



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**La Capacitación Empresarial: una herramienta para el  
desarrollo del Capital Humano**

**AUTORA:**

**Burnham Villacís Johanna Lizbeth**

**Ensayo Académico previo a la obtención del título de  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel, PHD.**

**Guayaquil, Ecuador**

**13 de Marzo del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente ensayo académico, fue realizado en su totalidad por **Burnham Villacís Johanna Lizbeth**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

### TUTOR

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel, PHD.**

### DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 13 del mes de marzo del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Burnham Villacís Johanna Lizbeth**

### DECLARO QUE:

El Ensayo Académico, **La Capacitación Empresarial: una herramienta para el desarrollo del Capital Humano** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este ensayo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Ensayo Académico referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de marzo del año 2019**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Burnham Villacís Johanna Lizbeth**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Burnham Villacís Johanna Lizbeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Ensayo Académico, **La Capacitación Empresarial: una herramienta para el desarrollo del Capital Humano** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de marzo del año 2019**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Burnham Villacís Johanna Lizbeth**



Guayaquil 21 de Febrero del 2018

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
<b>Dokument</b>	<a href="#">La Capacitación Empresarial una herramienta para el desarrollo del Capital Humano.docx</a> (D48189756)
<b>Inskickat</b>	2019-02-21 17:27 (-05:00)
<b>Inskickad av</b>	johanis15_15@hotmail.com
<b>Mottagare</b>	alex.tapia.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Meddelande</b>	Articulo científico Johanna Burnham <a href="#">Visa hela meddelandet</a>
	<b>0%</b> av det här c:a 11 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 0 st källor.

**Tema:** “La Capacitación Empresarial: una herramienta para el desarrollo del Capital Humano”

**Estudiante:**

- Johanna Lizbeth Burnham Villacís

**Docente Tutor:**

Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel, PHD.

---

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.**  
OPONENTE

# ÍNDICE

RESUMEN .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	2
METODOLOGÍA .....	8
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	10
CONCLUSIONES .....	17
RECOMENDACIONES.....	18
CONSIDERACIONES FINALES.....	19
REFERENCIAS .....	20

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Caracterización de las categorías.....	10
Tabla 2 Caracterización de categorías y subcategorías utilizadas.....	11



## RESUMEN

Este artículo expone los resultados de una investigación realizada a 30 ejecutivos pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos, Ventas y Producción de 10 empresas de alimentos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil, en el que se describen las prácticas de capacitación como herramienta para el desarrollo del plan de carrera y del capital humano.

Los resultados muestran que la capacitación desempeña un papel importante en los planes de carrera y en el desarrollo profesional de las personas que laboran en las empresas, pero sobre todo fomenta el compromiso de los colaboradores hacia la organización, generando en ellos motivación y satisfacción laboral, permitiéndoles potenciar sus habilidades y competencias.

Este trabajo de investigación también confirma que la capacitación conduce a la organización a una mayor rentabilidad ya que fomenta en los empleados buenos hábitos de trabajo, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento profesional y ayudándolos a cumplir con las metas organizacionales.

***Palabras Claves: Capacitación, desarrollo de carreras, capital humano, plan maestro de capacitación, necesidades de capacitación, motivación***

## INTRODUCCIÓN

Este estudio trata sobre la capacitación como herramienta para el desarrollo del capital humano y la implementación de planes de carrera, que constituye en la actualidad uno de los aspectos más significativos en la gestión de Talento Humano; según Gordon (2000) la gestión del factor humano posee enorme importancia en las organizaciones hoy en día al punto que se lo considera como la clave del éxito de las empresas, pues son las personas los verdaderos actores del progreso ya que vigorizan la organización y determinan el éxito o fracaso de las mismas.

