición o estado de la persona antes de ser capacitada; la situación deseada o proyección de aquello que la persona debe lograr; la situación lograda, referida a lo conseguido con el empleado; y la situación mantenida o la capacidad de medir la impresión y transmisión del conocimiento.

1.7. La capacitación administrativa y sus beneficios

La capacitación es un proceso continuo, que si bien ocurre solamente durante el ingreso del nuevo personal a la empresa; está demostrado que su correcta implementación permite al contratado desenvolverse en diversos cargos y adaptarse a los cambios de estructura y externos. Es así que toda instrucción constituye no solo un derecho, sino una obligación del negocio; debido a que la tecnología, los saberes y la realidad no cesan de modificarse y es necesario actualizarse cada cierto tiempo para continuar vigentes y productivos. Estos entrenamientos, van más allá de crear acciones para desarrollar habilidades en función a metas específicas. Cofide México (2020) señala que las dinámicas conectan directamente con la estrategia de la organización para dotar al colaborador de un mayor conocimiento que lo motive y comprometa a innovar en su campo de trabajo.

Los programas formativos son una inversión que marcan ventajas competitivas frente al rival comercial, produciendo nuevas y mejores ideas que garantizan el éxito a largo plazo. Una estrategia efectiva para impulsar de manera significativa el rendimiento global de la organización es implementando programas de capacitación en emprendimiento, confirma Ampuero (2024), cómo este tipo de capacitación permite al colaborador diseñar proyectos que respondan a un problema dentro de la empresa. En ese sentido, mientras más gestores y líderes visualicen en la capacitación a una herramienta esencial para el fortalecimiento de procesos, mayor será el beneficio mutuo de contar con personal motivado y productivo que pugne por mejores resultados a favor de la organización. A continuación, ciertos beneficios clave que pueden obtenerse de invertir en planes de capacitación:

- **Aumento de la productividad:** el colaborador bien capacitado se esfuerza mucho más en completar sus funciones con rapidez y efectividad, lo cual se muestra en el crecimiento de la productividad empresarial.

- Reducción de errores y accidentes: la capacitación en seguridad y prevención de riesgos laborales reduce significativamente los errores y accidentes en el trabajo; en consecuencia, bajan los costos asociados con lesiones y daños.
- Mejora de la calidad del trabajo: la adquisición de nuevas destrezas, con mejores prácticas y técnicas, genera satisfacción en el cliente y, por lo tanto, contribuye a la reputación de la empresa.
- Retención de empleados: priorizar en el desarrollo profesional de los contratados, es fuente de motivación, pero, también genera en ellos una mayor autoestima al sentirse valorados por su labor; aumentando su lealtad y aprecio por la entidad.
- Fomento de la innovación: las inducciones deben ofrecer metodologías ágiles y habilidades blandas para que los empleados puedan identificar problemas y crear soluciones creativas mediante mecanismos disruptivos.
- Mejorar la toma de decisiones: mediante las capacitaciones, el colaborador puede evaluar escenarios complejos y datos relevantes para definir medidas estratégicas eficientes, precisas y bien informadas.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo: los programas de entrenamiento y gestión empresarial ayudan a identificar y desarrollar líderes capaces de inspirar equipos, gestionar cambios efectivos y crear un ambiente de trabajo positivo.
- Adaptabilidad al cambio: Esta clase de formación permite a los empleados resaltar sus habilidades de emprendimiento mediante experiencias de negocio nuevas o pasadas. De esta forma, se impulsa al desarrollo de ideas de emprendimiento que permitan su consolidación como una empresa a largo plazo. Asimismo, adquieren conocimiento de mercado y de mecanismos de adaptación para afrontar diversos desafíos que se presentan en la industria.

En un mundo donde la tecnología y las industrias proponen cambios permanentes, resulta sustancial invertir en la actualización de las habilidades del empleado para un desempeño superior. Los negocios deben ser conscientes sobre este principio moderno que supedita su rentabilidad al mercado. Así, en opinión de Arlegui (2023), el trabajador tiene el derecho de acceder a conocimientos que le permitan desenvolverse de forma integral, en el campo profesional y personal, con destrezas que procuren su mayor productividad laboral; pero también con la autoestima, motivación y confianza fortalecidas. En resumen, invertir en el adiestramiento del colaborador propicia equipos más compactos, competentes y mejor capacitados, lo cual conduce a una experiencia de trabajo enriquecedora en medio de un ambiente colaborativo capaz de mantener a los nuevos talentos dentro de la empresa y, al mismo tiempo, reducir el índice de rotación de personal.

CAPÍTULO II

DESEMPEÑO LABORAL

La presión que ejercen los continuos cambios en la sociedad obliga a las organizaciones a incrementar su ritmo de trabajo para continuar siendo competitivas. Concretar su éxito, dependerá, por tanto, de la gestión adecuada de su talento humano, haciendo un monitoreo exhaustivo de su desarrollo en cada uno de los procesos internos en los que participa. Se destaca entre los más importantes la evaluación del desempeño laboral del colaborador, considerado desde siempre como la base para desarrollar la efectividad de una organización. Si bien un sistema de evaluación no garantiza una correcta instrucción, es pertinente para determinar las necesidades y deficiencias puntuales que requieren mejora. De ahí el interés actual de las altas gerencias por conocer los aspectos que influyen en el desempeño del empleado, los cuales permiten no solo medirlo, sino también potenciarlo.

Es así que, cuando las empresas tomen conciencia de que el personal es su mayor activo, recién podrán comenzar a diseñar y aplicar sistemas para la evaluación del rendimiento e integrarlas en sus procesos de gestión. De esta manera, estas serán capaces de identificar oportunamente las fallas y limitaciones presentes en cada etapa de la cadena productiva, y proponer las correctivas necesarias, procurando una mejor planificación de los recursos. En ese sentido, el desempeño laboral de la corporación tiene una relación directa con la productividad; y dependerá del valor que una persona agrega con el objetivo de alcanzar logros laborales, durante un período de tiempo determinado. Asimis-

mo, este se traduce en acciones, comportamientos y resultados plausibles de ser medidos y evaluados.

2.1. Desempeño laboral: aspectos fundamentales

El desempeño laboral es un tema que siempre ha tenido repercusión en las corporaciones, pues involucra directamente el comportamiento del trabajador y las condiciones de la alta dirección para influir en su capital humano. Definido como el logro de metas a través de mecanismos establecidos y el despliegue de habilidades, implica un enorme reto para las entidades a nivel mundial, cuyo éxito depende de una planificación e inversión de tiempo y recursos para fomentar la innovación y productividad en cada colaborador; dos valores ejes del rendimiento en las compañías (López-Martínez *et al.*, 2021). Ante tamaño esfuerzo, las industrias cada vez se convencen más de buscar la participación activa e integración del personal en un equipo a cargo, no de un jefe, sino de un líder aceptado y reconocido por su capacidad de influir en el cumplimiento de los objetivos.

Cabe destacar que, a pesar de la importancia del colaborador en cada etapa de los procesos de producción y administrativos, no siempre su aporte se ve correspondido correctamente; una situación que afecta sustancialmente su rendimiento en la organización. En esa línea, Sánchez, citado en Soto (2019), enfatiza que el fomento de un desempeño laboral positivo está cimentado en una serie de comportamientos positivos, los cuales se ven comprometidos por las necesidades y habilidades que desarrolla cada empleado, vinculando a la institución con la naturaleza misma del trabajo. Asimismo, el concepto de labor de calidad encierra diferentes factores que impactan en el desempeño del contratado, como son la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y los *trainings* que permitan responder con resultados óptimos; aun así, las altas remuneraciones, beneficios y más, también influyen en la ejecución de las funciones.

En el análisis de Mamani & Cáceres (2019), se menciona al estrés como la causa principal del bajo desempeño laboral en la industria peruana. Muchos de los casos tienen origen en los problemas familiares y la incapacidad directiva para delegar funciones; circunstancias que frustran concretar proyectos decisivos debido a la incapacidad de trabajar en equipo. Si bien el 70 % de entidades, públicas y particulares, intentan enfrentar este malestar colectivo, son pocos los que brindan soluciones concretas al respecto; los indicadores revelan que sólo el 30 % de ellas invierten en capacitaciones para mejorar la situación del colaborador. Por el contrario, las gerencias públicas incrementan las horas de oficina como medida errónea para impulsar la productividad, provocando equipos exhaustos y poco motivados, lo cual precipita el alejamiento o separación de los mejores talentos.

Hoy en día, el comportamiento laboral debe ser parte de todo modelo comercial; dirigido, sobre todo, a la creación de ambientes favorables para el ejercicio y la estabilidad laboral. La motivación es, sin dudas, el motor que le permite al colaborador desarrollar criterios y modos de ejecutar sus funciones y con ello cumplir un desempeño laboral acorde con las expectativas corporativas (Quispe *et al.*, 2023). En consecuencia, la supervisión, orientación y dirección de tareas son determinantes para generar una cultura empresarial regida por los valores de apoyo, reconocimiento y colaboración, capaz de repercutir en el rendimiento profesional. En el análisis de Evia, citado en Bohórquez *et al.* (2020), se pudo detectar un bajo nivel de motivación y compromiso con el negocio; de las trece naciones muestra, solo Estados Unidos y China lograron un 19 % de gente totalmente motivada.

A pesar de que el esfuerzo está sujeto a las capacidades y la propia percepción respecto del papel a desempeñar en la organización, este rendimiento resulta finalmente del comportamiento frente al contenido de cada cargo, las atribuciones, tareas y actividades; es decir, depende de un proceso donde ambos, empresa y empleado, coinciden en un acuerdo con beneficios compartidos. En otras palabras, los asalariados satisfacen o no sus demandas a través de la

compañía, y en la medida que vayan logrando sus metas, crecerá su motivación por las tareas asignadas, dedicación, productividad y eficiencia. En ciertos cuadros profesionales, Torres *et al.* (2021), demostraron el vínculo entre la inteligencia emocional, el desempeño laboral y el logro de metas, concluyendo la necesidad de mejorar las destrezas calificadas y potenciar la competitividad mediante sistemas adaptativos o la innovación tecnológica.

A propósito de lo anterior, la inteligencia emocional ha ido ganando mayor notoriedad en la gestión de empresas; entendida como la capacidad de autocontrol y manejo emocional, encierra factores clave que ayudan al buen desempeño laboral, como son las habilidades sociales, la motivación, autorregulación, conciencia, seguridad, y otras. Actualmente, se ha evidenciado que esa falta de empatía y compromiso con el empleo recae en una deficiente habilidad para comprender y gestionar las sensaciones de uno mismo y de los demás. Con la aparición de nuevas formas de trabajar, una persona firme en sus decisiones y capaz de buscar alternativas para llevar una vida feliz, se convierte en un elemento atractivo dentro de un mundo empresarial dinámico. La gran valla es el desconocimiento y poca formación de agentes abocados a este tema, sumergidos en una sociedad analfabeta emocionalmente.

2.2. Teorías del desempeño laboral

En todos los ámbitos de la sociedad, la motivación interviene como un mecanismo crítico del rendimiento y el alcance de metas. El campo laboral no es la excepción; las tendencias que ahora lo gobiernan exigen de los responsables provocar procesos que permitan elegir a gente dinámica, productiva y comprometida con su labor (Pa'wan & Omar, 2018). Ya no basta con evaluar el recurso humano desde lo cognitivo e intelectual; ahora, junto con la identificación de competencias y potencialidades individuales, se insiste en el valor de la satisfacción como pronóstico significativo del desempeño laboral (Eirín *et al.*, 2020). Sin embargo, cada vez es más complicado reclutar empleados resilientes, diestros en el manejo de las técnicas y procedimientos fluctuantes;

pero, sobre todo, conscientes de esa necesidad por cambiar comportamientos enmarcados en paradigmas obsoletos.

Dado el carácter dinamizador de la motivación para concretar metas; esta se convierte en un componente clave para canalizar el esfuerzo del empleado hacia los fines comerciales, alineando su conducta en armonía con los valores promovidos por el negocio. Es así que, resulta valioso conocer los estímulos del accionar humano, de tal manera que los gestores puedan operar esos factores y favorecer el buen proceder de la organización, procurando el beneficio de toda la estructura. En ese sentido, el desempeño laboral como construcción teórica, comprende aquellas conductas observables que coadyuvan al logro de resultados. Por esa razón, su análisis fortalece las acciones de las compañías, optimizando la elección del personal, justificando compensaciones y retribuciones, y ayuda a mejorar capacidades (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019).

Entre los paradigmas más resaltantes se mencionan:

Teoría de la motivación de Maslow: la jerarquía de necesidades en el trabajo

El aporte del psicólogo Abraham Maslow se basaba en el argumento de que las necesidades humanas se estructuran mediante una jerarquía; esta se distribuye en necesidades básicas, como la alimentación y la seguridad, y en necesidades superiores, donde se encuentra la autorrealización.

Teoría de la expectativa de Vroom: enfoque en las expectativas individuales

Victor Vroom plantea una teoría centrada en las expectativas del empleado en relación a su desarrollo y esfuerzo. Sostiene que la motivación se apoya en la expectativa que genera el esfuerzo para conducir al rendimiento; en cómo la mejora productiva es recompensada, siendo importante la manera en la que el empleado valora estas recompensas para su rendimiento futuro. Entender estas expectativas individuales puede favorecer a los líderes a diseñar sistemas de compensación efectivos.

Teoría X e Y de McGregor: dos visiones opuestas del liderazgo

Douglas McGregor buscó comprender las actitudes de los líderes hacia sus empleados a partir de una teoría X, que define al empleado como inherentemente perezoso y sujeto a supervisión constante; en tanto, la teoría Y sugiere que el empleado es intrínsecamente motivado y ávido por asumir responsabilidades. Ambas perspectivas influyen en la forma como la gerencia gestiona y motiva a sus equipos.

Teoría de la equidad de Adams: la importancia de la equidad percibida

John Stacy Adams argumenta que los trabajadores se enfocan en la justa distribución de recompensas, puesto que tienden a comparar su esfuerzo y remuneración con los demás, sintiéndose mucho más motivados y satisfechos si se realiza de manera equitativa.

Teoría de la fijación de metas de Locke: estableciendo objetivos para el éxito

Edwin Locke manifestaba que solo los propósitos específicos, claros y desafiantes pueden motivar el rendimiento; asimismo, siempre que los fines sean alcanzables, la satisfacción y productividad laboral podrán ser impulsadas de manera óptima.

Explorar las teorías del desempeño laboral permite un panorama menos obtuso sobre las complejidades que afectan el rendimiento laboral. Entenderlas resulta básico, en especial frente a los avatares de la globalización que obligan a garantizar la sostenibilidad de las instituciones (Mohd Ali *et al.*, 2019); una labor cada vez más difícil de ejecutar debido a la naturaleza indistinta de las necesidades y aspiraciones del trabajador, entrelazados con sus valores y la misión de la organización. Es relevante señalar que el desempeño laboral define la apreciación personal, negativa o favorable, respecto del ambiente y las funciones encomendadas (Zapata & Rueda, 2018). En resumen, desde las necesidades básicas hasta las expectativas, y otros conceptos vinculados, cada teoría propone una visión particular para elaborar medidas que cultiven un ambiente de motivación, equidad y participación.

2.3. Factores del desempeño laboral

En el seno académico, ha sido una constante lograr una definición concreta de desempeño laboral. Los repetidos cambios de paradigmas originados por las revoluciones científicas obligan a construir un concepto multidimensional que involucre las actitudes, habilidades individuales, creencias y sistemas de valores; por ende, su análisis también debe ocuparse desde las ópticas de la salud, capacitación, satisfacción laboral y clima organizacional. Es habitual que las empresas inviertan sus recursos en la mejora de los puntos de producción y comercialización pensando solo en mayores réditos económicos; sin embargo, olvidan trabajar la motivación del empleado, la cual le permite disfrutar de sus funciones y sentirse a gusto donde labora, demostrando mejores niveles de competitividad. En consecuencia, el éxito empresarial no está vinculado forzosamente con la confianza o sentimientos compartidos entre colaborador, jefaturas y centro de trabajo (Villanueva, citado en Rodas, 2021).

Es claro que fortalecer las capacidades personales incrementa el rendimiento en el puesto de trabajo (Khan *et al.*, 2019); en tanto, la gestión del conocimiento contribuye a culminar metas (Al-Kurdi *et al.*, 2020). Aunque las competencias son un complejo que abarca como mínimo los elementos de habilidad, actitud, información y saberes; aun así, el desempeño laboral se ve perjudicado por otros múltiples factores que inciden en la práctica profesional. Estos aspectos son de naturaleza intrínseca o extrínseca, los primeros se refieren a valores individuales como la motivación, actitudes y el deseo de seguir desarrollándose; mientras que los agentes extrínsecos reconocen los criterios del lugar de trabajo, la comunicación, el reconocimiento y las posibilidades internas de aprender y obtener mayor rango e ingresos (Ramírez-Vielma & Nazar, 2019). Algunos de estos factores se detallan a continuación.

Adaptabilidad

Es un proceso activo y dinámico, mediante el cual se provocan nuevos modos de ejecutar las funciones cuando aparecen situaciones imprevistas o

complicadas. Conlleva una gran comprensión, compromiso y asimilación de los procesos de cambio para poder responder de forma creativa y definitiva a los contratiempos laborales. Además, desarrolla un estilo de conducta que favorece el desempeño del empleado y por ende beneficia a la compañía.

Asistencia y puntualidad

Ambos son valores que diferencian al colaborador honesto y responsable para asumir sus obligaciones. Involucra cumplir con un horario establecido, la presencia en el puesto y la preocupación por los retrasos. Asimismo, destacan el carácter, orden, eficiencia y eficacia del individuo para realizar las tareas programadas; y les hace merecedores de la confianza necesaria para un desempeño autónomo en el trabajo.

Responsabilidad

Remite a una actitud consciente y positiva frente al trabajo, la misma que ayuda a destacar y cumplir con las tareas inherentes al cargo asumido en la compañía, dentro de los plazos y condiciones establecidas. Ello involucra un mayor compromiso e integridad, y además comprende una determinante personal que solidariza al desempeño de los empleados con el éxito de los objetivos trazados.

Motivación

Es un conjunto de elementos que mueve a los individuos a realizar acciones explícitas de manera efectiva. Esta energía que incentiva a la conducta se ve orientada por los deseos a conseguir determinados propósitos de acuerdo con las circunstancias o necesidades. Al respecto, estas demandas varían de persona en persona, según el momento y dependiendo de las recompensas como son el dinero, los reconocimientos, entre otros. La motivación, por tanto, se configura en una técnica que permite sensibilizar el estado interno de quienes buscan ejecutar alguna tarea.

Disciplina

Es una condición determinante, que exige de las personas un comportamiento aceptable y sistemático, en función a las políticas, normas, reglas y procedimientos establecidos por la corporación. Este conjunto de acciones permite además modelar, corregir e inspirar el comportamiento que desea la compañía de sus empleados, con la meta de cumplir con las responsabilidades y funciones de la manera más correcta en favor de resultados óptimos que contribuyan a la eficiencia, productividad y eficacia de la planilla y el negocio.

Cooperación

Es un sentimiento de colaboración espontánea, afín a la actitud del individuo, y refiere a su capacidad para apoyar a los compañeros respecto de sus tareas en la empresa. En ese orden de ideas, la cooperación aborda las relaciones interpersonales, es decir, los vínculos de amistad o la manera de llevarse bien con los pares en la organización; razón por la cual se vuelve un aspecto fundamental para avivar el trabajo en equipo. Los supervisores disponen de este elemento para lograr el máximo esfuerzo y rendimiento de sus colaboradores; por medio de mecanismos de incentivos procuran una mejor productividad de sus funciones tanto a nivel individual como grupal.

Iniciativa

Suponen ideas de mejoras; bajo está lógica, envuelve sugerencias y valor agregado en el desempeño, aun sin haber una problemática concreta; para alcanzar mayor productividad. Se refiere, por tanto, a un concepto activo de rendimiento enmarcado especialmente en el plano laboral, a través del cual los asalariados producen ajustes inteligentes a situaciones innovadoras. Es así como las personas proponen acciones que modifican procedimientos o normas para lograr escenarios favorecedores sostenidos en un mejor desempeño dentro de la organización. Por consiguiente, todo individuo puede realizar las tareas asignadas y desarrollar sus propias metas, e incluso iniciar otras por sí mismos.

Autoestima

Es un factor significativo que precisa el deseo de superar cualquier trastorno que vulnere la estabilidad emocional del individuo. A través de este mecanismo, es posible confiar en los propios atributos para lograr una nueva situación, pues permite una mayor flexibilidad ante diversos escenarios conflictivos. La autoestima es además un sistema de necesidades, característico en cada persona, ligado con el afán de reconocimiento; por ello es utilizado para motivar a las personas en los lugares de trabajo donde se ofrecen oportunidades para demostrar habilidades. En ese sentido, promueve un equilibrio de la personalidad que ayuda a mediatizar el éxito o el fracaso.

En el Perú, el 81 % de colaboradores reconocen el ambiente y el reconocimiento laboral como los factores que mejor contribuyen al desempeño laboral (Andina, 2020). En ese sentido, es crucial que las entidades demuestren una mayor calidez y apertura a los aportes y participación del trabajador, con el fin de integrarlos y hacerlos sentir parte de esta. En un entorno marcado por el poco reconocimiento, la mala comunicación y una cultura organizacional disfuncional; el rendimiento se ve afectado negativamente, quebrando el compromiso con la empresa y con ello, viene una seguidilla de renunciadas o excusas para no asistir al trabajo. Por tal motivo, las organizaciones deben reparar en aquellos factores correlacionados que inciden en el desempeño del colaborador, como son la satisfacción, autoestima, capacitación y el trabajo en equipo (Quintero *et al.*, citado en Rodas, 2021).

2.4. Medición del desempeño laboral

El progreso de un negocio depende de un conjunto de pasos y resultados positivos de sus estrategias aplicadas. La evaluación de todas estas gestiones finales es un proceso crucial en cualquier esquema de planeación, a través de ella se miden las competencias, eficiencia y habilidades de los colaboradores en relación con las metas, expectativas y los estándares establecidos por las or-

ganizaciones, dentro de un periodo determinado. Si bien no existe una fórmula exacta, es esencial elegir el método que mejor se ajuste a los lineamientos de cada empresa, tomando en cuenta el volumen de la planilla, el sector, y otros más; ello permitirá tener una visión general del grado de cumplimiento o alineación del profesional con los fines y la cultura del corporativo. Implantar políticas de evaluación del desempeño permite sondear la motivación del empleado y su aporte a la buena marcha de la empresa.

Figura 1: *Proceso para evaluar el desempeño laboral en empresas privadas*



Nota. Tomado de Rusconi (2022)

Evaluar la creatividad, predisposición y conocimientos, garantiza oportunidades de éxito y valiosas retroalimentaciones que ayudan a conocer mejor el talento. La manera de medir la competencia laboral ha ido variando, ya que ha pasado de estimar la productividad según el número de unidades o servicios realizados en una jornada, a examinar otros factores de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Generalmente, estas medidas involucran distintos actores, como

supervisores, directivos o colaboradores; se ejecutan anualmente y en algunos casos cada seis meses. A partir de ellas, se detectan fortalezas y debilidades y anticipan problemáticas de integración; ello hace posible aplicar políticas salariales de compensación de acuerdo a resultados, así como programar actividades de capacitación y desarrollo que fortalezcan el clima organizacional (Rusconi, 2022).

Basándose en esas evaluaciones, los líderes tienen la posibilidad de valorar el esfuerzo y el potencial de los colaboradores, propiciando espacios que le permitan expresar su parecer respecto a su quehacer diario. En el Perú, la informalidad y alta concentración de trabajo vienen afectando negativamente la productividad laboral a un ritmo tal que, según el CAF (2018), este solo representa el 17 % del rendimiento en Estados Unidos; por lo tanto, las empresas se ven en la urgencia de evaluar el desempeño del colaborador para identificar los factores a ser potenciados. De acuerdo con Valle (2023), los mecanismos de medición impuestos por las compañías pronostican ventajas invaluable, por ejemplo, previenen los inconvenientes y reducen sus consecuencias, contribuyen al desarrollo profesional de los contratados, resaltando aspectos positivos y motivándolo a mejorar sin grandes presiones.

Asimismo, el análisis pone al descubierto los puntos más débiles e ineficaces de todos los procesos de la empresa, permitiendo aplicar soluciones que incrementen su velocidad de producción entre otras medidas para fidelizar a los clientes. Adicionalmente, favorece la creación de espacios de comunicación en los cuales se preste atención tanto a los usuarios como a los colaboradores, en un intento por conocer sus opiniones respecto a la oferta de la empresa. Con dicho *feedback* se crean productos y servicios a partir de las necesidades y expectativas de ambos perfiles. De otro lado, aumenta la motivación y compromiso por la empresa; con la detección de aquello que va teniendo buenos resultados y subsanar los fallos que se cometen es posible establecer cambios de personal o de funciones e incluso ascensos para no desaprovechar al trabajador propositivo.

2.4.1. Métodos de evaluación

El desempeño laboral es medido por categorías como el compromiso, la motivación y la habilidad, principalmente. Su análisis es decisivo para determinar si las funciones en la compañía se vienen cumpliendo de la mejor manera; un proceso del cual pueden ser parte la jefatura, los trabajadores, clientes internos, proveedores, y otros (Martínez & Gallardo, 2018). Los resultados de la evaluación dan cuenta del potencial de cada colaborador para ser considerado en futuros proyectos o ascensos, propiciando estrategias de mejoría en la estructura. Desestimar la medición del rendimiento de la nómina, conduce forzosamente a perder el control de los procesos de la corporación; si bien los reportes por departamento presentan el volumen de operativas por secciones, aun así, el panorama es poco explícito cuando se desconoce el procedimiento y desenvoltura de cada agente.

Estas evaluaciones son herramientas clave para direccionar el desarrollo de carrera o tocar temas de promoción y compensaciones. Es crucial que las pruebas inicien desde las etapas de selección, para constatar las competencias del saber y saber hacer y, luego, planificarlas periódicamente; así se garantiza alcanzar los objetivos corporativos. El diseño del modelo de evaluación por competencias, entendidas estas como las habilidades para lograr tareas exitosas en la empresa (Herrera, 2018), configura una técnica que permite atribuir valores a la actividad del trabajador en su puesto y dejar constancia de dicha medición individual (Cuesta-Santos *et al.*, 2018). Detectar al colaborador con habilidades profesionales comprobadas, ahorra tiempo y recursos para reclutar nuevos integrantes, y facilita la sucesión interna de una persona ya acostumbrada al ritmo y metodologías utilizadas por el corporativo.