Es en ese contexto de cambio donde la capacitación adquiere pleno sentido como herramienta que facilita el desarrollo personal y profesional, Chiavenato (2007) refiere que “La Capacitación es el proceso educativo de corto o mediano plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. La capacitación produce un impacto positivo en el capital humano pues influye en el desempeño, ayudándolos a adquirir mayores conocimientos y a potenciar sus competencias y habilidades para que se desempeñen con éxito en sus puestos de trabajo; de esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Sobre este tema varios son los trabajos que se han realizado, a continuación se presentan algunos de los más sobresalientes estudios; uno de las más recientes, es el realizado por Alberto-Bermúdez (2015) titulada "Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las Pymes" en la Universidad de Costa Rica. En dicho estudio se plantea el tema de las necesidades de capacitación que tienen las pequeñas y medianas empresas de Guanacaste, en dicho estudio se aplicó un cuestionario de dieciséis ítems dirigido a 120 Pymes seleccionadas por ubicación, los resultados muestran que el 100% de los informantes creen que en toda organización, cuando los colaboradores reciben capacitaciones se sienten motivados convirtiéndose en un insumo productivo para la empresa, por tanto es importante siempre

comenzar a generar esta motivación en el personal, para que posteriormente se den los resultados en el ámbito organizacional.

Otra investigación es la de Cota (2017) titulada "La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados" realizada por el Instituto Tecnológico de Sonora, de Ciudad Obregón, México, se utilizó una metodología de tipo descriptiva, y como instrumento se aplicó un cuestionario para detectar las necesidades de capacitación el cual fue elaborado y validado por la empresa Weihsman Consultores, el cuestionario contiene 10 preguntas elaboradas para medir las debilidades y oportunidades de mejora que existen dentro de la empresa, la investigación se enfocó en la planificación del desarrollo y crecimiento futuro del colaborador brindándoles la oportunidad de crecer en su carrera profesional dentro de la empresa, y de alcanzar puestos de mayor jerarquía, mayor remuneración y mejores beneficios sociales, entre otras ventajas.

Según Rodríguez (2005) la importancia de la capacitación radica en los siguientes factores:

1. Ayuda a la organización, pues conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
2. Genera cambios en el individuo, dando lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
3. Influye en el mejoramiento de las relaciones en el grupo de trabajo ya que fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

### **Detección de las necesidades de Capacitación**

La tarea de capacitar al personal de las empresas parte en primer lugar de la detección de las necesidades de Capacitación; Werther y Davis, (2008) señalan que la evaluación de las necesidades revela el estado de los problemas actuales de la organización para enfrentarlos y resolverlos de manera efectiva.

Según Mendoza (2002) existen en las organizaciones diferentes tipos de necesidades de capacitación y desarrollo, algunas son necesidades manifiestas que son bastante evidentes, tales como las que presenta el personal de nuevo ingreso y ascenso, transferencias de puesto, cambios de equipo o herramientas, procedimiento de trabajo y políticas, otras en cambio son necesidades encubiertas como aquellas que se presentan en el personal que ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño, derivado de los insuficientes conocimientos o la obsolescencia de habilidades, por último están las necesidades inmediatas que son aquellas que deben ser atendidas de manera urgente o a corto plazo.

De acuerdo a Chiavenato (2002) el diagnóstico de las necesidades de capacitación puede ser efectuado con la ayuda de algunas técnicas de recolección de información tales como:

La evaluación del desempeño: Por medio de ésta práctica, no sólo es posible descubrir a los colaboradores que vienen haciendo sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino indagar también que sectores de la organización requieren una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

La observación sistemática: la cual busca identificar donde hay evidencias de trabajo ineficiente, como por ejemplo daño en los equipos, atraso en el cronograma, pérdida grande de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada de personal entre otros.

Los cuestionarios: Las investigaciones por medio del uso de cuestionarios y listas de verificación (check list) ponen en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Las entrevistas con Supervisores y Gerentes: Es el contacto directo con jefes y gerentes respecto a problemas solucionados mediante el entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de las diferentes áreas.

Las reuniones interdepartamentales: Conversaciones íter departamentales acerca de temas concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos internos.

Las evaluaciones de los empleados: Resultado obtenido de la prueba realizada a los colaboradores que ejecutan determinadas funciones o tareas.