Figura 2: *Modelo 360° para evaluación del desempeño laboral*

Datos del evaluado		Datos del evaluador	
Nombre:		Nombre:	
Área:		Área:	
Puesto:		Puesto:	

Competencia	Calificación
Rendimiento personal 1. Grado de apertura al diálogo de manera clara.	Irregular ← → Óptimo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Nivel de responsabilidad y compromiso con sus tareas diarias.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Aptitud para cumplir con sus funciones en el puesto.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Trabajo en equipo 1. Nivel de colaboración activa en el trabajo en equipo.	Irregular ← → Óptimo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Iniciativa para lograr los objetivos del equipo.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Apertura para compartir su conocimiento con el equipo de trabajo.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Nota. Tomado de Herrera (2018)

Medir la calidad del trabajo hace posible reconocer el esfuerzo de la estructura y aplicar las medidas correctivas necesarias para elevar la productividad. No obstante, este proceso va más allá de generar opiniones o una calificación respecto al trabajo de cada empleado, busca además sustentar las apreciaciones en información objetiva. Con ese fin, para llegar a concretar mediciones imparciales es conveniente la aplicación de métodos establecidos que garanticen su validez, pertinencia, certeza y veracidad. Algunas de estas moda-

lidades operan en función de ciertos criterios predefinidos, tales como las habilidades, objetivos, rendimiento, logros y competencias de los empleados con respecto a su puesto de trabajo y las responsabilidades que asumen. La elección del enfoque dependerá finalmente de la intencionalidad del negocio en aras de la objetividad y el cumplimiento de metas; a saber:

Método de escala gráfica

Su formato de evaluación de sencilla aplicación lo convierte en el más utilizado; contiene una serie de características o rasgos personales relevantes para desempeñar un puesto. Se basa en un análisis crítico respecto a cuánto nivel de calidad y cantidad alcanzó la persona con determinadas habilidades durante la prestación de su trabajo.

Evaluación de 360 grados

Es un esquema sofisticado, integrado por aquellos *stakeholders* interesados o implicados de alguna manera en el sostenimiento y mantenimiento de la organización; a ellos se les encarga la tarea de evaluar la conducta, el comportamiento y accionar de los trabajadores. En opinión de Flores & Cervantes (2019), todo individuo con cierto grado de interacción con el evaluado puede calificar su desempeño; estos pueden ser los superiores, colegas y pares, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todo su entorno cercano. Los resultados de estas pruebas asisten en la orientación del colaborador hacia una plena satisfacción, cumpliendo con la visión, misión y los objetivos institucionales.

Método de elección forzada

Evalúa el desempeño del individuo, asignando diferentes puntuaciones a cada afirmación que describe el tipo de rendimiento individual. Las ponderaciones no suelen estar visibles, por tanto, el evaluador tiene la obligación de escoger una o dos alternativas que describan mejor el trabajo del evaluado; para ello debe confiar en su juicio y observación, en lugar de valores numéricos. El resultado de cada empleado se calcula sumando las puntuaciones de los estados

de cuenta elegidos; y a mayor nota, mejor será el rendimiento. Todas estas valoraciones se pueden utilizar para comparar o clasificar empleados en diferentes niveles de desempeño (LinkedIn, 2024)

Método de comparación por pares

Este procedimiento permite comparar a los empleados, agrupándolos en dos columnas, siendo los del lado derecho aquellos que puntúan el rendimiento de un trabajador, destacando al mejor de ellos. Luego, los puntajes que suma un empleado evaluado conforman un índice que es comparado con todos los demás trabajadores dentro de un mismo grupo. Se elabora un promedio que indica el desempeño global de cada individuo, y se usa como base para la comparación.

Asimismo, existen otros novedosos métodos para evaluar el desempeño laboral. Muchos de ellos son posibles de insertar gracias al avance de la tecnología y los diferentes canales de información que obligan a reforzar un diálogo fluido entre responsable y colaborador, el cual busca una colaboración mutua, clara y concreta (Werther & Davis, 2019). Algunas otras propuestas similares son las evaluaciones por resultados, inspirada en el modelo de administración por objetivos hecho por Peter Druker; además, están las autoevaluaciones, que contienen aspectos positivos para involucrar al empleado en la medición; motivando su participación, cuestionamiento y deseo de transformarse en un elemento más relevante dentro de la corporación. Finalmente, se advierte el método mixto, cuya propuesta se basa en la combinación de todos los planteamientos anteriores.

2.4.2. Instrumentos de medición

Una de las funciones de la alta dirección es la administración estratégica, la cual establece mecanismos de control de eficiencia, calidad e innovación en los niveles corporativo, de negocios y funcional. La urgencia de registrar y evaluar el desempeño de los empleados conduce al diseño de sistemas periódicos

cos que procuren una evaluación objetiva de toda información que enriquece y aporta a las futuras decisiones que se tomen; en consecuencia, es posible implantar medidas correctivas en las acciones de estructura coherentes con las metas corporativas. Partiendo de este criterio, la jefatura de la empresa puede planificar la gestión estratégica, especificando las competencias y conductas esperadas de la nómina; poniendo énfasis en las fuerzas que persiguen los resultados y dejar de prestar tanta atención a las dimensiones financieras del rendimiento.

La gestión de recursos humanos tiene la misión de consignar un sistema de medición del rendimiento como contribución estratégica; en este debe verse precisado el control de costos y la creación de valor; por lo tanto, supone involucrar a la cultura empresarial en el avance de este enfoque. Las características y resultados perseguidos varían según los intereses de cada compañía; no obstante, cuando se tratan de medidas puntuales, relativas a la gestión del recurso humano, los corporativos no han llevado a cabo los esfuerzos necesarios para medir los resultados (Kaplan & Norton, citados en Senor, 2020). De este modo, la gerencia está obligada a seleccionar controles que brinden un marco de referencia para monitorear, medir y evaluar el alcance o no de los fines estratégicos. Al respecto, el control estratégico ha contribuido con avances cruciales en la definición e instrumentación de herramientas:

Tabla 1. *Instrumentos multidimensionales para evaluar el desempeño individual en el trabajo*

Instrumento	Variables
Individual Work Performance Questionnaire	Registra las dimensiones esenciales del desempeño laboral, donde destacan el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el comportamiento contraproducentes.
Employee Performance Scale	Mide de forma cuantitativa el rendimiento o nivel de logro de los empleados a través de las escalas de calificación del desempeño en criterios tales como el desempeño de habilidades, rendimiento adaptativo y desempeño contextual.
Work Role Performance Questionnaire	Una de sus metas es detectar los cambios en el desempeño laboral individual. En su versión original consta de 18 ítems que evalúan aspectos como el desempeño contextual, adaptabilidad de tareas individuales, proactividad en tareas individuales, proactividad en labores individuales, comportamiento laboral contraproducente, la competencia de los miembros del equipo, adaptabilidad de los miembros del equipo, proactividad de los miembros del equipo, competencia de los miembros de la organización, adaptabilidad de los miembros de la organización además de la proactividad de los miembros de la organización. Como modo de respuesta, todos los ítems se refieren a un período de recuerdo de 3 meses.
Job performance Scale	Es un instrumento que mide de manera objetiva el desempeño de la tarea sin discriminar el tipo de actividad a cargo del trabajador, también el desempeño contextual y contraproducente en diversos contextos. Dispone de adecuadas propiedades psicométricas y lo componen pocos ítems, detalles que lo hacen muy parsimonioso y fácil de administrar, con ventajas prácticas para los estudiosos del comportamiento organizacional. Propone cinco criterios para evaluar el desempeño laboral: la puntualidad, calidad del trabajo, necesidad de supervisión, impacto interpersonal y la cantidad del trabajo. Para cada aspecto, el empleado marca con un círculo un número del 1 (insatisfactorio) al 5 (excelente) para autocalificar su propio desempeño.

Generic
Work Behavior
Questionnaire

Es un instrumento que favorece la visualización del nivel de competencia y rendimiento de los empleados. Esta herramienta dispone de preguntas que permiten la valoración del compromiso y la satisfacción en los trabajadores por un periodo de tiempo establecido. Tiene variadas formas; puede ser una evaluación por objetivos, la valoración numérica, la evaluación literal o por escrito, así como la tabla de evaluación de aptitudes.

Nota. Tomado de Senor (2020)

Sea cual fuere el rubro de la compañía, el instrumento elegido para evaluar el rendimiento debe ser amigable, intuitivo y fácil de usar. A la par de los marcos teóricos unificados, se han diseñado herramientas multidimensionales que recogen factores latentes compuestos por una amplia gama de indicadores. Estos mecanismos son clasificados por González *et al.* (2022), en un grupo inicial que señala a las dimensiones fundamentales del desempeño en un orden superior; para ello, se utilizaron variables latentes. En el siguiente grupo, se definieron estas mismas dimensiones como constructos de segundo orden, utilizando variables latentes generadas con otras a partir de indicadores. En última instancia, se presentan las herramientas que evalúan diferentes dimensiones relacionadas con el rendimiento, sin tener en cuenta si representan las dimensiones centrales del concepto.

Con el reciente auge del trabajo remoto, hoy más que nunca se hace necesario tener acceso a herramientas de evaluación del desempeño desde cualquier lugar. Indudablemente, estas no pueden aplicarse con dificultad ni obstaculizar la fácil comprensión de los resultados. Autores como Ubillús (2023) analizan dos opciones: el modelo Excel para la evaluación del desempeño, con plantillas simples, sin costo y adaptadas a las exigencias comerciales. A pesar de sus ventajas, existen alternativas más inteligentes y confiables disponibles en *softwares* específicos, cuyas funciones avanzadas conectadas a la nube, las convierten en un gran activo para la gestión del talento en la compañía. Están diseñados para simplificar y optimizar el proceso, procurando establecer una cultura de

retroalimentación continua, en la cual todos participen y reciban información valiosa para su propio desarrollo.

2.5. Estrategias para mejorar el desempeño laboral

La motivación en el trabajo es un aspecto crucial que incide cuantitativa y cualitativamente en el éxito de toda empresa. A pesar de que el progreso corporativo depende en gran medida del accionar del empleado, serán su buena disposición y compromiso los motores clave para alcanzar las metas; y en ello la compañía puede hacer mucho para elevar ese rendimiento. No hay duda de que un empleado motivado es más productivo e impacta de manera positiva en la formación de un ambiente laboral con mejor comunicación y compañerismo; es así que mediante distintas iniciativas ligadas al salario, compensaciones y capacitaciones; sin importar cuál se elija, siempre propiciarán un sólido sentido de pertenencia (Ausin, 2021). Sin embargo, mantener felices a la nómina de trabajo es un desafío constante que requiere estrategias de motivación que no todas las áreas de personal tienen implementadas.

Los individuos actúan siguiendo sus impulsos físicos y, sobre todo, mentales; y aunque mejorar el desempeño laboral es cuestión de disciplina, la motivación laboral impulsa esa fuerza interna de la mente que conduce a realizar trabajos en función a metodologías impuestas, pero sostenidas en el entusiasmo y la dedicación. De hecho, en las estadísticas publicadas por Manpower Group (2023) se refleja que 31% de los colaboradores actuales renunciaría a su trabajo el mes siguiente por una oferta que combine mejor lo laboral y su estilo de vida; un efecto similar observado en el 42 % de *millennials*, que exigen mayor equilibrio entre lo profesional y personal. Es tal la relevancia de estos conceptos, que una gran cantidad de estudios avalan el papel esencial de la motivación en el bienestar y logro de objetivos, los cuales se resumen en una serie de técnicas para mejorar el desempeño:

Reconocimiento y recompensas

Reconocer y elogiar públicamente los logros es una de las estrategias más efectivas, a ello se suman los premios salariales y promociones de carrera que demuestran a los empleados cómo su esfuerzo es valorado por la gerencia.

Desarrollo profesional

Ciertamente, la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y avanzar profesionalmente, asumiendo responsabilidades adicionales, es un poderoso motor de motivación.

Comunicación interna

Fomentar el diálogo fluido y transparente en el trabajo, crea un entorno donde el empleado se siente motivado para compartir ideas y preocupaciones. Por ello, las empresas deben promover espacios en los cuales el capital humano pueda participar y ser escuchado.

Cultura organizacional positiva

Compartir un conjunto de creencias, valores y prácticas ligadas con el respeto, la igualdad y colaboración, permite enfocar todas las habilidades del grupo hacia una sola dirección, con objetivos comunes, más allá de las metas departamentales o particulares.

Empoderamiento y flexibilidad laboral

Un adecuado grado de autonomía y control sobre las funciones, sin la constante vigilancia del jefe, incrementa el sentido de pertenencia, autoestima y compromiso del colaborador al tener la responsabilidad de poder decidir por sí mismo. En tal sentido, el teletrabajo, a pesar de sus altibajos y desafíos, se convierte en una modalidad laboral muy apreciada que las empresas ofrecen para atraer a los mejores talentos.

Formación continua

La preparación y desarrollo en el trabajo demuestra el interés y apuesta de la organización con el crecimiento de sus empleados; quienes ven en el

aprendizaje un camino para lograr su progreso. Lamentablemente, muchas entidades descartan la formación al considerarla como una pérdida de tiempo e inversión.

Es crucial que los líderes al frente de las corporaciones consideren la conciliación laboral y la necesidad de desconectarse, no solo como un derecho, sino como una obligación de todas las empresas para promover un sano equilibrio entre la vida personal y laboral, los cuales traen grandes beneficios psicológicos que pronto se ven reflejados en la productividad del empleado (Padilla, 2023). Bajo esa lógica de prosperidad, resulta inteligente reconocer la dedicación del contratado con el diseño de programas de bienestar en el centro de trabajo; esto involucra la inclusión de gimnasios, comedores, espacios para descanso, e iniciativas similares que ayuden a mejorar la motivación y satisfacción de la estructura. Ya son varias las compañías, entre ellas Google y Facebook, que retienen al personal en sus recintos para un mayor trabajo, pero estableciendo un balance entre lo laboral y privado.

CAPÍTULO III

EMPRESAS PRODUCTIVAS

Uno de los factores centrales que motiva el incremento de la economía y la fabricación de bienes y servicios es el sector de la producción. Las empresas dedicadas a estas actividades tienen un rol importante en la transformación de la materia prima y la elaboración de productos finales, los cuales deben satisfacer las demandas y necesidades de los consumidores a nivel nacional e internacional. Estas compañías se caracterizan por tener un conjunto amplio de empleados para poder cumplir con la producción diaria, lo que ha conllevado a que los empresarios opten por aplicar nuevas estrategias que aceleren los procesos organizacionales.

Con ayuda de la tecnología, muchos procesos productivos se han automatizado, lo cual se refleja en la reasignación de puestos y la implementación de nuevas estrategias para acelerar la productividad y destinar el personal a otras actividades. Si bien las máquinas tienden a hacer la mayoría de las tareas, ello no quiere decir que no sean supervisadas; al contrario, son controladas por empleados especializados en el área para asegurar la calidad de los productos. Al respecto, muchos trabajadores destinados a áreas automatizadas han recibido capacitación constante para realizar sus labores correctamente. Esta capacitación debe ser brindada de manera constante para mejorar las habilidades del personal y puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera posible.

La automatización en las empresas productivas es un recurso de gran apoyo en la actualidad ante las constantes demandas del mercado, pero también fue considerada un desafío años atrás, debido a que pocas personas conocían

el uso de herramientas tecnológicas. Hoy en día, ello ya no supone un problema porque muchos profesionales desarrollan competencias digitales durante su formación, además de que reciben capacitaciones en sus empresas para evitar tener complicaciones durante la realización de sus actividades. Estas capacitaciones tienen una gran importancia porque desarrollan o mejoran las competencias de los profesionales y garantizan que los productos sean de calidad y cumplan las demandas del mercado.

3.1. Empresas productivas: aspectos fundamentales

Las empresas productivas, también denominadas empresas de producción, industriales o manufactureras, son aquellas dedicadas a transformar las materias primas (insumos) para obtener un producto final y venderlo en el mercado (Ortega *et al.*, 2020). Así también, son definidas como aquellas empresas a cargo de transformar la materia prima en un producto semielaborado o elaborado, para lo cual se consideran una serie de elementos durante el proceso de producción, como gastos generales de fabricación, mano de obra y materiales (Córdova, 2023).

Para la elaboración de productos, este tipo de organizaciones sigue una serie de pasos con el objetivo de asegurar la calidad del producto que vaya a ofertar, por lo que requieren aplicar adecuados planes operativos a fin de asegurar que el flujo de la cadena de suministro (abastecimiento, producción y distribución) sea correcto y la entrega de servicios y productos vaya acorde con lo que esperan los consumidores. Por otro lado, las empresas productivas poseen un conjunto de características que las distinguen de otras, (Ceupe, 2022):

- Los productos son fabricados a gran escala.
- Tienen un elevado número de trabajadores en cada área, por lo que son consideradas como fuentes generadoras de empleos.
- Poseen sistemas automatizados para realizar tareas repetitivas y monitorear o controlar los procesos de fabricación.

- Aplican estrictos lineamientos para cumplir con los estándares de calidad nacionales e internacionales.
- Poseen normativas de seguridad para evitar cualquier tipo de accidente y resguardar el bienestar del personal.
- Analizan la localización industrial con el propósito de ubicar a la compañía en un buen lugar, considerando los factores de producción y venta, como buen clima, disponibilidad de mano de obra, cercanía al mercado de consumo y a la materia prima.
- Pueden dedicarse a producir productos semielaborados o elaborados.
- Su mercado objetivo es internacional, nacional o local.

Las empresas de producción tienen una gran importancia en la sociedad porque promueven el empleo, el desarrollo económico y generan ganancias para los involucrados. De manera más específica, su relevancia se basa en los siguientes aspectos (Hidegar, 2019):

Impulso económico

Las empresas de producción permiten el crecimiento y desarrollo de muchos sectores del país; para esto, deben poseer un plan financiero estratégico, que permitirá un trabajo estable y continuo, además de constantes ganancias. Su impacto económico se refleja en el incremento del producto bruto interno (PBI) y en la producción constante de empleos al año. Cabe precisar que el impulso económico suele ser encontrado principalmente en las medianas y pequeñas empresas, dado que conforman un mayor porcentaje en comparación con las grandes empresas.

Inversión tecnológica

El auge y rápido avance de la tecnología ha ocasionado que las empresas adopten nuevas herramientas para cumplir con las demandas del mercado y el cliente. Debido a esto, muchas industrias están invirtiendo en recursos tecnológicos para innovar sus áreas y acelerar los procesos de producción. Esta transición tecnológica no solo ha generado la digitalización de ciertas tareas,

sino también impulsa la actividad industrial y a otros sectores vinculados. Para la implementación tecnológica, las empresas se han dedicado a crear e implementar nuevas estrategias, como la capacitación de sus trabajadores, con el fin de que logren hacer un correcto uso de la tecnología y mantengan un buen desempeño.

Rentabilidad del sector industrial

Las empresas productivas, al tener una constante demanda, obtienen una cantidad considerable de ingresos y gastos. Para que las ganancias sean mayores, la inversión debe ser menor y la producción de cada trabajador debe cumplir la meta asignada. Esto puede ser posible con la aplicación de tecnología, dado que automatiza determinados procesos para priorizar otros. Con esto, las empresas de producción pueden gozar de estabilidad económica a largo plazo y, por ende, brindar estabilidad laboral y un incremento de la remuneración y beneficios a cada colaborador.

En general, las empresas productivas tienen la capacidad de brindar productos de calidad y en cantidad considerando los costos adecuados; además, se convierten en una fuente generadora de trabajo, que garantizará el bienestar económico de los trabajadores y el crecimiento del PBI.

3.2. Tipos de empresas de producción

Las empresas productivas se dividen fundamentalmente en dos tipos: ligeras y pesadas, las cuales se describen en los siguientes acápite.

3.2.1. Empresa de producción ligera

Una empresa de producción ligera se dedica a producir bienes de consumo y tiene como característica principal no necesitar un alto uso de insumos, mano de obra y capital. Algunos ejemplos de este sector son productos farmacéuticos, textiles y alimentos (Ayaviri & Pintag, 2023). De acuerdo con Westreicher (2020a), este tipo de empresa posee las siguientes características:

- No tiene un alto impacto en el medioambiente.
- Se relaciona principalmente con el sector secundario de la economía, donde la materia prima es transformada en un bien final.
- Usa productos semielaborados y materias primas.
- Emplea bienes desarrollados por la industria pesada en sus procesos productivos, como herramientas fabricadas o plástico abastecido.
- No requiere de grandes maquinarias ni aplica complejos procesos de transformación.
- No pone en peligro la salud de los trabajadores o de aquellos que viven cerca de la fábrica

Por otro lado, algunas de las empresas que pertenecen a la producción ligera son las siguientes:

- Alimentos y bebidas: son fabricados en serie y suelen estar contenidos en un envase de cartón o plástico.
- Textiles y calzado: se confeccionan diversos zapatos y prendas de vestir.
- Editorial: se producen libros, periódicos y revistas.
- Farmacéuticas: se desarrollan diferentes tipos de medicinas.

Las empresas de producción ligera tienen una gran importancia económica porque abarcan una gran variedad de productos y generan empleo en las comunidades donde se desempeñan, lo cual ayuda a que la población obtenga mayores ingresos. Debido a que suelen ser grandes empresas, generan altos ingresos al PBI mientras satisfacen las necesidades de la población.

3.2.2. Empresa de producción pesada

Una empresa de producción pesada es aquella que extrae o usa grandes cantidades de materia prima para luego transformarlas y desarrollar productos solicitados por otras industrias (Ayaviri & Pintag, 2023). De acuerdo con Westreicher (2020b), este tipo de empresa posee las siguientes características:

- Emplea una gran cantidad de materiales o insumos en comparación con la industria ligera.
- Tiene un impacto ambiental importante, por eso no se desarrolla en áreas residenciales o urbanas.
- Genera un alto grado de contaminación al emitir gases de efecto invernadero y residuos sólidos.
- Son actividades necesarias para el desarrollo de bienes finales en otras empresas.
- Requiere de una gran cantidad de materia prima, energía y agua.

Algunas de las empresas que pertenecen a la producción pesada son las siguientes:

- Industrias extractivas: dedicadas a la adquisición de recursos de la naturaleza, por ejemplo, petróleo y minerales.
- Cementeras: se encargan de desarrollar insumos para la actividad constructora de pequeñas y grandes infraestructuras.
- Siderurgia: se encargan de procesar el hierro con el fin de adquirir diversos tipos de aleaciones.
- Química: es un tipo de empresa cuya función es procesar la materia prima (azufre, sal y elementos fósiles).

En general, una empresa de producción pesada es la que mayor inversión realiza debido a la cantidad de insumos y mano de obra que requiere para elaborar sus productos; además, es una industria que afecta de modo considerable el medioambiente, ya sea directa o indirectamente, motivo por el cual debe implementar medidas para evitar dañar el ecosistema.

3.3. Desafíos y tendencias en las empresas de producción

Actualmente, las empresas productivas se enfrentan a grandes desafíos como producto de la globalización, las exigencias del mercado y el desarrollo de la tecnología. Estos retos ocasionan que las compañías desarrollen estrate-

gias y medidas para poder continuar en el mercado y obtener ganancias a largo plazo. Entre los desafíos y tendencias que destacan en las empresas productivas se presentan los siguientes:

Globalización y competencia internacional

Para las empresas actuales, la globalización ha generado un gran número de oportunidades y ventajas para el crecimiento empresarial, por esto, para crear una ventaja competitiva, los trabajadores suelen estar en constante capacitación con el fin de que puedan responder a las nuevas exigencias. A su vez, los gerentes desarrollan nuevas competencias para generar un desempeño eficaz en las diferentes funciones y actividades que realizan con el propósito de lograr hacer frente a la competencia nacional e internacional (Sisa *et al.*, 2020).

Sostenibilidad y responsabilidad social en la producción

Existe una tendencia mundial que ha llevado a las empresas a realizar sus actividades de una forma más ética y responsable, es decir, en armonía con el medioambiente y los ámbitos sociales y económicos. Esta responsabilidad social considera los intereses y requerimientos de las partes interesadas garantizando la sostenibilidad actual y de las futuras generaciones (Peralta *et al.*, 2022). La reducción del consumo de recursos, la adopción de prácticas respetuosas con el medioambiente y la implementación de estrategias de responsabilidad social son retos cruciales para el progreso de la empresa y su contribución con la sociedad y los ecosistemas.

Industria 4.0 y la digitalización de la producción

La revolución digital ha sido la causa de la innovación y transformación de los procesos organizacionales. La digitalización de la producción brinda a las empresas de producción oportunidades para que sus actividades sean realizadas en un tiempo menor, pero con la misma calidad de siempre (Montaudon-Tomas *et al.*, 2020). La implementación de la tecnología no solo es un reto para las industrias, sino también para los trabajadores, quienes deben desarrollar nuevas competencias mediante la capacitación para responder a los cambios y aprovechar los nuevos recursos.

3.4. Empresas productivas: tecnología y automatización

La tecnología ha modificado el modo en que las empresas gestionan y operan en la actualidad, dado que brinda herramientas adecuadas para que las empresas puedan cumplir con la alta demanda de los clientes, mantenerse competitivas y potenciar su rendimiento, lo cual es clave ante un entorno empresarial caracterizado por la complejidad, incertidumbre y volatilidad (Karolys *et al.*, 2024). De acuerdo con Corposuite (2023), las empresas productivas están apoyándose en la automatización para incrementar su productividad y mantener su posición en un mercado cambiante. Las herramientas tecnológicas más importantes son las siguientes:

Sistemas ERP

Son plataformas integrales de gestión empresarial enfocados en automatizar diversos procesos internos. A nivel productivo, este tipo de sistema brinda facilidades para planificar la cadena de suministro, programar la producción, controlar el inventario y gestionar los recursos humanos. Cuando se brinda una visión en tiempo real y global de la empresa, los sistemas ERP permiten que se tomen decisiones acertadas mejorando de este modo la productividad y reduciendo los costos.

Los sistemas ERP brindan muchas ventajas para la mayoría de las empresas productivas, entre las que destacan las siguientes:

- Centralización de la información: la información de las diversas áreas se reúne en un ERP, lo cual es importante porque permite conocer e integrar los diversos procesos que se realizan en la entidad para desarrollar estrategias y analizar la situación de cada departamento.
- Automatización del trabajo manual: el ERP se encarga de automatizar los procesos, las tareas y los flujos de trabajo, además de actualizar el inventario en tiempo real. Con la automatización no solo se ahorra tiempo, sino también se evitan errores humanos.

- Alta disponibilidad de la información: los trabajadores pueden tener acceso a información fundamental para realizar sus funciones, dado que los datos se encuentran en un único sistema. El acceso es rápido y la información registrada se mantiene actualizada, lo que permite que se tomen decisiones acertadas.

Internet de las cosas (IoT)

El internet de las cosas ofrece conectividad entre sistemas y máquinas en las empresas productivas, dado que, por medio de dispositivos y sensores, permite recolectar y analizar los datos para optimizar la eficiencia operativa y tomar decisiones más acertadas basándose en información precisa. El IoT habilita también la comunicación durante el proceso de producción y facilita la sincronización, lo cual incide positivamente en la adaptación y flexibilidad de la producción.