La modificación del Trabajo: Cuando se realizan modificaciones parciales o totales en las rutinas diarias de trabajo es necesario entrenar previamente a los colaboradores en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Las entrevistas de salida: se realizan cuando el colaborador va a retirarse de la organización, suele ser el momento más apropiado para conocer su opinión acerca de la empresa y las razones que motivaron su renuncia. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) brinda información útil y real para elaborar el plan de capacitación, este DNC permite saber qué trabajadores requieren capacitación y en qué aspectos, identificar prioridades y profundidad del aprendizaje, conocer contenidos, establecer directrices para los planes y programas, determinar con precisión los objetivos de los cursos, identificar instructores especiales e incluso optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.

Es importante destacar que las necesidades de capacitación se van a reflejar en un proyecto denominado Plan de Capacitación, que involucra a todas las áreas de la empresa, que se ajusta a las características y necesidades reales detectadas en el Diagnóstico de Necesidades de capacitación, se trata, en definitiva, de concretar cómo, cuándo y quiénes van a participar en acciones de capacitación para mejorar sus competencias y habilidades como parte de la búsqueda de la mejora continua del capital humano.

## **Desarrollo de Planes de Carrera**

Sin embargo, la labor de Recursos humanos no culmina con la capacitación del colaborador, muchas empresas desarrollan planes de carrera para aquellos colaboradores que además de demostrar interés por la capacitación, forman parte de grupos de alto rendimiento que generan valor agregado a la organización. De tal forma que los recursos empleados en las capacitaciones permitan a la organización lograr su cometido estratégico.

Según Chiavenato (citado por Rodríguez, 2005, p.37), la importancia de los planes de carrera radica en el hecho de que los individuos que se benefician tendrán una mediana o larga permanencia dentro de la organización; esto permite que la organización cuente con personal calificado, proporcionándoles oportunidades para que los colaboradores de todos los niveles obtengan el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Los planes de carrera son una buena opción para las empresas pues cumple el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles y generar así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa. Lo que se busca es que los colaboradores sean capaces de proponerse objetivos que los ayuden a superarse a sí mismos y exigir sus habilidades para ser productivos pero de una manera que se encuentren satisfechos con sus ideales y objetivos.

Nieves (2010) refiere que un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden, los compromisos del trabajador y la empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores.

El plan de carrera es una práctica utilizada para retener al personal y su vez motiva a los colaboradores a permanecer en ella, cuando esta práctica se ejecuta sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al colaborador transitar un camino desde el puesto

actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera es una oportunidad para ganar el compromiso de los colaboradores al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa.

Castillo (2012) menciona que “el plan de carrera es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización. También es un factor clave de satisfacción laboral para los empleados, porque encuentran en la empresa el apoyo necesario para evolucionar en todas las áreas de su vida y experimentarán mayor compromiso y ganas de retribuir con su trabajo.”

Un plan de carrera ofrece beneficios a las personas y a la empresa la posibilidad de afrontar la falta de profesionales competentes dentro de la misma y los costos asociados con la contratación externa, que pasa a ser una segunda opción; al tiempo que mejora el clima organizacional de los empleados que pueden vislumbrar las oportunidades de ascenso. El nivel de compromiso también es mayor cuando se ocupa un nuevo puesto como resultado de un plan de carrera; en este caso la rotación tiende a ser más baja y la adaptación es más rápida que la de una persona recién llegada.

## METODOLOGÍA

Esta investigación se enmarca en el paradigma cualitativo, pues se trata de comprender de qué manera los ejecutivos de talento humano valoran e interpretan la capacitación y como la capacitación sirve como herramienta para el desarrollo personal y profesional del trabajador.