Robótica y automatización industrial

La robótica y la automatización son, hoy en día, aspectos fundamentales en los procesos de producción. Muchas de las tareas en las empresas productivas son realizadas por máquinas para destinar el recurso humano a otras tareas más complejas. Esta automatización de actividades acelera la fabricación de bienes, considera la calidad y garantiza la uniformidad de los productos, con los cuales es posible cumplir las demandas del mercado. Además, brinda los siguientes beneficios:

- La automatización permite la repetitividad y una mayor precisión de las tareas, ya que las máquinas poseen la capacidad de realizar tareas de forma eficiente y rápida, considerando la calidad del producto.
- La automatización cambió el tipo de mano de obra al requerir personal especializado en tecnología, lo cual garantiza la calidad de un producto y que la actividad sea más eficiente.
- La automatización permite que el control de los procesos productivos sea mejor porque los empleados pueden controlar y monitorizar la actividad, así como detectar y solucionar los problemas que se originan durante el proceso.

3.4.1. Capacitación laboral: habilidades blandas y tecnológicas

La capacitación laboral está enfocada en potenciar los conocimientos y las habilidades de los colaboradores para que puedan cumplir una determinada tarea. Se trata de una serie de actividades planeadas de acuerdo con las necesidades de la empresa, para que los empleados desarrollen nuevas competencias y muestren un buen desempeño a fin de cumplir con los objetivos institucionales. Para realizar capacitaciones, es necesario que las lecciones sean dinámicas, dado que de estas dependen los beneficios que una empresa pueda obtener a futuro (Nuñez, 2023).

Actualmente, las capacitaciones no solo son realizadas para mejorar las destrezas profesionales, sino también las tecnológicas, de modo tal que se eleve el desempeño del personal y puedan responder a las nuevas exigencias. Se distinguen dos tipos de habilidades que se abordan en la capacitación: blandas y tecnológicas.

Habilidades blandas

Las habilidades blandas son definidas como un complejo conjunto de cualidades personales que permiten que un colaborador se convierta en un contribuyente positivo para su organización. Estas competencias ayudan a que las personas aprecien las propias emociones y las expresen adecuadamente, orienten su pensamiento y comprendan las emociones de los demás.

Muchas empresas consideran que estas habilidades facilitan la interacción entre el personal, lo cual genera un clima laboral grato y favorece la cooperación y el entendimiento. Su importancia se refleja en tiempos de crisis, búsqueda de nuevos paradigmas, dificultad en las tareas por parte de los subordinados, así como los resultados y salida de la zona de confort (Espinoza & Gallegos, 2020).

Habilidades tecnológicas

Son competencias modernas desarrolladas para realizar actividades vinculadas con el desarrollo, manejo, implementación y uso de diversos dispositivos tecnológicos. Comprenden todos los conocimientos y aptitudes que le permiten al trabajador desarrollar sus actividades (Catacora *et al.*, 2023). Cabe precisar que en una empresa productiva el personal destinado al área de maquinaria y administrativa debe desarrollar estas competencias para tener un desempeño eficiente y evitar el retraso en la producción.

Este tipo de habilidades fue requerido principalmente durante la pandemia por la COVID-19, periodo en el que ocurrió la transformación digital ante el confinamiento y como medio para garantizar la continuidad de los negocios. Algunas de las habilidades tecnológicas que todo profesional debe poseer son el dominio de *software*, análisis de datos, administración de redes sociales y uso de la nube.

En general, las empresas productivas tienen una gran importancia en la sociedad porque brindan productos que son indispensables para la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Debido a esto, se requiere que sean fabricados constantemente a fin de cumplir la demanda del mercado. Para ello, es fundamental que el personal que labora en estas empresas posea no solo conocimientos teóricos y prácticos sobre su área, sino que también haya desarrollado habilidades blandas y tecnológicas, principalmente estas últimas, ya que hoy en día muchas empresas han automatizado sus procesos, por lo que dichas habilidades suelen ser reforzadas con capacitaciones a fin de garantizar que el personal se adapte a las nuevas herramientas y se aceleren los procesos de producción.

CAPÍTULO IV

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS

Las empresas productivas cumplen un rol fundamental en la sociedad porque de estas depende la fabricación de productos para satisfacer las necesidades de la población. Muchas de estas compañías se caracterizan por tener un personal amplio, dado que son diversos los procesos que realizan y la cantidad de bienes que deben producir cada día. Para esto, también hacen uso de la tecnología, la cual acelera y facilita la realización de ciertas actividades. La implementación de los recursos tecnológicos puede ser complicada al inicio, principalmente para los trabajadores, quienes suelen desconocer el uso de tecnología especializada de su área. Con el fin de evitar este tipo de situaciones, la mayoría de las organizaciones recurre a la capacitación administrativa, de manera que los empleados logren responder correctamente.

La capacitación administrativa es un recurso de gran relevancia en las empresas, ya que ayuda a que el personal desarrolle nuevas habilidades y saberes, con el fin de que pueda orientarse durante el uso de los equipos de trabajo. Es un conocimiento explícito que, debido a su grado de importancia, debe ser diseñado en etapas (análisis, implementación y evaluación) para determinar si dicha capacitación ha sido fructífera o se requiere aplicar nuevas estrategias (Miceli *et al.*, 2021).

La importancia de la capacitación no solo se debe a que ampliará los saberes de los trabajadores en su área, sino también se convierte en una alternativa

viable para mejorar el desempeño de los empleados y alcanzar las metas organizacionales, puesto que eleva la productividad y calidad del esfuerzo humano. Dicho de otro modo, la capacitación brindará muchos beneficios en términos de ganancias económicas y productividad, al tener trabajadores con habilidades tecnológicas y conocimientos específicos sobre su labor (Navarrete, 2018).

En este contexto, es importante conocer la relevancia de la capacitación administrativa en el desempeño de los trabajadores, puesto que depende de ella que la ejecución de las tareas sea efectiva y se incremente la productividad. Con la finalidad de conocer la manera en que el desempeño laboral se relaciona con la capacitación, en esta revisión de alcance se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la importancia de la capacitación administrativa en el desempeño laboral de los empleados de las empresas productivas? Con base en esta pregunta, se plantea el objetivo de este trabajo: describir la importancia de la capacitación administrativa en el desempeño laboral de los empleados de las empresas productivas.

La relevancia de la investigación se fundamenta en la búsqueda y selección de información valiosa sobre el tema propuesto por medio de la revisión de la literatura, con lo cual es posible analizar la importancia de la capacitación en el desempeño de los trabajadores en las empresas de producción. Conjuntamente, es una revisión de alcance fundamental porque amplía los conocimientos sobre este tema y permite identificar la cantidad de documentos que abordan el tópico elegido; además, sirve como ayuda a las empresas para que determinen qué tan relevante es la capacitación y puedan cumplir sus objetivos institucionales.

4.1. Metodología

La metodología es cualitativa y de alcance descriptivo; además, es una revisión de alcance, que consiste en la búsqueda de documentos sobre un tema en específico para obtener información confiable y responder las preguntas for-

muladas (Gómez & Henao-Castaño, 2021). La aplicación de este tipo de revisión se realiza siguiendo un proceso mediante el cual se busca entre la literatura existente para, posteriormente, proceder con la discusión. Dicho proceso está conformado por cinco etapas (Oyarzún & Cornejo, 2020):

1. Identificar los objetivos y las preguntas de investigación (son incluidas en la introducción)
2. Identificar las investigaciones sobre el tema propuesto
3. Elegir las publicaciones relevantes y que permitan dar respuesta a la pregunta y el objetivo del estudio
4. Analizar, categorizar e interpretar los datos
5. Organizar y reportar los hallazgos más resaltantes de las investigaciones elegidas

La identificación y selección de las publicaciones fue realizada del siguiente modo: se escogieron determinados términos que sirven como guías durante la búsqueda de las investigaciones en las bases de datos académicas escogidas (Google Scholar, SciELO, Redalyc y Dialnet). Así también, se seleccionaron palabras claves y los operadores booleanos, los cuales se detallan en la Tabla 3.

Tabla 2. *Ecuaciones de búsqueda por base de datos*

Base de datos	Ecuación de búsqueda
Google Scholar	“capacitación” “desempeño laboral” “training” “job performance”
SciELO	“capacitación” “desempeño laboral” “capacitación administrativa”
Redalyc	“capacitación laboral” “desempeño” “empresa” “AND”
Dialnet	“capacitación” “desempeño laboral”

Nota. Elaboración propia

Posteriormente, se determinaron los criterios de inclusión y exclusión, dado que son esenciales para discriminar la información y los estudios que se incluyen en la revisión de alcance. Dichos criterios se muestran en la Tabla 4.

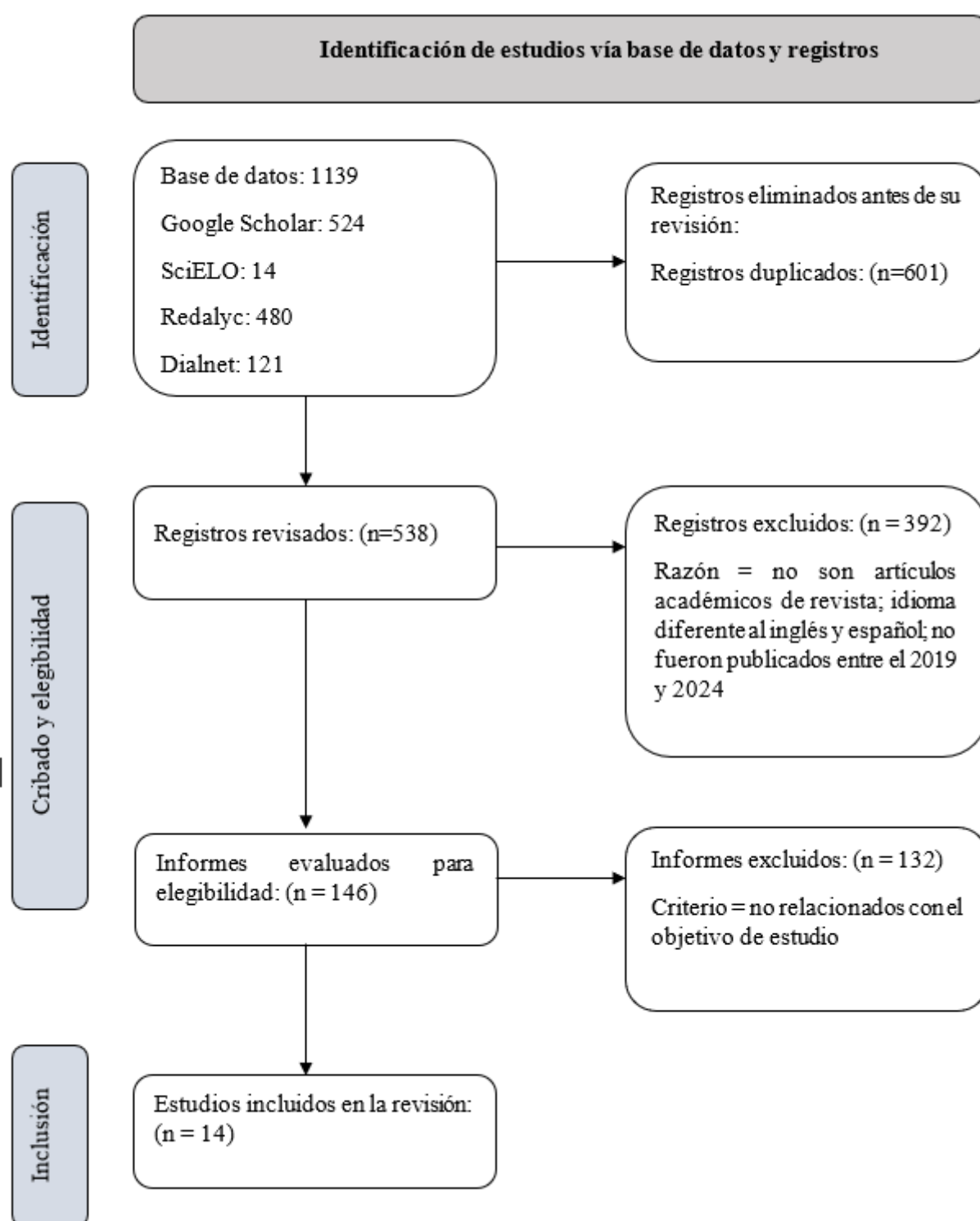
Tabla 3. Criterios de búsqueda

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
• Investigaciones que aborden la tecnología digital y el empleo público • Investigaciones publicadas en revistas académicas (artículos académicos). • Artículos publicados desde el año 2019 hasta el 2024 • Investigaciones publicadas en inglés o español	• Investigaciones que no aborden la tecnología digital y el empleo público • Investigaciones no publicadas en revistas académicas (tesis de titulación o posgrado, monografías y libros). • Artículos publicados antes del año 2019 • Investigaciones publicadas en idiomas diferentes al inglés o español.

Nota. Elaboración propia

Por último, se utiliza el método Prisma para seleccionar las investigaciones, pues brinda un rigor metodológico a la revisión de alcance. La finalidad de dicha metodología es elegir documentos relevantes entre la literatura científica para que sea incluida en la revisión de alcance. Para esto, se apoya en los criterios de inclusión y exclusión porque permiten hallar publicaciones relacionadas con el tema de investigación (Page *et al.*, 2021). El método Prisma se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Diagrama Prisma



Nota. Elaboración propia

En la primera fase se revisaron los títulos de las investigaciones publicadas durante los años 2019-2024 y se compararon los títulos para identificar si había estudios que se repetían en los buscadores académicos empleados

(SciELO, Google Scholar, Redalyc y Dialnet). En la segunda etapa, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión, y se eliminaron 601 artículos. En el último paso, se descartaron 132 artículos porque no se relacionaban con el objetivo del estudio. A partir de la metodología Prisma, se logró obtener estudios sólidos y fundamentados para responder la pregunta y objetivo de la investigación.

4.2. Resultados

Los resultados obtenidos luego de aplicar la metodología Prisma y considerando el tema de estudio (capacitación administrativa, desempeño laboral y empresas productivas) se presentan en la Tabla 5. Con dicho método se eligieron 14 artículos de revista que cumplen con los criterios de elegibilidad. De los estudios seleccionados se detallan sus autores, año de publicación, título de la investigación, metodología y sus principales hallazgos, los cuales se observan a continuación:

Tabla 4. Resultados cualitativos

Autor(es) y año	Título	Metodología	Principales hallazgos
Venkatesan & Vishwanathan (2024)	Factors influencing employees' job performance.	Cualitativa	Evaluaron el efecto de la capacitación en el desempeño y crecimiento de los trabajadores
Figueroa <i>et al.</i> (2022)	Derecho de capacitación y desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria. Caso: Amazonas	Descriptiva	Determinaron la relación de las actividades de capacitación con el rendimiento del personal de un ministerio.
Rodríguez <i>et al.</i> (2022)	La capacitación para el desempeño laboral del obrero en vigilancia y lucha antivectorial	Cualitativa	Sistematizaron los referentes teóricos que sustentan la capacitación en el desempeño laboral.

López <i>et al.</i> (2021)	La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización	Cualitativa	Analizaron la importancia de la capacitación en las mypes.
Medina <i>et al.</i> (2021)	La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial.	Cualitativa	Evaluaron la capacitación laboral y administrativa como medio para el progreso empresarial.
Rodríguez <i>et al.</i> (2021)	La capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional del técnico en podología.	Cualitativa	Sustentaron el proceso de capacitación como medio para mejorar el desempeño profesional.
Guerra (2021)	Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas	Documental	Evaluó el impacto de la capacitación en el desempeño del personal de una industria mecánica
Zambrano & Pelegrín (2020)	La capacitación de los colaboradores de las empresas para la mejora de la calidad de vida laboral	Cuantitativa	Reconocieron la relación de la capacitación en los colaboradores de las empresas con el desempeño.
Gonzales & Cereceda (2020)	Capacitación y desempeño laboral en trabajadores de Serenazgo	Cualitativa	Establecieron la influencia de las capacitaciones en el desempeño laboral de trabajadores de serenazgo
Honores <i>et al.</i> (2020)	Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras	Descriptiva	Determinaron la influencia de la capacitación en el desempeño laboral de las empresas mineras

Naranjo <i>et al.</i> (2018)	Fundamentos que sustentan la capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos del Centro de Elaboración y Empaque Chef Paq	Cualitativa	Sustentaron la capacitación en el desempeño laboral en las empresas y su incidencia en la productividad
Haryono <i>et al.</i> (2020)	The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia.	Cuantitativa	Examinaron los efectos de la capacitación en el empleo y sus implicaciones en el desempeño laboral.
Briceño <i>et al.</i> (2019)	El uso de la tecnología de la información en los procesos de capacitación laboral en los medios de comunicación impresos del estado Trujillo	Cualitativa	Analizaron la capacitación sobre TIC para la mejora del desempeño laboral.
Porta & Tarrió (2019)	La capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos	Cualitativa	Fundamentaron la capacitación para el desempeño laboral.

Nota. Elaboración propia

4.3. Discusión

A partir de la revisión de los estudios presentados en la Tabla 5, se identificó que todas las investigaciones abordan el tema de la capacitación, y que más de la mitad reflexiona sobre su importancia en el desempeño laboral. No

obstante, solo se identificó que el trabajo de Honores *et al.* (2020) analiza la capacitación en el desempeño de los trabajadores de empresas productivas, dado que esto fue principalmente hallado en tesis, pero no en artículos. Si bien en estos hallazgos no se incluye a las empresas de producción, sí recalcan la importancia que tienen las capacitaciones sobre el desempeño del personal, lo cual permite responder a la pregunta de investigación.

En el estudio de Honores *et al.* (2020), se afirma que en las empresas mineras la capacitación se ha convertido en una estrategia de suma importancia porque garantiza la mejora continua del desempeño de los colaboradores, lo cual se refleja en su respuesta eficaz ante de las necesidades de la empresa y la calidad de los productos a su cargo. Figueroa *et al.* (2022) señalan que la importancia de la capacitación en el desempeño laboral se debe a que incrementa el rendimiento de los trabajadores, identifica méritos, procura la profesionalización y hace efectivo el uso de los recursos. Por esto, es necesario que las empresas eliminen aquellos procesos de capacitación deficientes si se tiene por objetivo elevar el rendimiento del personal de las oficinas del Ministerio de Agricultura.

Gonzales & Cereceda (2020) indican que la capacitación de los recursos humanos del Serenazgo es importante porque actúa como una estrategia para mejorar el desempeño y la eficiencia, dado que, al compartir conocimientos sobre actividades específicas, el personal puede desarrollar todo su potencial.

Desde una perspectiva general sobre la importancia de la capacitación en el desempeño laboral, Venkatesan & Vishwanathan (2024) sostienen que la constante formación ha sido identificada como un factor determinante en el desempeño laboral, lo cual se debe a que los programas de capacitación ayudan a desarrollar habilidades y conocimientos para incrementar el buen desempeño y satisfacer las necesidades de la fuerza laboral. Rodríguez *et al.* (2022) señalan que la industrialización mejora la situación de las empresas; sin embargo, muchos obreros no tienen conocimiento sobre el uso de recursos tecnológicos. Por

este motivo, las empresas brindan capacitaciones a sus trabajadores para que desarrollen nuevas habilidades y así garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Medina *et al.*, (2021) afirman que la capacitación es un factor relevante en el desempeño del personal porque crea una ventaja competitiva y guía al éxito organizacional, principalmente al desarrollar conocimientos, destrezas, habilidades y responsabilidades que promueven el trabajo en equipo y mejoran la eficiencia de cada colaborador. Por otro lado, Rodríguez *et al.* (2021) sostienen que la constante formación o capacitación garantiza un pensamiento creativo, innovador y un mayor compromiso con la actividad que se realiza, es decir, un mejor desempeño, dado que poseen las herramientas y los conocimientos necesarios para operar correctamente con los recursos disponibles.

López *et al.* (2021) añaden que la capacitación es relevante en una organización porque se alinea con los intereses empresariales; además, ya que motiva a los trabajadores, mejora su desempeño y ayuda a identificar sus falencias. Guerra (2021) señala que la capacitación en el personal de una industria mecánica es importante porque garantiza el continuo aprendizaje de los trabajadores, el cual es un factor decisivo en la competitividad empresarial, pues mientras más conocimientos y habilidades posean los colaboradores, tendrán un desempeño superior en la organización y se alcanzará una mayor productividad y calidad.

Zambrano & Pelegrín (2020) indican que la capacitación tiene una gran importancia en el desempeño laboral porque al ser un proceso sistemático, permanente y basarse en las necesidades reales del personal, puede desarrollar nuevas actitudes y habilidades en el capacitado, lo que le ayudará a tener un desarrollo integral y perfeccionar su trabajo. Haryono *et al.* (2020) afirman que la capacitación es esencial en el desempeño de los trabajadores porque incrementa su motivación, aumenta significativamente su rendimiento, ofrece una mayor posibilidad de proporcionar ascensos laborales y ofrece oportunidades

de crecer económicamente, al estar mejor preparados para realizar sus actividades.

Briceño *et al.* (2019) sostienen que la capacitación se ha vuelto un proceso muy importante en las empresas, principalmente por la implementación de las TIC, dado que se usan para acelerar ciertas actividades empresariales e innovar determinadas tareas. Así también, la innovación requiere que el personal tenga conocimiento sobre su uso, lo cual es posible cuando se capacita periódicamente a los trabajadores, porque desarrollan nuevas aptitudes y capacidades que le ayudan a mejorar su desempeño.

Porta & Tarrió (2019) señalan que la capacitación es relevante en el desempeño laboral porque incrementa la productividad. Esto se debe a que se mejoran las habilidades profesionales y se detectan las debilidades de cada trabajador, lo que permite que mejoren sus competencias y efectúen una labor de calidad. Naranjo *et al.* (2018) manifiestan que la importancia de la capacitación en el desempeño laboral se debe a que eleva la profesionalidad al desarrollar en el trabajador una mayor cultura sobre su puesto de trabajo.

4.4. Conclusiones

La importancia de la capacitación administrativa en el desempeño laboral se observa en los beneficios que ofrece, entre los que destaca el desarrollo de nuevas competencias en el personal, el incremento de nuevos saberes del área donde se desarrolla, el aumento de la productividad y la alta calidad, la formación de nuevos líderes y el compartir del conocimiento tecnológico, el cual impera hoy en día por las ventajas que brinda en la producción. Dicha importancia se traduce en la mejora de los empleados, quienes al ser capacitados tienen las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades eficazmente y cumplir con los objetivos organizacionales propuestos.

CAPÍTULO V

DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE EMPRESAS PRODUCTIVAS Y CALIDAD

Las empresas se enfocan en garantizar la calidad de sus productos o servicios para asegurar la satisfacción y la fidelidad de los clientes, ya que de ellos dependen los ingresos y que la compañía pueda mantenerse activa en el mercado. La calidad se ha convertido en un factor esencial en las empresas productivas, motivo por el cual muchas cuentan con un sistema de gestión para evitar la salida de productos defectuosos. Sin embargo, no es el único elemento que se considera, ya que también es importante considerar el desempeño de los trabajadores y que los productos que se ofrezcan cumplan con la cantidad y calidad solicitada.

Es así que ambos elementos tienen una relación estrecha, pues para tener alta calidad y un buen desempeño del personal, es necesario capacitar a los trabajadores y brindarles las herramientas necesarias para que realicen sus actividades con éxito. En las capacitaciones que se desarrollen deben considerarse las fortalezas y debilidades de los participantes, y compartir conocimientos sobre los recursos que se usen en la entidad, como la tecnología, la cual es ampliamente empleada hoy en día debido a las facilidades que brinda. De este modo, los trabajadores elevarán su desempeño, se alcanzarán los objetivos organizacionales y se garantizará la productividad y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Con el fin de lograr la obtención de un personal eficiente, las empresas están en la obligación de programar capacitaciones de manera periódica, en las

que se instruya a los empleados sobre la atención al cliente, las características de los productos que se ofrecen, el uso de maquinarias, entre otros aspectos, para que puedan brindar al cliente una atención integral. De este modo, si los consumidores reciben un trato adecuado, optarán por obtener sus servicios y se volverán fieles a la empresa.

5.1. El buen desempeño del personal y sus ventajas en las empresas de producción

Un buen desempeño laboral es una de las mayores fortalezas con la cual una empresa puede contar para crecer exponencialmente. Esto se debe a que los colaboradores muestran sus destrezas y competencias, que, si son evaluadas correcta y periódicamente, podrán ser reforzadas, capacitadas y manejadas en beneficio de la empresa. Una organización con trabajadores aptos para desarrollar sus actividades no solo incrementa la productividad, sino que crea un ambiente apropiado, fortalece el trabajo en equipo y se toman buenas decisiones, dado que todos los involucrados tienen los conocimientos y la práctica suficiente para determinar el camino a seguir (Pineda *et al.*, 2023).

Para un buen desempeño laboral es fundamental que todos los trabajadores comprendan sus tareas o funciones específicas, las políticas que se deben respetar y los procedimientos que se deben seguir, de forma tal que se evite cometer algún error durante la realización de la actividad.

Un buen desempeño de los trabajadores trae consigo muchas ventajas en las empresas de producción, pues se incrementa la productividad y los productos que se elaboran poseen calidad, lo que permite que la entidad sea competitiva en el mercado y obtenga más ganancias. Entre las ventajas que el buen desempeño brinda a las empresas productivas destacan las siguientes (Pérez, 2021):

El poder de los datos

El buen desempeño del personal permite establecer estándares y métricas de expectativas, e identificar las debilidades y deficiencias que algunos puedan tener para brindarles capacitación.

Encontrar nuevos líderes

Tener datos concretos sobre el desempeño del personal permitirá detectar a aquellos que posean potencial para dirigir un área, lo que optimizará las actividades al tener un líder competente.

Mejoras para todos

Dado que todo el personal tiene las habilidades y competencias necesarias, además de haber recibido capacitaciones para mejorarlas, es posible cumplir las metas individuales y organizacionales; por ende, garantizar una mayor cantidad de ingresos por el alto nivel de productividad.

Recompensar con igualdad

Las empresas productivas pueden incrementar la remuneración o recompensa a sus trabajadores si estos demuestran un buen desempeño, dado que generan una mayor producción. Es preciso destacar que el reconocimiento de los esfuerzos de los colaboradores debe ser valorado de acuerdo con su aporte en la empresa y de manera justa y equitativa.

Clima laboral positivo

Un buen desempeño del personal incidirá en el clima de la organización porque todos conocen sus tareas a la perfección, lo que evita retrasos o garantiza el apoyo entre los mismos trabajadores en caso se necesite ayuda para actividades complejas.

Ahora bien, para garantizar un buen desempeño de los trabajadores, cada cierto tiempo las empresas deben evaluar a su personal considerando los siguientes parámetros:

- Logro y acción: iniciativa, orientación al logro, calidad, orden y búsqueda de información.
- Servicio: orientación hacia el cliente y sensibilidad interpersonal
- Influencia: conciencia de la organización, impacto e influencia, construcción de relaciones.