Para la realización de este estudio se solicitó la participación de 30 ejecutivos pertenecientes a empresas de alimentos de consumo masivo, estos ejecutivos tienen en común ser jefes o gerentes de áreas de Recursos Humanos, Ventas y Producción, quienes fueron escogidos por tratarse de áreas de resultados clave de cuya gestión depende el éxito de la empresa otro criterio fue que las empresas seleccionadas contratan intensivamente durante el año mano de obra, y porque además aceptaron voluntariamente aportar información sobre el tema en cuestión; así mismo, se utilizaron como técnicas la entrevista semi estructurada y los grupos focales y se construyó como instrumento un guion con 12 preguntas, con el objetivo de obtener información sobre la importancia de la capacitación y su papel en el desarrollo del factor humano y del plan de carreras, la elaboración de este guion de preguntas se inició previamente con una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema de la capacitación empresarial, así como de trabajos afines al estudio, posteriormente se realizó una prueba piloto en tres compañías para verificar la confiabilidad de la información recogida previamente, producto de lo cual, se obtuvo una versión preliminar de la misma, y finalmente el guion fue validado con la ayuda de cuatro expertos en el tema de la capacitación empresarial.

Las preguntas de investigación de las que se partió fueron las siguientes:

¿Cómo las empresas identifican las necesidades de Capacitación en las organizaciones?

¿Qué disposición muestran los colaboradores de la empresa para participar en los programas de capacitación?

¿Contribuye la capacitación al desarrollo profesional de los colaboradores?



¿Qué opiniones tienen los ejecutivos pertenecientes a las áreas de resultado clave de la empresa, sobre el proceso de capacitación y desarrollo?

¿Qué relación guarda la capacitación con el desarrollo de los planes de carrera profesional de los colaboradores de la empresa?

¿Cómo se evalúa los resultados de la capacitación en las empresas?

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con propósito expositivo se identificaron 3 dimensiones básicas para procesar los datos recogidos de manera ordenada y holística, a fin de facilitar el análisis y la interpretación de los mismos, estas son:

- La planificación curricular
- Las barreras de la capacitación
- La identificación de resultados

A continuación, se presenta la definición de las categorías de análisis utilizadas en esta investigación.

**Tabla #1: Caracterización de las categorías**

<b>Categorías</b>	<b>Conceptualización</b>
Planificación curricular	Es la acción y efecto de un plan de acción que significa dirección, coordinación y previsión, parte con una evaluación diagnóstica y sus resultados los analiza y relaciona con los fines, objetivos y propósitos de la capacitación.
Barreras de la capacitación	Son aquellas dificultades de tiempo, rigidez en los horarios, baja asistencia, falta de interés, falta de dominio de los temas por parte de los instructores.
Identificación de resultados	Es el método que se utiliza para poder medir los resultados obtenidos de la capacitación con el fin de determinar aquellas falencias u oportunidades para mejorar las capacitaciones que se realicen a futuro.

Plan de Carrera	Es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización.
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabla #2: Caracterización de categorías y subcategorías utilizadas**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Conceptualización</b>
Planificación curricular	Plan maestro de capacitación	Es una guía que incorpora los diferentes temas de formación obtenido del diagnóstico de necesidades de capacitación, orientado a cerrar las brechas identificadas.
	Temas	Expresa el contenido central de lo que se está hablando
	Instructores	Persona que tiene la profesión de instruir a personas en la ejecución de una metodología o función
	Tiempo	Periodo determinado en que se desarrolla un acontecimiento
Barreras de la Capacitación	Horario	Distribución de las horas en que se realiza una actividad
	Tiempo	Periodo determinado en que se desarrolla un acontecimiento
	Asistencia	Acción de asistir a un lugar
	presupuesto	Cálculo anticipado del costo de un servicio
Identificación de Resultados	Conocimientos	Conjunto de saberes que se tienen de materia
	Habilidades	Es el talento o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito determinado trabajo
	Necesidades de capacitación	Desarrollo de planes o programas de capacitación para el fortalecimiento de conocimientos en los participantes de una organización
Plan de Carreras	Crecimiento profesional	Es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada persona
	Satisfacción	Sentimiento de bienestar que se tiene cuando se ha cubierto una necesidad
	Motivación	Es lo que anima a una persona a actuar o realizar algo

## **Análisis de la información**

A continuación se presenta el análisis de la información con el apoyo de las categorías antes descritas

## **Planificación curricular**

Varios informantes señalan que en sus empresas el departamento de Recursos Humanos administra el Plan maestro de Capacitación, el cual es fruto de una previa planificación curricular que parte del análisis de las necesidades específicas de las diferentes áreas de la organización.

*“El departamento de Recursos Humanos desarrolla el Plan maestro de Capacitación el cual es elaborado a partir de la planificación curricular que toma en cuenta las necesidades de capacitación de todas las áreas de la empresa, teniendo como objetivo el desarrollo de las competencias necesarias en el personal y lograr que ellos se sientan a gusto con su trabajo que fortalezcan sus conocimientos y habilidades” 15*

Agregan también que si bien es cierto, los temas en los que se capacita al personal son distintos para cada área y especialidad, todos tributan a un mismo objetivo estratégico pues el propósito de la misma es asegurar el éxito y competitividad de la organización.

*“En la organización realizamos diferentes capacitaciones por cada unidad, por ejemplo, técnicas de cierre de ventas y persuasión para ventas, financiero actualizaciones contables y de auditoría, logística sobre técnicas de distribución, optimización de tiempos y canales; Marketing manejo de marca y marketing digital, estas actividades parten de los objetivos estratégicos de la empresa que actúa como plan rector de toda la gestión organizacional” 112*

En cuanto a los instructores internos, varios informantes señalaron que generalmente se trata de colaboradores corporativos, es decir que pertenecen al mismo grupo empresarial, los cuales se encuentran suficientemente capacitados para ser instructores:

*“La mayoría de capacitaciones las realizamos con instructores internos siendo los mismos colaboradores de la organización, los que las realizan, sin embargo también se invierte en capacitaciones externas” 13*

*“Los instructores son gente corporativa, los cuales se encargan de enseñar las metodologías y técnicas al nuevo personal que se integra a trabajar” 19*

No obstante, ciertos informantes agregaron que no todo el personal que participaba como instructores internos en las capacitaciones mostraba una

adecuada preparación, lo que había producido quejas de determinados grupos de empleados que se sentían insatisfechos con la capacitación recibida.

*“Es cierto también que no siempre nuestros instructores poseen el conocimiento pedagógico necesario para impartir la capacitación, lo que ha causado con razón malestar en determinados empleados que se sienten afectados y que reclaman su derecho a recibir entrenamiento de calidad” I6*

## **Barreras de la Capacitación**

Los informantes comentan que entre las dificultades que se han encontrado para la realización de la capacitación están aquellas relacionadas con la falta de asistencia por parte de los colaboradores.

*“Creo que la importancia y el interés que le da el trabajador a los eventos de capacitación es una de las mayores dificultades al momento de capacitar” I15*

*“En algunos casos la falta de conocimiento sobre temas planteados, es lo que genera desinterés” I20*

*“Entre las dificultades más frecuentes están la baja asistencia a sesiones de capacitación y la resistencia al cambio, este último en un bajo porcentaje. Se podría proponer temas más atractivos para así llamar más la atención de los colaboradores y obtener un número de asistencia mayor” I4*

Otros informantes manifiestan asimismo que cuentan con limitado tiempo para desarrollar los eventos de capacitación y que existen quejas de ciertos supervisores porque la capacitación afecta el horario de trabajo de sus colaboradores.

*“La mayor parte del tiempo, nuestros vendedores internos se quejan del choque de los horarios de trabajo con las sesiones de capacitación y entrenamiento, mientras que los vendedores externos han llegado a reportar cruce de horarios con sus jornadas interprovinciales. Los sábados es un día que los colaboradores están dispuestos a venir por las capacitaciones, pero tiende a fracasar por la disponibilidad de los capacitadores” I11*

*“Al ser el área de Producción un lugar donde los empleados pasan haciendo más trabajo de campo, resulta difícil y complicado encontrar un día en que ellos puedan venir a la organización y se dediquen a hacer la capacitación. A parte de existen ciertas ocasiones en las que es necesario hacer estas capacitaciones un sábado o un domingo y en sí, resulta fastidioso para los colaboradores tener que ir en un día de descanso. Pero lo hacen porque es algo que le dará frutos a largo y corto plazo” I16*

*“Una de las dificultades más evidentes, es la asistencia a las capacitaciones, porque hace que el personal deje a un lado las actividades de trabajo para asistir a los eventos de capacitación” I10*

Varios informantes comentan que otra de las dificultades que se presentan en la capacitación es el limitado dominio de los temas por parte de los instructores internos, lo cual genera vacíos en los colaboradores.

*"Una de las dificultades presentadas es encontrar buenos capacitadores que estén cada vez mejores capacitados y tengan amplios conocimientos, nosotros como empresa queremos que nuestros empleados sean capacitados con capacitadores especializados en el tema, para que obtengan la mejor enseñanza y resultados, pero muchas veces esto no es posible por el limitado presupuesto asignado a la capacitación" I21*

Los ejecutivos manifestaron asimismo, la necesidad de tener aprobado un presupuesto anual de capacitación para cada área de la organización, y que este se invierta en capacitaciones externas o in house.

*"Antes de cada capacitación, se le presenta las diferentes cotizaciones al Gerente General y nos aprueba en ese momento, no se cuenta con algún presupuesto anual de capacitación, ya que se manejan más las capacitaciones internas en la empresa" I13*

*"Creo que el presupuesto puede ayudar mucho a que los eventos sean mejores. Por ejemplo, ahora realizamos las charlas en el comedor, sería mejor tener un lugar apropiado. Y de vez en cuando instructores externos o llevar al personal fuera de la empresa" I17*

## **Identificación de Resultados**

En cuanto a la identificación de los resultados, algunos ejecutivos mencionaron que la capacitación tiene una directa relación con los resultados de la empresa, tales como la mejora de la atención al cliente, la reducción de tiempos de respuesta y errores y la mejora en la utilización de máquinas y herramientas.

*"Los resultados de la capacitación en el departamento de Ingeniería tienen como resultado que los colaboradores sean capaces de mejorar sus habilidades para el manejo de las herramientas a utilizar de una manera más eficiente y segura" I24*

*"Los beneficios de la capacitación no sólo en este Departamento sino en todos los de la empresa son innumerables, ya que en la mayoría de las ocasiones brinda nuevos conocimientos para los colaboradores y estos aplican sus conocimientos en la atención a los clientes y en el manejo de las máquinas y herramientas" I7*

Otros informantes señalaron en cuanto a los resultados de la capacitación que no bastaba la obtención de excelentes resultados, sino que se necesitaba el compromiso del personal, agregaron también que se requería

desarrollar mayor trabajo en equipo en un marco de tolerancia y respeto entre sus miembros.

*“En cuanto a trabajo a veces se necesita mayor compromiso, al menos en planta, pero también en temas relativos a la forma de trabajar, a veces hay desacuerdos entre los mismos obreros y maquinistas, puede ser cultural, pero eso retrasa límites de entrega y cumplimiento de metas” I25*

*“Podría hacerse mayor énfasis en la tolerancia, respeto y además mayores detalles del producto, así como muestrarios más amplios para poder vender a detalle el producto a nuestros clientes, sobre todo en cuanto a tonos de pintura y calidad de productos aditivos” I30*

*“Hacer énfasis en la comunicación organizacional y a nivel grupal, además del manejo de lenguaje adecuado en las organizaciones, formas de interpretar significantes mal planteados. También en la conformación de equipos y la importancia del establecimiento de canales de comunicación adecuados” I6*

### **Plan de Carrera**

En cuanto al desarrollo de los planes de carrera, los informantes manifestaron que la capacitación es una herramienta fundamental en sus organizaciones, pues genera el crecimiento profesional en los colaboradores de la organización.

*“La capacitación es de vital importancia para el desarrollo de los planes de carrera y profesionalización; nuestra empresa exige a los jóvenes profesionales capacitación continua como condición para ubicarlos en puestos claves” I28*

Otros ejecutivos señalaron que el desarrollo profesional y personal constituye una gran satisfacción en los colaboradores.

*“los planes de carrera son importantes pues incentivan espacios de entrenamiento técnico, capacitación constante y crecimiento personal en sus empleados” I14*

*“No debemos capacitar y luego esperar la fuga de talento, sino capacitar para retener a nuestros colaboradores; Por ello es fundamental desarrollar los planes de carrera” I18*

Algunos informantes refirieron que el plan de carrera es una forma efectiva de mantener a sus colaboradores motivados en su lugar de trabajo.

*“En nuestra organización se crean planes de carrera específicamente para personas con alto potencial, también lo orientamos para cubrir posiciones clave del negocio y de esta manera mantenemos al personal motivados” I22*

Otros informantes indican que los planes de carrera son manejados únicamente por la alta gerencia sin la participación del departamento de

recursos humanos, por tal motivo los colaboradores que poseen estos talentos claves desconocen su destino profesional en la empresa.

*"No todos los colaboradores conocen su destino profesional dentro de la organización, muchos desconocen del tema porque no hacen participe al área de recursos humanos, solo suelen ser manejados por la alta gerencia." 126*



## CONCLUSIONES

Este estudio confirma que en la mayoría de las empresas participantes, la capacitación empresarial es una actividad planificada que se desarrolla en función de objetivos previos y que esta sigue una serie de pasos tales como el diagnóstico de las necesidades de capacitación utilizando para ello procedimientos formales, mientras que otras compañías continúan trabajando con cierta informalidad.

La investigación reveló también que la capacitación es una herramienta muy importante para el desarrollo de planes de carrera, ya que desde el punto de vista de Rodríguez (2005) Tinoco (2011) el capital humano es el motor del desarrollo organizacional constituyendo una gran ventaja para las compañías, varios ejecutivos manifestaron que tanto la organización como los colaboradores son beneficiados con la capacitación, pues la conduce a una mayor rentabilidad fomentando actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales, ofreciéndoles además a sus colaboradores oportunidades de desarrollo personal y crecimiento profesional.

Por otra parte, una de las principales barreras percibidas por los informantes en la capacitación es la rigidez en los horarios y el tiempo que dura la capacitación porque interfiere con la jornada de trabajo generando una baja asistencia a las capacitaciones por parte de los colaboradores.

Otra de las barreras de la capacitación es el limitado presupuesto que las empresas asignan para impartir la capacitación al personal, lo que incide con frecuencia en las posibilidades de desarrollar actividades de capacitación para todo el personal; el estudio también reveló que una de las principales dificultades es la falta de dominio de los temas por parte de los instructores internos que dan la inducción al personal de la empresa. Esto puede ocurrir debido a la limitada experticia de las personas encargadas de contratar a los entrenadores o ser la consecuencia del bajo presupuesto que se asigna a la misma, lo que impide que se contrate capacitadores con mayor nivel de conocimientos. Según Chiavenato (2002) El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos lo que influye en sus comportamientos, pero en esta tarea juega un importante papel los

instructores y su capacidad para transmitir conocimientos y desarrollar nuevos aprendizajes.

En cuanto a los resultados de la capacitación, el estudio realizado muestra que en las empresas investigadas, la capacitación les ha permitido a cada área aportar al logro de las metas organizacionales y esto se ve reflejado de manera cuantitativa a través de los indicadores de resultados que maneja cada área, y en el aumento de la productividad y rentabilidad de la empresa.

La capacitación deberá estar alineada a los mismos objetivos organizacionales. Se debe de realizar el desarrollo de carrera del personal para evitar que se desvinculen o se los lleve la competencia y la forma de hacerlo es, haciéndolos crecer profesional a la par con la organización.

Al respecto autores como Alles (2004) señala que es importante desarrollar programas de capacitación que partan de un adecuado diagnóstico de las necesidades de la organización, y reitera que es competencia del departamento de Recursos Humanos la delicada tarea de efectuar seguimiento permanente de los resultados de la capacitación y de la transferencia del conocimiento a las actividades de los puestos de trabajo.

Finalmente se concluye que una buena capacitación es el resultado de un proceso de planificación deliberado y evaluado continuamente y que la empresa requiere alinear sus objetivos estratégicos a los objetivos de capacitación a fin de alcanzar los resultados esperados.

## **RECOMENDACIONES**

En base a los resultados obtenidos se recomiendan las siguientes acciones:

Que las empresas trabajen más en la alineación de los objetivos de la capacitación a los objetivos de la empresa.

Que exista una positiva disposición en las organizaciones para el desarrollo de planes de carreras, pero estas iniciativas requieren de un mayor seguimiento y control por parte de los profesionales de Recursos Humanos.

Que se desarrollen buenas prácticas de capacitación que partan de la socialización del plan de capacitación hasta la evaluación de los resultados de la misma, pero no ocurre lo mismo con los planes de carrera, pues estos en muchos casos son manejados exclusivamente por la alta gerencia sin la participación de Recursos Humanos, por ello, no todos los empleados poseedores de talentos clave dentro de la empresa conocen cuál será su destino profesional. de acuerdo a (Bernard, 1997) La idea es comunicarles a los colaboradores que más contribuyen o que contribuirán decisivamente al éxito organizacional, y que los empleados se sientan motivados al pensar en un proyecto de evolución profesional de largo plazo en la empresa.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Una de las limitaciones de este estudio es que la muestra estuvo circunscrita a las empresas de alimentos de consumo masivo. Aunque en la investigación ha participado un buen número de informantes, sería interesante ampliar la población objeto de estudio incluyendo otras empresas ecuatorianas para poder extraer conclusiones más generalizables. Asimismo, sería conveniente organizar nuevos grupos de discusión con ejecutivos representantes de empresas con giros de negocios diferentes a las contempladas en esta investigación para cotejar los discursos del empresariado dedicado a otras actividades productivas.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires Ediciones Granica
- Bernard, A. (1997). *Todos somos directores de recursos humanos*. Barcelona Ediciones Gestión 2000
- Bermúdez, A. (2015). *Una herramienta de fortalecimiento de las Pymes*. Costa Rica: Revista electrónica de las sedes regionales
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio.
- Cota, J. (2017). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados*. México
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Nomos S.A.
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del Talento Humano*: Bogotá Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México D. F.: Mc Graw-Hill.
- Gordon, J. (2000). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico*, editorial Panorama, México, D. F., 2010.
- Mendoza, A. (2002). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, 5ª edición, Trillas, México, D. F.
- Nieves, I. (2010). *Planes de Carrera ¿Mito o Realidad?* Tomado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219014912005.pdf>
- Rodríguez T. (2005). *Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión*. Colombia: Consult C.A.
- Tinoco, C. (2011) *Aspectos generales del concepto "capital humano"* Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/14/art8.pdf>
- Werther, J., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos* (Sexta ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Burnham Villacís Johanna Lizbeth**, con C.C: # **0930608427** autor/a del trabajo de titulación: **La Capacitación Empresarial: una herramienta para el desarrollo del Capital Humano** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de marzo de 2019

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Burnham Villacís Johanna Lizbeth**

C.C: **0930608427**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	La Capacitación Empresarial: una herramienta para el desarrollo del Capital Humano		
<b>AUTOR(ES)</b>	Johanna Lizbeth Burnham Villacís		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel, PHD.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	13 de marzo de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>31</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos Humanos, Desarrollo Humano		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Capacitación, desarrollo de carreras, capital humano, plan maestro de capacitación, necesidades de capacitación, motivación		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>Este artículo expone los resultados de una investigación realizada a 30 ejecutivos pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos, Ventas y Producción de 10 empresas de alimentos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil, en el que se describen las prácticas de capacitación como herramienta para el desarrollo del plan de carrera y del capital humano.</p> <p>Los resultados muestran que la capacitación desempeña un papel importante en los planes de carrera y en el desarrollo profesional de las personas que laboran en las empresas, pero sobre todo fomenta el compromiso de los colaboradores hacia la organización, generando en ellos motivación y satisfacción laboral, permitiéndoles potenciar sus habilidades y competencias.</p> <p>Este trabajo de investigación también confirma que la capacitación conduce a la organización a una mayor rentabilidad ya que fomenta en los empleados buenos hábitos de trabajo, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento profesional y ayudándolos a cumplir con las metas organizacionales.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-0993431676	<b>E-mail:</b> jburnhamv@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			