- Cognitivas: pensamiento analítico y aprendizaje activo.
- Dominio personal: autocontrol, confianza en sí mismo(a), adaptación al cambio, flexibilidad, compromiso organizacional, persistencia, trabajo en equipo.

En suma, son diversas las ventajas que el buen desempeño del personal brinda a las empresas productivas, por este motivo, es fundamental que siempre capacite a los trabajadores para que desarrollen nuevos conocimientos y competencias en su área designada. Así también, se sugiere evaluar su desempeño cada cierto tiempo, para identificar sus fortalezas y debilidades, e implementar medidas que permitan su mejora en la empresa, con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales.

5.2. Impacto de la capacitación administrativa en el desempeño del personal

La capacitación de los trabajos es una actividad necesaria de las organizaciones, cuyo propósito es guiar el aprendizaje para obtener mejores resultados en cuanto a productividad y desarrollo de competencias personales. La capacitación significa disponer de un personal con conocimientos idóneos para responder correctamente a los problemas o necesidades de la entidad y las demandas del mercado. En todas las actividades que impliquen inversiones de recursos o económicas, las empresas no deben minimizar la relevancia de los trabajadores; por el contrario, es necesario que los formen constantemente para brindarles información sobre los planes, las prioridades y las estrategias de la compañía, y los objetivos que pretenden cumplirse en un plazo determinado.

En este aspecto, la capacitación administrativa es una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones, pues permite instruir a los empleados para que mejoren sus competencias y realicen con mayor eficacia sus actividades. A su vez, constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, que está enfocado en optimizar las habilidades personales y el desempeño de la entidad. Por úl-

timo, es una herramienta que permite el desarrollo de destrezas y habilidades profesionales para asegurar que los empleados optimicen los recursos organizacionales y, por tanto, tengan un mejor desempeño en su puesto de trabajo. En general, la capacitación contribuye con el desarrollo de habilidades profesionales de los colaboradores y es implementado con el objetivo de lograr que cada integrante de la compañía obtenga nuevos conocimientos y competencias en su área para apoyarse entre compañeros del equipo, incrementar la productividad y garantizar un servicio de calidad (Honores *et al.*, 2020).

Garzón (2019) indica que por medio de la capacitación administrativa se pueden implementar modelos corporativos para guiar el desarrollo competitivo de los trabajadores de la empresa, los cuales son de gran ayuda porque permiten crear nuevas oportunidades para que el personal obtenga nuevos conocimientos que les ayude a promover su crecimiento profesional y personal. Es preciso destacar que además del crecimiento de cada individuo, también se desarrolla un excelente clima laboral; es decir, un espacio de trabajo armonioso porque los conocimientos adquiridos se relacionan con la satisfacción laboral al facilitarse la ejecución de sus labores, permitiendo así un mejor rendimiento laboral.

La capacitación administrativa tiene diversos objetivos, entre los que destacan los siguientes (Lugo, 2023):

- Ayudar a resolver problemas organizaciones y apoyar en la toma de decisiones
- Disminuir la cantidad de supervisiones
- Disminuir la rotación de personal
- Incrementar la productividad
- Perfeccionar y actualizar las habilidades y los conocimientos del personal en su actividad, y brindarles información sobre los nuevos recursos tecnológicos a utilizar

- Preparar al personal para que ocupe adecuadamente su nuevo puesto laboral, principalmente si no posee experiencia
- Prevenir riesgos laborales

Considerando lo expuesto, la capacitación administrativa es determinante en todas las empresas porque permite formar trabajadores aptos para realizar sus tareas con eficiencia, lo que se traduce en la mejora de su desempeño y en el incremento de la rentabilidad. Si bien la capacitación administrativa se debe realizar cada cierto periodo, es esencial conocer cuándo se requiere aplicarla con urgencia. Al respecto, las áreas que la necesitan suelen presentar los siguientes aspectos (Adecco, 2020):

- Datos de reclutamiento y selección de personal: la cantidad de personas entrevistadas, la rotación del personal y la antigüedad de los empleados son indicadores de que se necesita capacitar a los trabajadores con el fin de fomentar su compromiso con la entidad y elevar el nivel de calidad del área.

- Evaluación del desempeño: si se observa que el rendimiento bajo corresponde al personal, puede que se trate únicamente de un trabajador; sin embargo, si se identifica que su manifestación es general, entonces se requiere capacitar a todos los involucrados para incrementar su eficacia.

- Conocimientos, capacidad y experiencia de los trabajadores: en todas las empresas, se deben cumplir una cierta cantidad de objetivos, lo cual es logrado gracias a los conocimientos de los trabajadores. Por este motivo, se deben determinar las diferencias entre los objetivos y los conocimientos del personal, a fin de saber aquellas capacidades que deben desarrollarse o mejorarse.

- Introducción de nuevos métodos de trabajo, equipos o maquinarias: cuando se incluyen nuevos programas, máquinas, métodos y procesos, es indispensable capacitar a todos los trabajadores para que puedan usarlos eficientemente. Además, con la capacitación, se evitarán contratiempos por haber compartido información sobre su uso y se contribuirá con la comunicación interna cuando se requiere reforzar lo aprendido.

- Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento: existen ocasiones en que el personal debe realizar sus actividades bajo un marco legal determinado. Un error puede ocasionar la inadecuada ejecución de la actividad y, por tanto, brindar un servicio de baja calidad. Debido a que algunas leyes pueden ser de difícil entendimiento, se precisa asesorar y capacitar para garantizar su total comprensión.

En general, la capacitación administrativa tiene un gran impacto en el desempeño laboral porque les permite a los colaboradores que amplíen sus conocimientos y se mantengan actualizados en su área, lo cual los ayudará a desarrollar sus tareas con eficacia y eficiencia. Esto permitirá que las empresas puedan seguir siendo competitivas en el mercado, obtener más ingresos y ofrecer mejores beneficios a sus trabajadores.

5.3. Importancia de la calidad de servicio en las empresas productivas

La calidad es un concepto que abarca una gran amplitud semántica. Desde un enfoque clásico, es definida desde la perspectiva del consumidor final o cliente como el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los consumidores (Zavala-Choez & Vélez-Moreira, 2020). Por otro lado, es entendida como el conjunto de características inherentes a un servicio o producto que le brindan la capacidad de atender las necesidades y los requerimientos implícitos o explícitos de los clientes o usuarios. En general, la calidad es comprendida como la satisfacción de todas las partes involucradas; es decir, desde el personal de apoyo administrativo, los intermediarios hasta los consumidores finales (Barragán *et al.*, 2022).

La calidad de las empresas productivas se distingue de otras por ofrecer productos o servicios de alta calidad y esforzarse por optimizar de modo continuo sus operaciones y procesos. Entre las características que más destacan se encuentran las siguientes:

- Se enfocan en la satisfacción de las expectativas y las necesidades de sus clientes, además de centrarse en cumplir sus preferencias y requerimientos.
- Buscan continuamente la mejora de sus operaciones y procesos, con el objetivo de lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Tienen empleados comprometidos y motivados, pues se identifican con los valores y la cultura de la organización. Además, son capacitados para mejorar sus habilidades blandas y tecnológicas para alcanzar los objetivos personales e institucionales.
- Tienen líderes que establecen una visión estratégica y clara, crean un ambiente de respeto y confianza, y fomentan la creatividad y la innovación.

Ramos (2023) indica que, actualmente, la calidad se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las empresas productivas, además de convertirse en un factor esencial de estos porque los clientes tienen necesidades y expectativas cada vez más exigentes que obligan a las organizaciones a modificar sus procesos.

La calidad también es un factor fundamental en las compañías, ya que se trata de un elemento diferenciador entre la competencia, pues permite ofrecer un servicio o producto de mayor valor, a la vez que mejora la satisfacción de los consumidores, lo que se traduce en la obtención de más beneficios para las empresas productivas. Por este motivo, es esencial que las entidades productivas aseguren la calidad en los servicios o productos que ofrecen, lo cual puede ser logrado mediante el establecimiento de un sistema de gestión de calidad y el involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones y en las capacitaciones. Para implementar dicho sistema, se siguen los pasos que se enlistan a continuación:

- Identificar los objetivos organizacionales y si existe la necesidad de establecer el sistema

- Elaborar un plan pormenorizado para implementarlo
- Implementar el sistema y hacerle seguimiento
- Evaluar los resultados obtenidos y determinar si es necesario realizar cambios

En general, la calidad del servicio tiene un nivel de importancia significativa en las empresas productivas porque incide en la fidelidad de los usuarios y en la rentabilidad de la empresa; por esto, la actitud de los trabajadores siempre debe ser mejorada por medio de la educación, la formación y la capacitación constante; asimismo, se debe optimizar los recursos organizacionales que se utilicen para lograr ser competitivo ante cualquier entidad del mismo rubro. Para conocer si se brinda un servicio y productos de calidad de calidad, se ha implementado herramientas de medición, como Servqual (Calvopiña *et al.*, 2022), con el cual es posible obtener información exacta sobre el nivel de satisfacción de los clientes para determinar las medidas a implementar y cumplir con las normas de calidad. De esta manera, con la instauración de nuevas medidas y la capacitación constante del personal, es posible que las empresas obtengan más ganancias y cumplan uno de sus objetivos más importantes: brindar servicios y productos de calidad a los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adecco. (2020, 14 de febrero). *La importancia de la capacitación del personal*. <https://blog.adecco.com.mx/2020/02/14/importancia-capacitacion-de-personal/>

Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R. & Eldabi, T. (2020). The role of organizational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50(2020), 217-227. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401218312465>

Alles, M. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/151213>

Ampuero, J. (2024, 20 de febrero). *Beneficios de Capacitar al Personal en emprendimiento*. CIDE PUCP. <https://cide.pucp.edu.pe/capacitacion-en-emprendimiento-5-claves-para-transformar-tu-empresa/>

Andina (2020, agosto). *El 81 % de trabajadores considera al clima laboral muy importante para desempeño*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>

Andrade, J. (2021, 22 de octubre). *Importancia de la capacitación laboral para las organizaciones*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-capacitaci%C3%B3n-laboral-para-las-jes%C3%BAs-rodolfo>

Arlegui, F. (2023, 18 de abril). *Importancia de la capacitación en las organizaciones*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-capacitaci%C3%B3n-en-las-organizaciones-arlegui-campos>

Ausin, S. (2021, 12 de abril). Cinco estrategias para lograr un exitoso desempeño laboral en una organización. *Diario Gestión*. https://gestion.pe/economia/management-empleo/cinco-estrategias-para-lograr-el-mejor-desempeno-laboral-en-una-organizacion-noticia/?ref=gesr#google_vignette

Ayaviri, V., & Pintag, L. (2023). *La deslocalización y su incidencia en la industria Textil de la provincia de Chimborazo* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional UNACH. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11747>

Barragán, C., Garoía, J., & Medina, N. (2022). Análisis de la calidad del servicio en IES a través del modelo Servqual. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 11(30), 1-11. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637969396001/637969396001.pdf>

Bohlander, G. & Snell, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. 17ª ed. UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4186>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385

Briceño, Y., Duran, Y., & Luque, R. (2019). El uso de la tecnología de la información en los procesos de capacitación laboral en los medios de comunicación impresos del estado Trujillo. *Sapienza Organizacional*, 6(12), 57-75. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553066097005/553066097005.pdf>

Burguet, N. & Campaña, A. (2020). Propuesta de una estrategia de capacitación en bioseguridad en la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Liorad. *Revista CENIC Ciencias Biológicas*, 51(3), 207-221. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2221-24502020000300207&script=sci_arttext

CAF Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2018, 20 de noviembre). *CAF plantea aumentar la productividad para impulsar el desarrollo*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/11/caf-plantea-aumentar-productividad-para-impulsar-el-desarrollo/>

Calvopiña, D., Velasco, V., Pacheco, H., & Guerrero, D. (2022). *Turismo: calidad y sostenibilidad*. CIDE.

Carballo-Mendívil, B., Arellano-González, A., & Ríos-Vázquez, N. J. (2019). Madurez de procesos en pequeñas empresas manufactureras de México. *Revista EAN*, (86), 185-206. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2301>

Carranza, A. (2024, 14 de mayo). *Capacitaciones para empresas: ¿Cómo desarrollar un plan de desarrollo en grandes equipos?* Crehana. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/capacitaciones-empresas/>

Catacora, L., Peñaloza, E., & Arámbulo, M. (2023). Influencia de las competencias digitales en la gestión del conocimiento: Caso docentes universitarios. *Convergencia Empresarial*, 12(02), 4-19. <https://doi.org/10.47796/ce.v12i02.931>

Ceupe. (2022, 2 de febrero). *Empresa industrial: definición, características y tipos*. <https://www.ceupe.com/blog/empresa-industrial.html>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9ª ed. Mc Haw Grill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

COFIDE México (2020, 1 de julio). *Capacitación empresarial: qué es, beneficios e importancia*. <https://www.cofide.mx/blog/capacitacion-empresarial>

Córdova, K. (2023). *Costos de producción para la determinación de la rentabilidad en la empresa Vanetex* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/487d7997-db32-4f93-bbce-0dc1cbc34061/content>

Corposuite. (2023, 5 de mayo). ¿Qué son las empresas de producción? <https://corposuite.com/2023/12/05/que-son-las-empresas-de-produccion/>

Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100004&lng=es&tlng=en

Davies, B., Diemand-Yauman, C. & Van Dam, N. (2019, 7 de febrero). *Ventaja competitiva con una dimensión humana: Del aprendizaje continuo a la aptitud para el empleo durante toda la vida laboral*. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/competitive-advantage-with-a-human-dimension-from-lifelong-learning-to-lifelong-employability/es-ES>

De las Heras Demotecnia (2019, 25 de mayo). *Capacitación Laboral* [encuesta telefónica]. <https://www.demotecnia.com.mx/capacitacion-laboral/>

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. 5a ed. Pearson Educación. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Eirín, R., Sanmiguel-Rodríguez, A. & Rodríguez-Rodríguez, J. (2020). Las razones del cambio de desempeño laboral en los docentes de educación física en el contexto gallego. *Retos*, 2041(41), 153-161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7945688>

Escuela Nacional de Administración Pública. (2023, 27 de septiembre). *Gestión de la capacitación para entidades públicas: Inicio*. ENAP. <https://guias.enap.edu.pe/GDC>

Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>

Figueroa, A., Hidalgo, I., & Maco, J. (2020). Derecho de capacitación y desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria. Caso: Amazonas. *Gobierno y Gestión Pública*, 7(2), 91-106. <https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/RevistaGobiernoyG/article/view/2412>

Flores, A. (2022, 9 de diciembre). *10 tipos de capacitación para fomentar el aprendizaje de tu equipo*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/tipos-capacitacion/>

Flores, R. & Cervantes, M. (2019). *Evaluación del desempeño del gobierno corporativo*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Garcés, I., Fresno, C. & Moreno, R. (2018). Estrategia pedagógica para el desarrollo de los modos de actuación profesional en los estudiantes de nivel medio superior. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/actuacion-profesional-estudiantes.html>

Garzón, M. (2019). Propuesta de modelo de universidad corporativa. *Visión de Futuro*, 23(1), 1-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897679>

Gob.pe (2024, 14 de enero). *Gestión de la Capacitación (GDC)*. <https://www.gob.pe/15062-gestion-de-la-capacitacion-gdc>

Gómez, D. (2020). *La capacitación para el desarrollo empresarial en la actualización del modelo socioeconómico cubano. Aporte en la prevención de la corrupción administrativa*. Editorial Feijóo. <https://dspace.uclv.edu.cu/server/api/core/bitstreams/b1c904d0-7aaf-4ea9-a526-5c5ce401c548/content>

Gómez, L., & Henao-Castaño, Á. (2021). Intervenciones y efectividad del Paquete ABCDEF en el tratamiento de delirium: revisión de alcance. *Avances en Enfermería*, 39(3), 395-414. <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v39n3.85828>

Gonzales, Y., & Cereceda, Y. (2020). Capacitación y desempeño laboral en trabajadores de Serenazgo. *Avances*, 22(4), 536-551. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7925390>

González, M., Cendales, B. & Segura, S. (2022). Variables e instrumentos para la evaluación del desempeño individual en el trabajo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(34), 01-17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3950>

Guerra, S. (2021). Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 237-249. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600237

Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107-2112. <https://m.growingscience.com/beta/msl/3742-the-effect-of-training-and-job-promotion-on-work-motivation-and-its-implications-on-job-performance-evidence-from-indonesia.html>

Herrera, A. (2018). Decálogo de competencias y sus indicadores para gestión de capital humano universitario. *REMIE, Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(1), 56-82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6315997>

Hidegar. (2019, 15 de octubre). ¿Qué importancia tiene en nuestro país el sector industrial? <https://hidegar.com/es/que-importancia-tiene-en-nuestro-pais-el-sector-industrial/>

Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6), 398-409.

HSETools. (s.f.). *Elementos esenciales de los planes de capacitación que se deben registrar*. https://hse.software/2023/09/18/elementos-esenciales-de-los-planes-de-capacitacion-que-se-deben-registrar/#%C2%BFCuales_son_los_elementos_esenciales_de_los_planes_de_capacitacion_HSE_que_se_deben_registrar

IBM. (2024). ¿Qué es capacitación y desarrollo? <https://www.ibm.com/mx-es/topics/training-development#citation1>

Indeed. (2024, 9 de marzo). *Cuáles son los objetivos de un curso de capacitación*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/objetivos-curso-capacitacion>

Karolys, J., Karolys, D., Vasco, G., & Pazuña, W. (2024). La Influencia de la Tecnología en la Administración de Empresas Modernas. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 5(1), 1047-1056. <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/239>

Khan, M., Malik, S. & Janjua, S. (2019). Total quality management practices and work-related outcomes: a case study of higher education institutions in Pakistan. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(6), 864-874. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJ-QRM-04-2018-0097/full/html>

LinkedIn (2024, 26 de febrero). ¿Cómo se puede utilizar el método de elección forzada en las evaluaciones de desempeño? <https://es.linkedin.com/advice/0/how-can-you-use-forced-choice-method-vgwjc?lang=es>

López, D., Coto, E., & Cadena, A. (2021). La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 71-85. <https://www.redalyc.org/journal/6722/672271870006/672271870006.pdf>

López-Martínez, Brenda Esther, Aragón-Castillo, Jason, Muñoz-Palomeque, Manuel, Madrid-Tovilla, Saúl, & Tornell-Castillo, Iván. (2021). Calidad de vida laboral y desempeño laboral en médicos del instituto mexicano del seguro social de bienestar, en el estado de Chiapas. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 316-325. <https://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3706>

Lugo, L. (2023). Importancia y beneficios de la capacitación del personal en los spas de Guasave, Sinaloa, México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 9586-9604. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5160

Mamani, Y. & Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica* [trabajo de investigación, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional UPEU. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2260>

Manpower Group (2023). *La nueva era del potencial humano. Tendencias 2023 de la fuerza laboral*. Experis. <https://blog.manpowergroup.pe/lo-que-importa-es-el-talento>

Martínez, A. & Gallardo, K. (2018). Evaluación del desempeño y auténtica en el modelo por competencias en secundaria: un estudio mixto. *REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 103-122. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.006>

Medina, B., Palacios, W., & Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*, 10(6), 305-317. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8116466>

Miceli, S., Corengia, Á., & Fernández, L. (2021). La capacitación laboral bajo la lupa: experiencia de diseño de un proceso de evaluación de la transferencia de la capacitación en organismos públicos. *Estado Abierto*, 5(2), 37-66. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/07/vol._5_2.pdf#page=39

Mohd Ali, H., Ayodele, L. A. & Ibrahim, M. B. (2019). The future sustainability of Malaysian higher education institutions: What matters most? *Asian Academy of Management Journal*, 24(1), 171-186. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s1.12>

Montaudon-Tomas, C., Pinto-López, I., & Yáñez-Moneda, A. (2020). Tendencias de la digitalización en la hospitalidad y el turismo. *Vinculatégica EFAN*, 6(2), 1169-1181. <https://doi.org/10.29105/vtga6.2-533>

Motta, J. (2018). *Capacitación del personal administrativo y calidad de servicio en la dirección regional de educación de Ica, 2018* [tesis de maestría, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio Institucional UAP. <https://hdl.handle.net/20.500.12990/6317>

Naranjo, S. P., Peraza, L. A. S., & Martínez, C. O. T. (2018). Fundamentos que sustentan la capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos del Centro de Elaboración y Empaque Chef Paq. *Órbita Científica*, 24(105), 1-9. <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rOrb/article/view/730>

Navarrete, M. (2018). *La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral* [tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/handle/123456789/28329>

Núñez, E. (2023, 19 de julio). *Capacitación basada en competencias laborales*. Cursalab. <https://cursalab.io/blog/capacitacion-basada-competencias-laborales/>

Orbe, M., Ordóñez, C. & Angamarca, S. (2018). Elementos para la creación de programa de educación continua de la facultad de ingeniería empresarial de la extensión Cañar de la Universidad Católica de Cuenca. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 55-67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560185>

Ortega, R., Palma, A., & Echeverría, D. (2020). Herramienta del Costo-Volumen-Utilidad en la toma de decisiones; empresas industriales-Cantón Quevedo. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(4), 1393. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A8%3A27820680/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A147958415&crl=c>

Oyarzún, C., & Cornejo, R. (2020). Trabajo docente y nueva gestión pública en Chile: una revisión de la evidencia. *Educação & Sociedade*, 41, e219509. <https://doi.org/10.1590/ES.219509>

Pa'wan, F. & Omar, R. (2018). Effects of innovative organizational climate on organizational commitment in Malaysian higher education institutions. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6(2), 1-21. <https://ejournal.um.edu.my/index.php/MOJEM/article/view/11302>

Padilla, P. (2023, 17 de octubre). *10 estrategias efectivas para mejorar la motivación laboral*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/10-estrategias-efectivas-para-mejorar-la-motivaci%C3%B3n-padilla-ruiz-iaaybf>

Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L., Stewart, L., Tricco, A., Welch, V. & Whiting, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Rev Esp Cardiol*, 74, 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>

Peralta, M., Guzmán, R., & Verdezoto, M. (2022). Responsabilidad Social en empresas bananeras en Ecuador: perspectivas económicas, sociales y jurídicas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(99), 1095-1114.

Pérez, O. (2021, 2 de junio). Principales beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa. *Blog PeopleNext*. <https://blog.peoplenext.com/principales-beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638v>

Porta, S., & Tarrió, C. (2019). La capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos. *Pedagogía Profesional*, 17(1), 1-10. <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf/article/view/752>

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2018, 13 de junio). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

Quispe, G., Durán, V., Benites, A., & Bringas, V. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 113-125. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8>

Ramírez-Vielma, R. & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con el desempeño laboral. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>

Ramos, C. (2023). *La importancia de la calidad en las empresas*. Firma Profesional. <https://firmaprofesional.com/blog/importancia-calidad-empresas/>

Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-Del-Río, E. & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: the case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a21>

Rodas, D. (2021). *Factores de desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del sector industrial molinero en la provincia de Chimborazo* [trabajo de magíster, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32017>

Rodríguez, M., Hidalgo, R., de Armas, R., Valcárcel, N., & Sánchez, L. (2022). La capacitación para el desempeño laboral del obrero en Vigilancia y Lucha Antivectorial. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*, 13(1), 3-12. <https://revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/2243>

Rodríguez, T., Pupo, Y., Mesa, B., & Stuart, L. (2021). La capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional del Técnico en Podología. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*, 12(2), 99-106. <https://revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/2248>

Rodríguez-Sánchez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207-220. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>

Rusconi, N. (2020, 19 de octubre). *La importancia de las evaluaciones de desempeño dentro de las compañías*. Soft Builder by Belgaum. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-evaluaciones-desempe%C3%B1o-dentro-compa%C3%B1%C3%ADas/>

Santos, D. (2023, 7 de agosto). Plan de capacitación de una empresa: fases, objetivos y ejemplos. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-de-capacitacion>

Senor, V. (2020). *La evaluación de desempeño como instrumento de medición y mejora* [tesis de especialización, Universidad Católica de Córdoba]. Repositorio Institucional UCC. <https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2788/>

Siliceo, A. (2012). *Capacitación y desarrollo de personal*. 4ª ed. Limusa.

Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020). Factores potenciadores de las competencias gerenciales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 4-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898228>

Soto, C. (2020, 12 febrero). ¿Cuáles son las etapas del proceso de capacitación? *Revista Seguridad Minera*. <https://www.revistaseguridadadminera.com/capacitacion/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-capacitacion/>

Soto, R. (2019). *La motivación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sentinel Perú S.A.* [trabajo de investigación, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1509>

Team Stage (2024). *Employee Training Statistics: Cost of Progress in 2024*. <https://teamstage.io/training-statistics/>

Torres, E., Fretel, N., Coral, M. & Ramírez, I. (2021). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los profesionales de la salud de un hospital de Pucallpa. *Revista Vive*, 4(10), 64-71. <https://doi.org/10.33996/revistavive.v4i10.76>

Ubillús, L. (2023, 4 de abril). *Herramientas para evaluación de desempeño*. Educación Continua USAT. <http://especializate.usat.edu.pe/blog/herramientas-para-evaluacion-de-desempeno/>

Valle, M. (2023, 31 de octubre de 2023). Importancia de la evaluación de desempeño laboral. *BUK Perú*. <https://www.buk.pe/blog/por-que-es-importante-evaluar-el-desempeno-laboral-en-tu-empresa>

Venkatesan, B., & Vishwanathan, N. (2024). Factors influencing employees job performance. *ASPUR Publishing*, 2(39), 113-118. <https://jemit.aspur.rs/archive/v2/n3/2.pdf>

Werther. W. & Davis, K. (2019). *Administración del capital humano*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España S.L.

Westreicher, G. (2020^a, 1 de abril). *Industria ligera*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/industria-ligera.html>

Westreicher, G. (2020b, 1 de abril). *Industria pesada*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/industria-pesada.html>

Zambrano, A. & Pelegrín, N. (2020). La capacitación de los colaboradores de las empresas para la mejora de la calidad de vida laboral. *REFCalE. Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 8(1), 42-62. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3157>

Zambrano, A., & Pelegrín, N. (2020). La capacitación de los colaboradores de las empresas para la mejora de la calidad de vida laboral. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 8(1), 42-62. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3157>

Zapata, G. & Rueda, M. (2018). Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 75-92. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>

Zavala-Choez, F., & Vélez-Moreira, E. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 264-281. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539687>

Zety. (2024). *15 Best Skills for a Resume in 2024 + How-To Guide*. <https://zety.com/blog/what-skills-to-put-on-a-resume>

SOBRE LOS AUTORES

Paul Florez Cardoso

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

<https://orcid.org/0009-0003-4869-4160>

Henry Florez Cardoso

Ejército del Perú

<https://orcid.org/0000-0001-8095-8216>



www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS