



**Universidad
Israel**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

| |
|---|
| Título del proyecto: |
| Programa de Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC. |
| Línea de Investigación: |
| Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible |
| Campo amplio de conocimiento: |
| Administración |
| Autor/a: |
| Jesús Andrés Catota Sáenz |
| Tutor Metodológico: |
| PhD. Alejo Betty Pastora |
| Tutor Técnico: |
| PhD. Pérez Manosalvas Héctor Sebastián |

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR TECNICO



Yo, **Héctor Sebastián Pérez Manosalvas** con C.I: **172152918-6** en mi calidad de Tutor técnico del proyecto de investigación titulado: **Programa de Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC.**

Elaborado por: **Jesús Andrés Catota Sáenz**, de C.I: **172426368-4**, estudiante de la Maestría: **Gestión del Talento Humano**, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 02 abril de 2025



Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLOGICO



Yo, **Alejo Betty Pastora** con C.I: **175936433-2** en mi calidad de Tutor metodológico del proyecto de investigación titulado: **Programa de Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC.**

Elaborado por: **Jesús Andrés Catota Sáenz**, de C.I: **172426368-4**, estudiante de la Maestría: **Gestión del Talento Humano**, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 02 abril de 2025

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, **Jesús Andrés Catota Sáenz** con C.I: **172426368-4**, autor/a del proyecto de titulación denominado: **Programa de Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC.**

Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano, mencionó.

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 el respectivo 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. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. 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 prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 02 abril de 2025


Firma

Tabla de contenidos

| | |
|--|-----|
| APROBACIÓN DEL TUTOR TECNICO | ii |
| APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLOGICO..... | iii |
| DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE | iv |
| INFORMACIÓN GENERAL..... | 9 |
| Contextualización del tema | 9 |
| Planteamiento del problema..... | 10 |
| Pregunta de investigación | 12 |
| Objetivo general | 12 |
| Objetivos específicos | 12 |
| Vinculación con la sociedad y beneficios directos | 13 |
| Delimitación de la investigación | 13 |
| Capítulo I: Fundamentación Teórico..... | 14 |
| 1.2 Contextualización del estado de arte | 14 |
| Antecedentes de la Investigación | 14 |
| 1.3 Fundamentos Teóricos | 19 |
| Modelo instruccional | 20 |
| Teorías del aprendizaje | 21 |
| 1.4 Proceso de investigación metodológico | 21 |
| Enfoque de la investigación | 21 |
| Tipo de Investigación | 22 |
| Diseño de investigación | 22 |
| Población y censo | 23 |
| 1.5 Métodos, técnicas e instrumentos | 23 |
| Encuesta | 23 |
| Entrevista | 24 |
| 1.6 Análisis de resultados..... | 24 |
| Resultados Encuestas | 24 |
| Resultados Entrevistas | 36 |
| CAPÍTULO II: PROPUESTA..... | 46 |
| 2.1 Fundamentos teóricos aplicados | 46 |
| Capacitación | 46 |
| Planes de capacitación | 46 |

| | |
|--|----|
| Teoría de aprendizaje conectivista | 47 |
| Habilidades blandas | 48 |
| Desempeño laboral | 48 |
| Modalidades de capacitación | 48 |
| Indicadores de gestión | 49 |
| 2.2 Descripción de la propuesta | 49 |
| a. Estructura general | 51 |
| b. Explicación del aporte | 59 |
| c. Estrategias y/o técnicas | 69 |
| 2.3 Validación de la propuesta..... | 70 |
| 2.4 Matriz de articulación de la propuesta | 72 |
| CONCLUSIONES..... | 74 |
| RECOMENDACIONES..... | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 76 |
| ANEXOS | 79 |
| ANEXO 1..... | 79 |
| ANEXO 2 | 82 |
| ANEXO 3 | 83 |
| ANEXO 4..... | 84 |
| ANEXO 5..... | 85 |

Índice de tablas

| | |
|--------------|----|
| Tabla 1..... | 56 |
| Tabla 2..... | 70 |
| Tabla 3..... | 71 |
| Tabla 4..... | 71 |
| Tabla 5..... | 72 |

Índice de figuras

| | |
|-----------------|----|
| Figura 1 | 11 |
| Figura 2 | 24 |
| Figura 3 | 25 |
| Figura 4 | 25 |
| Figura 5 | 26 |
| Figura 6 | 27 |
| Figura 7 | 27 |
| Figura 8 | 28 |
| Figura 9 | 29 |
| Figura 10 | 29 |
| Figura 11 | 30 |
| Figura 12 | 31 |
| Figura 13 | 31 |
| Figura 14 | 32 |
| Figura 15 | 33 |
| Figura 16 | 33 |
| Figura 17 | 34 |
| Figura 18 | 35 |
| Figura 19 | 35 |
| Figura 20 | 51 |
| Figura 21 | 53 |
| Figura 22 | 54 |
| Figura 23 | 55 |
| Figura 24 | 57 |
| Figura 25 | 58 |

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El ser humano es un individuo de aprendizaje continuo, independientemente del ámbito en el que este se desarrolle va a busca conocer y aprender más, es su naturaleza misma desde los inicios de la historia; la curiosidad humana es el motor de la innovación, de los cambios y el progreso, de ahí que, la preparación, el conocimiento y las capacitaciones sean relevantes. Dentro del mundo laboral, esto además de permitirles su crecimiento personal hará posible el crecimiento empresarial.

En este contexto las capacitaciones dentro de una empresa encaminan a mejorar siempre la calidad de servicio o productos que brindan, un personal bien capacitado significa crecimiento empresarial, captación de más clientes y crecimiento económico; en el sector de salud es importante capacitarse para brindar un servicio de vanguardia, que permita además de entregar productos, brindar conocimiento a los clientes, de esta manera el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa se perfecciona y por ende la empresa misma.

Las capacitaciones en el entorno laboral son actividades que desarrolla una empresa para su supervivencia; ofrecen un valor agregado para destacar frente a otras empresas, siendo el capital humano lo realmente importante pues a estos se pueden moldear, capacitar y adaptar para enfrentar adversidades; más aún cuando la sociedad misma se encuentra en cambios constantes y el desarrollo tecnológico es latente, entonces mantener a los empleados capacitados se convierte en un valor diferencial que destaca a la empresa de otras empresas.

Según Herrera et al. (2022) refieren en su investigación que el mal desempeño laboral de funcionarios es por la ausencia de capacitaciones, dado que estos desconocen sus funciones por lo tanto no cumplen a cabalidad sus labores, disminuyendo la productividad de cualquier empresa o institución, indican también que las capacitaciones permiten el desarrollo del personal, de sus habilidades y destrezas. Es evidente que la falta de conocimiento en los empleados genera un mal desempeño y perjuicios a la institución o empresa donde trabaja.

Ahora bien, en la actualidad el tema de las capacitaciones no es distinto al de épocas pasadas, Alberca (2024), menciona que aún existen brechas culturales, sociales, económicas, preparación profesional, que limitan acceder a programas de capacitación en el sector empresarial, de hecho las empresas mismas perciben a las capacitaciones de personal como un gasto y no como una inversión

situación que restringe el desarrollo de habilidades, incluso el empleado percibe a las capacitaciones como un trabajo extra, más que un beneficio.

En razón de ello, el concepto de capacitar en el ámbito laboral debe modificarse, tanto para el empleador como para el empleado, se ha buscado que este concepto se perciba de manera positiva, como una ventaja para la empresa y como una oportunidad de crecimiento personal para el trabajador. Frente a esta realidad lo que se busca en esta investigación es generar un plus o valor agregado para que la empresa destaque frente a la competencia, incremente su productividad, fomente el crecimiento personal y que los clientes se sientan satisfechos.

Los programas de capacitación para que sean efectivos deben ser diseñados de acuerdo a la realidad de cada empresa, producto que oferta, personal con el que cuenta y distribución del mismo, tiempo, espacio e incluso ubicación geográfica. Frente a esto Pintado (2021) indica “las capacitaciones son acciones planificadas cuyo propósito principal es optimizar los recursos humanos para mejorar los procesos productivos” (p.77). Es así que este trabajo de investigación se ha permitido diseñar un programa de capacitación para el mejorar el desempeño laboral de los trabajadores que pertenecen a la empresa Cirugía EC.

Planteamiento del problema

Antecedente histórico

La importancia de las capacitaciones para el desempeño laboral se ha generado históricamente desde los inicios de la globalización, del desarrollo tecnológico y desarrollo social, pues con ello ya no fue suficiente el tema base de un negocio, ofertar un producto o servicio a cambio de una retribución; el recurso humano ha sido la clave para los nuevos requerimientos del mercado, el personal mejor capacitado se ha convertido en una ventaja empresarial productivo-económico.

Esta temática se ha abordado en sus inicios dentro de la gestión de recursos humanos, donde estos se integran e interconectan para desarrollar las capacidades de los empleados y beneficiar a la empresa con las habilidades que se han potenciado a través de la educación, buscaban gestionar la formación y desarrollo de los recursos humanos a quienes una vez educados se deben plantear evaluaciones para verificar si la preparación fue positiva; al estar interconectado lo convierte en un sistema único de gestión.

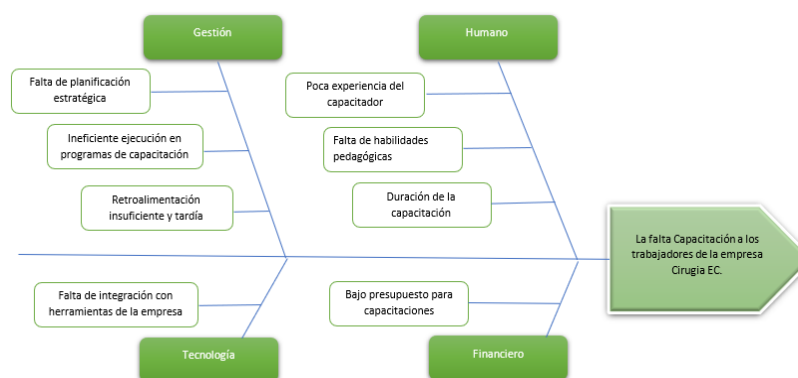
La vida del ser humano desde sus inicios fue aprendizaje, en esta realidad, Aguilar et al. (2024) refieren que inicialmente “no se tenía conocimiento de las actividades de supervivencia por lo tanto

se fueron adquiriendo con el paso del tiempo, quienes aprendían a realizar dichas actividades ganaban experiencia y con ella debían enseñar a las siguientes generaciones” (p.5). Entonces históricamente la capacitación fue necesaria para trasladar conocimientos a las nuevas generaciones, con el paso del tiempo estas formas de capacitación se fueron formalizado, estructurando y en el área laboral se convirtieron en un proceso para dotar de conocimientos que fortalecen las habilidades de los empleados y así realizar las actividades laborales de manera más eficiente.

En este orden de ideas, en la empresa Cirugía EC se estableció que las capacitaciones son importantes, para ello atendieron un área específica, el área técnica, esto porque creyeron que es la más importante y necesaria, aun así las capacitaciones no cuentan con la formalidad necesaria para determinar si se obtiene o no resultados, por lo que, el resto de personal requiere adquirir y mejorar sus conocimientos en las áreas que les corresponden y de esta manera desempeñar sus actividades laborales con mejor calidad que les permita cumplir con los objetivos de la empresa.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia

El objetivo principal de un plan de capacitación es proporcionar a los empleados conocimientos y habilidades necesarios para cumplir las funciones laborales de manera efectiva dentro de su lugar de trabajo, esto incluye habilidades técnicas, habilidades interpersonales, blandas y de gestión. Independientemente de la experiencia con la que cuente cada uno de los trabajadores, estos deben ser capacitados, para que su rendimiento aumente en la ejecución de sus labores de una manera más eficiente.

Marín (2021) menciona “para que una empresa sea exitosa deberá inicialmente dedicarse a sus empleados” (p.3). Pues para las empresas el recurso más importante son sus trabajadores, deben procurar el bienestar de los mismos, y el crecimiento profesional no solo aporta al trabajador, generando competitividad, sino también al desempeño laboral para así tener éxito en el crecimiento de su empresa, entonces las capacitaciones se convierten en eventos importantes para el desempeño laboral.

La empresa Cirugía EC no cuenta con un plan formal de capacitaciones, estas se han venido realizando de manera independiente y por necesidad del área técnica para conocer el funcionamiento de los dispositivos médicos adquiridos por la empresa, dejando de lado otras áreas que requieren actualizar conocimientos a la vanguardia de las actividades propias de la empresa, que busca diseñar un programa de capacitación en la empresa ya señalada, con el propósito de optimizar el desempeño laboral de sus empleados, crecimiento profesional, calidad de servicio brindado, superación de la empresa mediante el fortalecimiento de las habilidades y aptitudes profesionales de cada uno de sus trabajadores.

Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar un programa de Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC?

Objetivo general

Diseñar un programa de capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC.

Objetivos específicos

Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el programa de capacitación y desempeño laboral para el mejoramiento el desempeño de los trabajadores.

Determinar el nivel del desempeño de los trabajadores de la empresa Cirugía EC.

Elaborar un programa de capacitación que permita el incremento del desempeño de los trabajadores utilizando una capacitación en la empresa Cirugía EC.

Valorar a través de un criterio de especialistas el programa de capacitación propuesto para la empresa Cirugía EC.

Vinculación con la sociedad y beneficios directos

El sector de la salud tiene un campo muy amplio, contiene diversas áreas que necesitan insumos he instrumental médico, actualmente Cirugía EC es principal distribuidor de marca Feng dicha marca que se mantiene con una actualización constante lo que permita a la empresa Cirugía EC colocar en el mercado ecuatoriano insumos he instrumental médico de calidad. En la búsqueda de mejorar los indicadores del desempeño y el entorno laborar de la empresa se impulsó un programa de capacitación para los trabajadores.

Con esta investigación y revisión documental se estableció la importancia de las capacitaciones para los empleados en cualquier nivel jerárquico, bien sean administrativos, técnicos u operativos y en empresas de cualquier índole, de este modo el desempeño laboral se consolida y mejora. El implemento de un programa de capacitación continua establece un impacto significativo dentro de la empresa mismo que eleva las capacidades actuales de cada uno de sus miembros y permite que la empresa destaque en el mercado.

Los beneficiarios directos de esta investigación fueron todos los trabajadores de la empresa Cirugía EC incluidos los directivos, se desarrolló un plan de capacitación con el objetivo de mejorar el desempeño laboral en dicha empresa, un plan enfocado en las capacitaciones de los sectores administrativos, técnicos y operativos en las áreas de gestión, gerencia, ventas, atención al cliente, importación, insumos médicos, instrumentología, esto de acuerdo a los roles que desempeña cada uno de los empleados.

Delimitación de la investigación

Este trabajo tuvo como objeto la investigación de la importancia de las capacitaciones para optimizar el desempeño laboral en la empresa Cirugía EC, que busca mejorar el desempeño laboral del personal de trabajo de esta empresa, para este estudio se utilizó la población de treinta y ocho empleados, además con la revisión de trabajos investigativos fue posible recopilar datos para el análisis e interpretación, de la situación actual de la empresa en cuanto a la percepción de las capacitaciones, para ello fue necesario utilizar un enfoque investigativo mixto.

Se excluyó de la investigación la fase de implementación, es así que, llegó hasta la fase de valoración especialista, respecto al objeto principal de la investigación, donde se revisa la pertinencia de lo investigado, que esté de acuerdo a los requerimientos de la misma. Igualmente, permitió compartir resultados y conclusiones con el personal de la empresa, la comunidad educativa interesada en realizar nuevas investigaciones relacionadas a la temática en cuestión.

Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.2 Contextualización del estado de arte

Antecedentes de la Investigación

Las capacitaciones en el ámbito laboral son una buena estrategia para mejorar el desempeño de los trabajadores, hace posible perfeccionar las habilidades y capacidades de los empleados, promueve la preparación profesional e incentiva a la competitividad, pero se convierten en un desafío para las empresas, debido a recursos limitados, al desconocimiento o la falta de interés o mala estructura institucional, de tal manera que, el reto es diseñar planes de capacitación efectivos que cumplan todas las expectativas y logren cumplir con los objetivos. A continuación, se detallan los trabajos relacionados con el estudio

1. Título: Diseño de un plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

Autor(es): Toapanta, M.

Año de publicación: 2024

Tipo de documento: Tesis posgrado

Objetivo general de la investigación: Diseñar un plan de capacitación para la Cooperativa Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

Metodología aplicada: La investigación fue de campo y utilizó un enfoque mixto para recopilar datos que respondan a la pregunta de investigación, a través de entrevistas dirigidas a los directivos de la cooperativa fuente de estudio y encuestas aplicadas a toda la población, 62 personas que forman parte de la organización.

Principales conclusiones: Concluyó que para tener éxito en cualquier tipo de intervención educativa se debe contar con una fundamentación teórica bastante sólida y actualizada que le permita enseñanzas efectivas e innovadoras, para ello se deben realizar diagnósticos con los que se pueda identificar las necesidades u oportunidades de mejora para el ámbito laboral, también recomienda la integración de nuevas metodologías de aprendizaje interactivas, dirigidas para adultos en la era digital, además de crear un comité de evaluación de aprendizajes de tal modo que sea posible asegurar la eficacia de las capacitaciones.

Aporte a la presente investigación: Para esta autora, las capacitaciones van más allá de la creación de un plan, menciona la importancia de que dichos planes deben estar motivados con la teoría para que sean efectivos y cumplan con los objetivos esperados por la empresa al implementar las capacitaciones, del mismo modo, señala que estos planes deben ser adaptados a la realidad de la empresa y su personal, aplicando metodologías vanguardistas pero que incluyan a los adultos y su limitada capacidad tecnológica, ya que, la innovación avanza día con día y no se puede discriminar en las capacitaciones por ninguna condición.

También recomienda la creación de un comité de evaluación, estos comités cumplen el objetivo de evaluar la aplicación de los planes de capacitación, si estos están siendo efectivos, si brindan beneficios o no a la empresa, evento que posibilita la adaptabilidad de los planes de capacitación e incrementar mejoras constantes para una promover la educación a los empleados; lo señalado por la citada autora en la investigación que se ocupa tiene relevancia para el diseño propio del plan de capacitación, teniendo en cuenta el recurso tecnológico e innovador como un indicador inminente a la hora de su desarrollo.

2.Título: Diseño de un plan de capacitación para el personal nuevo en el área de cajas de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana

Autor(es): Andrade, M.

Año de publicación: 2023

Tipo de documento: Tesis posgrado

Objetivo general de la investigación: Diseñar un plan de capacitación para el personal nuevo que ingresa al área de cajas, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana.

Metodología aplicada: La investigación fue de campo y uso un enfoque mixto para recopilar datos mediante entrevistas que permitieron obtener información adaptable al desarrollo de las capacitaciones, y encuestas aplicadas a los trabajadores con lo que fue posible obtener datos precisos de las necesidades que se incluirán en la propuesta, la investigación fue descriptiva.

Principales conclusiones: Concluyó que dichos instrumentos de investigación fueron útiles para identificar las áreas con mayor falencia y enfocar su plan de capacitación en ellas proponiendo que los planes deben contener ciertas especificaciones como los ejes temáticos, contenidos, material, horarios, metodología, evaluación, recursos económicos, técnicos, logísticos y humanos, así mismo

recomienda que los planes deben ser adaptados a la variedad de estilos de aprendizaje enfocados en las necesidades individuales de los empleados

Aporte a esta investigación: La autora en mención indico un aspecto importante para esta investigación, al mencionar que instrumentos como encuestas o entrevistas permiten conocer el problema como tal, significa que además de crear un plan de capacitación, es significativo poder tener contacto directo con el empleado, para hacer una evaluación previa y posterior desarrollar cualquier propuesta de capacitación que, además de conformidad a la empresa estos planes se deben individualizar por lo menos a cada área de trabajo e identificar las formas de aprendizaje de los empleados.

Es claro la existencia de una variedad de metodologías de aprendizaje y enseñanza, lo ideal sería conocer todas y contar con los recursos para aplicarlas, sin embargo, es sumamente complicado, esto por el número de empleados y la diversidad de los mismos; pese a ello la forma de abordar y desarrollar un plan de capacitación es lo que define las formas de capacitación, la efectividad y eficacia, entonces, la investigación previa de la teoría y la empresa debe ser un antecedente indispensable en la elaboración de cualquier plan de capacitación.

3.Título: Diseño de un plan de capacitación para el personal en el periodo electoral en el CNE caso de estudio delegación electoral de Cotopaxi

Autor(es): Herrera, F.

Año de publicación: 2023

Tipo de documento: Tesis posgrado

Objetivo general de la investigación: Diseñar un plan de capacitación para el personal en el periodo electoral en el Consejo Nacional Electoral, caso de estudio Delegación Provincial de Cotopaxi.

Metodología aplicada: Aplicó el enfoque de investigación deductivo cuantitativo con un tipo de investigación empírica descriptiva que le hicieron posible la recolección de información medible relacionada al objetivo principal y así emitir criterios de diagnóstico y conclusiones que respondan al problema de investigación, para ello aplicó una entrevista a la población de 210 personas que trabajan en CNE.

Principales conclusiones: Esta investigación entre sus objetivos específicos señala el de elaborar un plan de capacitación con herramientas lúdicas y material tecnológico, con lo que le fue posible concluir que este tipo de herramientas generan capacitaciones más prácticas y activas, con ello fomentaron la motivación del personal para asistir a las capacitaciones además del compromiso con el aprendizaje, en este contexto, recomienda el uso indispensable de la tecnología y herramientas atractivas para una capacitación interactiva y de mayor eficacia.

Aporte a esta investigación: Como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, el desarrollo tecnológico e innovación es evidente en la actualidad, por lo que la sociedad debe adaptarse a estos cambios usando este desarrollo a su favor, tal es el caso de lo señalado por esta autora, que combinó la tecnología con la capacitación, obteniendo preparaciones más entretenidas, activas y comprometidas. Igualmente implementó en su plan de capacitación actividades lúdicas que no solamente educan al empleado sino también recrean, aprenden mediante el entretenimiento, lo que puede beneficiar en el desempeño laboral al contar con empleados libres de estrés.

El estrés laboral se ha vuelto un aspecto que limita el desempeño de cualquier empleado y a ese estrés sumarle capacitaciones puede ser tedioso incluso mal visto por el empleado provocando que no tomen en serio la educación brindada por la empresa, no tengan interés por aprender ni por capacitarse en las áreas que se desempeñan, pues esto implica aumentar su trabajo, entonces es importante que las capacitaciones vayan más allá de charlas; esta información permitió al investigador diseñar un plan de capacitación más amplio, práctico, actual, recreativo y adaptado a la realidad actual de la empresa.

4. Título: Capacitación y desempeño laboral del personal de una empresa comercializadora de electrodomésticos, Huacho 2023

Autor(es): Vásquez, J.

Año de publicación: 2023

Tipo de documento: Tesis pregrado

Objetivo general de la investigación: Determinar la relación entre capacitación y desempeño laboral del personal de una empresa comercializadora de electrodomésticos, Huacho 2023.

Metodología aplicada: Baso su investigación en un enfoque cuantitativo y un diseño de investigación no experimental transversal descriptivo correlacional, fue transversal, porque recopiló

información necesaria solo una vez y descriptivo correlacional, porque procuró determinar la relación entre las variables de la investigación, que fueron: variable cualitativa, capacitación y variable cuantitativa, desempeño laboral, utilizo cuestionarios y realizó el análisis mediante estadística descriptiva.

Principales conclusiones: Existe una correlación media entre capacitación y desempeño laboral de tal modo que enfatizan el desarrollo de habilidades laborales de los empleados como el razonamiento, la comprensión, saber enfrentar problemas efectivamente y un adecuado desenvolvimiento del personal en sus funciones laborales y así el personal alcanza los objetivos de la organización, de esta forma recomienda que se realicen capacitaciones constantes pero además se evalué la efectividad, revisando el desempeño laboral y cumplimiento de objetivos.

Aporte a esta investigación: El desempeño laboral de una empresa responde a las habilidades con las que cuenta cada empleado, a la eficacia del trabajador realizando las actividades correspondientes a su labor y a que tan productiva resulta ser la empresa; esta autora plantea que si bien las capacitaciones son importantes, pierden efectividad cuando el desempeño laboral no se ve reflejado en las actividades de la empresa, por ello la evaluación de estas capacitaciones debe enfocarse al desempeño laboral solo así se podrá verificar si los programas de capacitación cumplen con los objetivos de educación y preparación.

El desempeño laboral está directamente relacionado con las capacitaciones, pese a que no es el único factor para ello, es un indicador necesario en el progreso de la empresa, en este sentido, los planes de capacitación se vuelven indispensables y a su vez la evaluación de los mismos, el evaluar estos planes a través de los resultados prácticos es un reto para el empleado como para la empresa, dependerá mucho la postura del evaluador para definir si se modifican, mantienen o eliminan; para este trabajo fue necesario revisar esta postura con el propósito de contextualizar el compromiso de los empleados dentro del plan de capacitación.

5.Título: Plan de capacitación para la mejora del desempeño laboral en los trabajadores del área de mantenimiento de la empresa Obraman S.A.C Lurin-2023

Autor(es): Uscovilca, I.

Año de publicación: 2023

Tipo de documento: Tesis pregrado

Objetivo general de la investigación: Formular un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores del área de mantenimiento de la empresa Obraman S.A.C – Lurín 2023.

Metodología aplicada: Esta investigación ocupó un enfoque cuantitativo que le permitió aplicar el instrumento de investigación de tipo encuesta, se aplicó este instrumento a 80 trabajadores de mantenimiento con la finalidad de obtener datos que permitan determinar las necesidades de capacitación y los temas a tratar dentro de estos planes.

Principales conclusiones: El plan de capacitación aplicado permitió mejorar el rendimiento de los trabajadores en un 50 %, para este plan fue posible definir temas a capacitar propios del interés de los empleados, sugeridos por ellos mismo, de ahí que recomienda a quien corresponda, realizar evaluaciones constantes con las que se pueda identificar nuevas necesidades de los empleados.

Aporte a esta investigación: En toda investigación es esencial contar con antecedentes de los hechos, esto con la finalidad de conocer con que elementos se cuenta para poder avanzar, para descubrir aspectos planteados por otros autores; desde este punto de vista, realizar evaluaciones previas a un plan de capacitación de los empleados implica ahorrar recursos, enfocarse en las necesidades e individualizar los temas de capacitación. Realizar una investigación a modo de exploración como lo señala la citada autora genera planes de capacitación más especializados, con un mayor rango de satisfacción por parte de los empleados por cuanto es lo que ellos buscan obtener.

Todos los antecedentes planteados en la contextualización del estado del arte comparten una característica, elaborar planes de capacitación efectivos y eficaces para empleados y empresas; analizan varias características a considerar cuando se elaboran estos planes, proponen muchos factores y tienen un propósito en común que es mejorar el desempeño laboral. Es complejo elaborar un plan que cuente con todas las ventajas mencionadas por los autores, empero con mayor conocimiento, es posible adaptar una propuesta de capacitación a la realidad de las falencias identificadas en empresa y las necesidades de los empleados.

1.3 Fundamentos Teóricos

El ser humano, un individuo curioso por naturaleza, busca en todo momento conocer todo lo que lo rodea y el contexto en que se desarrolla, esto con el propósito de mejorar su calidad de vida, de este modo al referirse al ámbito laboral los seres humanos plantean teorías, realizan investigaciones, promueven proyectos en pro de su desarrollo personal y de la empresa misma; en

esta realidad han surgido varias propuestas, entre ellas las capacitaciones, primero buscando el progreso de la institución donde trabajan y segundo esperando crecimiento personal y profesional

Modelo instruccional

Malaruk (2020), menciona un listado de contenidos mínimos con los que debe contar una capacitación, entre ellos: objetivos, metodología, contenidos mínimos, duración y evaluaciones, además indica que estas capacitaciones también pueden desarrollarse mediante talleres, seminarios, cursos e incluso charlas; y, divide las capacitaciones en tres fases: diagnóstico con el que le permite identificar las necesidades; capacitación, fase en la que determina los participantes, la modalidad de aprendizaje, los recursos, la duración. Y, la evaluación que la realiza mediante trabajos finales grupales, va de la mano con la retroalimentación, esto con los capacitadores donde además se deben plantear propuestas de mejora.

Para elaborar planes de capacitación hay que tener claro una variedad de aspectos de esto depende que las capacitaciones logren los resultados requeridos, de acuerdo al autor antedicho, existen varias modalidades de capacitación, las cuales deben ser adaptadas a la realidad de los participantes de esta manera obtener mejores conclusiones, en esta misma línea el autor propone que las capacitaciones deben ser evaluadas para determinar si los asistentes comprendieron el material de aprendizaje, adicional a ello propone una fase de retroalimentación que permita identificar actividades positivas para fortalecerlas o, falencias para modificarlas.

En la actualidad el mundo atraviesa por una era tecnológica desbordante, lo que ha permitido facilitar las actividades del ser humano, es por ello que toda institución debe considerar a la tecnología como un espacio propio de su empresa, en este sentido, las capacitaciones tecnológicas o el uso de la tecnología para capacitar, también tienen importancia. Pérez (2020) señala que este tipo de capacitaciones permiten “la formación integral de los colaboradores, que va orientadas a brindar un mayor desempeño en los procedimientos, uso de instrumentos y tecnologías, basadas en las competencias y tareas de la empresa” (p.32). Este autor propone que para elaborar un plan de capacitación de este tipo se debe tener en cuenta 4 fases: diagnóstico, plan de capacitación, implementación y evaluación.

Toapanta (2024) diseña un plan de capacitación de acuerdo a la matriz del catálogo ocupacional, este tipo de plan permite desarrollar capacitaciones especializadas de acuerdo a los niveles ocupacionales, con objetivos diferentes para cada nivel, su plan de capacitación de manera general consta de: puesto de trabajo, objetivos de capacitación, habilidades blandas, indicadores de gestión, modalidad,

duración, periodicidad y responsables; para cada nivel estos indicadores abordan temáticas diferentes que van de acorde a la necesidad de cada uno, su modelo de plan de capacitación es relevante, sistemático y detallado, permitiéndole a la empresa contar con varios planes que se individualizan conforme el nivel jerárquico, esto hace posible una mayor efectividad de las capacitaciones.

Teorías del aprendizaje

Existe una variedad de teorías de aprendizaje, de conformidad a las necesidades de cada individuo para comprender un determinado tema, además se convierten en estrategias de aprendizaje y enseñanza. En el contexto de esta investigación es menester mencionar una teoría relevante, la teoría de aprendizaje del conectivismo que surge en el siglo XXI debido al boom tecnológico y la globalización. Velásquez et al. (2021) describen que “el conectivismo es el primer y mayor logro teórico que se ha encargado de evaluar las implicaciones positivas que tiene para la educación tanto el internet como todas las nuevas tecnologías de la comunicación” (p.147).

Identificar la forma de aprendizaje de las personas permite al capacitador generar estrategias de enseñanza efectivas, es así que existe un sinnúmero de metodologías de aprendizaje. En relación a este trabajo investigativo se debe señalar la teoría de aprendizaje experiencial, una metodología de aprendizaje que se permite en base a la experiencia contar con nuevos conocimientos, en esta metodología según Espinar y Viguera (2021) la práctica es muy importante pues de este modo es posible conocer y entender un tema específico, además valora mucho la experiencia con la que cuenta la persona que se está educando y promueve a la experiencia como fuente de conocimiento.

En cuanto al desempeño laboral existe un modelo teórico denominado Campbell, esta teoría tiene como función primordial “contar con los componentes principales para medir el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos, sus elementos describen la estructura latente del desempeño en todos los trabajos.” (Cuello et al. 2020, p. 113). Esta teoría cuenta con varios indicadores enfocados en la evaluación de conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados, a manera de diagnóstico le permite medir el desempeño laboral e incluso conocer las áreas que en tal caso debe mejorar.

1.4 Proceso de investigación metodológico

Enfoque de la investigación

El enfoque investigativo utilizado en este estudio fue un enfoque mixto, en razón de que, este método al combinar la investigación cualitativa y cuantitativa genera la posibilidad de abordar con mayor precisión el problema, de esta manera los resultados fueron más eficaces y completos, con dos

perspectivas que permiten a la investigación la interpretación de situaciones propias de cada empleado, así como las situaciones generales que perciben todos los empleados.

Por una parte, el enfoque cuantitativo mediante preguntas concretas y cerradas proporcionó un análisis estadístico preciso respecto a cómo los empleados de la empresa Cirugía EC conciben las capacitaciones para que el desempeño laboral de todos los empleados sea mejor en la empresa, pues tal como lo señalan Sánchez y Murillo (2022) “la cuantificación de los datos constituye el procedimiento para alcanzar la objetividad en el proceso de conocimiento” (p.153).

Por otro lado, el enfoque cualitativo es más interpretativo, de índole personal con preguntas abiertas que permitieron a la investigación una interpretación profunda, crítica y acorde al contexto requerido para el cumplir los objetivos, como lo indican Sánchez y Murillo (2022) “en esta metodología no se configura un marco fijo e inmodificable, sino un punto de referencia que indica qué se va a explorar (objetivos), cómo debe procederse (la estrategia) y qué técnicas se van a utilizar” (p.154), obteniendo datos adaptados a la realidad que cursa la empresa Cirugía EC y con ello desarrollar un plan de capacitación efectivo

Tipo de Investigación

Existen diferentes tipos de investigación, que puede ser definido en base a la función de su propósito, nivel de profundidad, naturaleza de la información entre otros, la presente investigación es de tipo descriptiva. Por cuanto, permitió recopilar datos, analizar investigaciones, comparar posturas de otros autores, triangular información y con ello proporcionar información detallada sobre el caso que ocupa la investigación, generando una propuesta adecuada.

La investigación descriptiva hace posible identificar las características y fenómenos de una población, estas características responden al problema y pregunta de investigación, por ello este trabajo investigativo buscó describir y caracterizar mediante un plan de capacitación, los antecedentes y su contextualización; la importancia de la que tienen los planes o programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral, esto de manera más objetiva y sistemática.

Diseño de investigación

El diseño investigativo de este trabajo fue de campo, debido a que, la recopilación de datos se realizó en el lugar propio de la investigación, esto es, la empresa Cirugía EC, fue necesario visitar las oficinas de dicha institución para determinar la referida falta de capacitación del personal y la

necesidad de implementar un plan de capacitación, este trabajo se realizó a través de los instrumentos necesarios para cumplir con los objetivos, como las encuestas y entrevistas.

En este sentido, la investigación documental o bibliográfica facultó revisar varios trabajos de investigación, recopilar artículos científicos, seleccionar trabajos de titulación bien sean de pregrado o posgrado, es decir, compilar varias fuentes bibliográficas, en su mayoría de repositorios digitales, que sirvieron de análisis para interpretar las posturas de varios autores y complementar con la postura propia de este trabajo de investigación con toda la información disponible.

Población y censo

La población refiere un conjunto de muestras en el que un investigador está interesado para realizar su trabajo, mientras que una muestra es un subconjunto de esa población. El objetivo es seleccionar una muestra que represente de manera correcta a la población. En tal sentido, la población significa la totalidad de los individuos que tienen características comunes que se convierten en interés para el trabajo investigativo.

Para ello, esta investigación no se considera una muestra, en razón de los objetivos de la misma. Entonces cuenta con una población de treinta y ocho trabajadores, de tal modo que la población abarca personal administrativo y técnico de la empresa Cirugía EC; además se indica que fue necesario excluir de esta población a todo personal freelance, por su condición laboral de inestabilidad, autonomía e independencia.

1.5 Métodos, técnicas e instrumentos

El método que se utilizó fue el deductivo, ya que después de realizar el proceso de investigación, fue posible plantear conclusiones que, relacionadas con los objetivos generales y específicos detallados inicialmente, la investigación se abordó desde temas generales que contextualizaron el problema, para concluir en un plan de capacitación específico. Se utilizó la técnica de revisión documental con instrumentos como la encuesta y la entrevista

Encuesta

Para el desarrollo adecuado de este trabajo fue necesario aplicar la encuesta, que es un instrumento de investigación para poder obtener información mediante sus respuestas a una serie de preguntas cerradas. Es una técnica importante para generar datos cuantitativos exactos, esto de acuerdo al diseño del cuestionario y el enfoque del análisis. La obtención de datos se la hizo a través de un cuestionario de 18 preguntas aplicadas a los treinta y ocho trabajadores de la empresa.

Entrevista

Las entrevistas son un instrumento de investigación que recopila datos personalizados con preguntas abiertas y a un número de personas determinado, se empleó para conseguir información cualitativa relacionada a las necesidades, expectativas, limitantes de las capacitaciones en la empresa. Se realizó un cuestionario con preguntas abiertas aplicada a los jefes de áreas y con lo que se obtuvo datos cualitativos importantes para el desarrollo del plan de capacitación.

1.6 Análisis de resultados

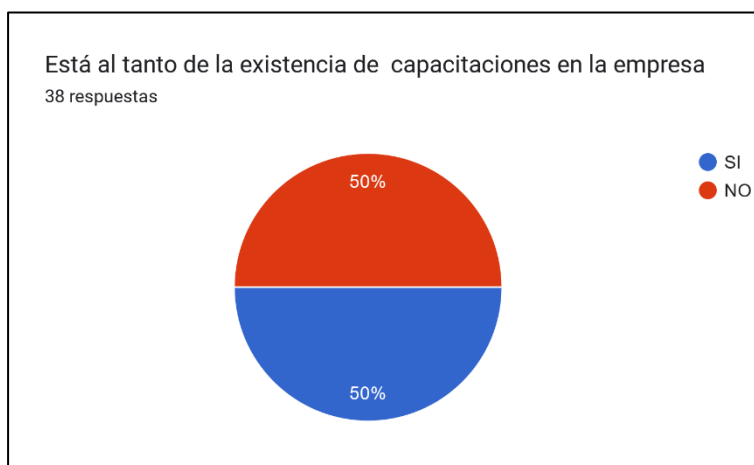
De acuerdo al enfoque de investigación mixto, se utilizaron los instrumentos de encuesta y entrevista que permitieron obtener los siguientes resultados:

Resultados Encuestas

Se realizó un cuestionario de dieciocho preguntas cerradas, fue aplicado a través de Google forms a una población de treinta y ocho empleados de la Empresa Cirugía EC. Este instrumento fue obtenido del trabajo de titulación, grado máster de Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Figura 2

¿Está al tanto de la existencia de capacitaciones en la empresa?



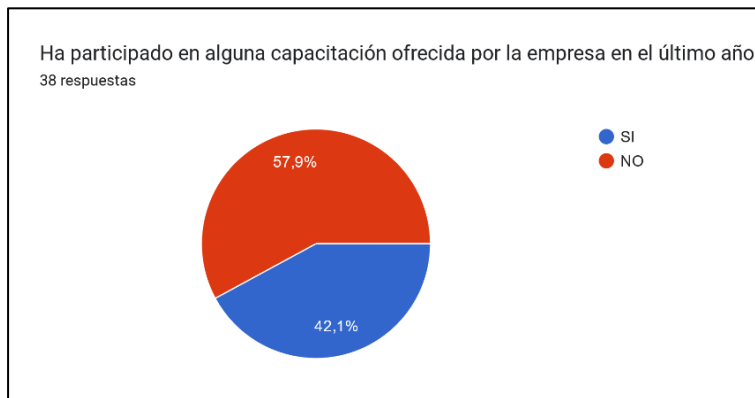
Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: La mitad de los trabajadores indican conocer que la empresa facilita capacitaciones, no obstante, el resto señalan que desconocen sobre dichas capacitaciones, ante esto

se puede señalar la falta de comunicación dentro de la empresa, las capacitaciones no se promocionan correctamente, además están dirigidas a un sector determinado a quien se capacita en un tema específico. Esta empresa se compone por personal administrativo y personal técnico en varios ámbitos, por lo que las capacitaciones deberían ser más especializadas y sectoriales pues es relevante que el personal completo sea capacitado.

Figura 3

¿Ha participado en alguna capacitación ofrecida por la empresa en el último año?

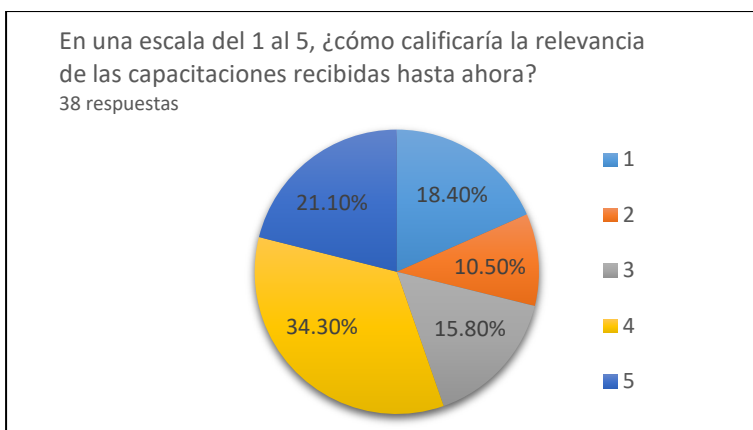


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: El menos de la mitad de empleados señalan que han participado en alguna capacitación durante el último año, por otra parte, más de la mitad indican que no ha participado en alguna capacitación durante el último año, con ello se evidencia que el personal capacitado no corresponde ni a la mitad del personal total de la empresa y concuerda con la pregunta anterior que evidencia el desconocimiento de las capacitaciones, que sería un factor considerable para no haber sido parte de ningún tipo de capacitaciones.

Figura 4

En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la relevancia de las capacitaciones recibidas hasta ahora?

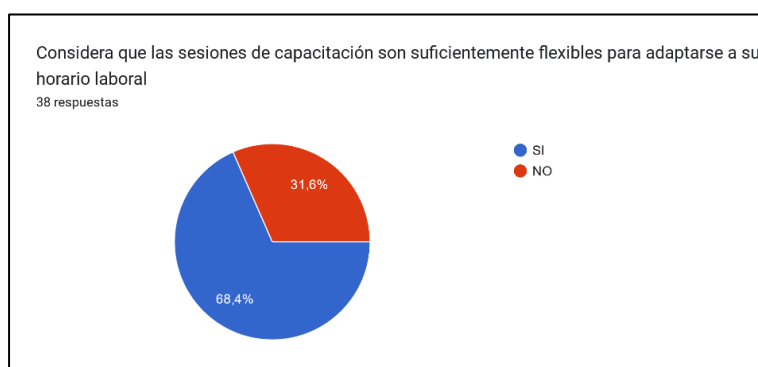


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: Con la figura cuatro se indica la calificación de la relevancia de las capacitaciones, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta. La mayoría de trabajadores califica con una valoración de 4, y una minoría califica con una valoración de 2; estos resultados evidencian que existe aceptación positiva sobre la relevancia de las capacitaciones, entre las valoraciones 5 y 4 se encuentra más de la mitad de empleados de la empresa, por lo que es un indicador significativo para la aplicación de planes de capacitación que son considerados relevantes por el personal de trabajo. “La formación continua es una herramienta que promueve a que las personas se preocupen de seguir preparados y de buscar el desarrollo profesional para mejorar su competitividad en el lugar y/o plaza de trabajo” (Marcias et al, 2024, p. 21).

Figura 5

¿Considera que las sesiones de capacitación son suficientemente flexibles para adaptarse a su horario laboral?

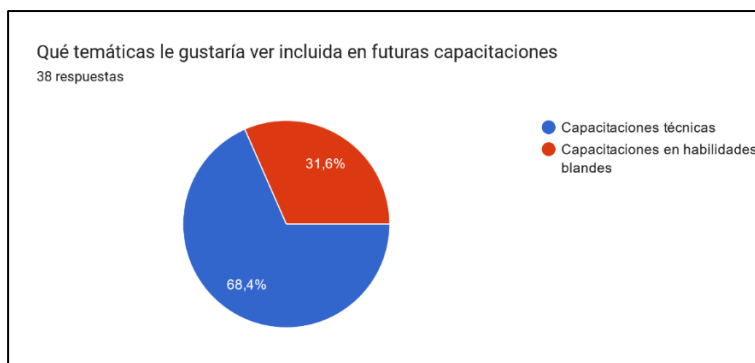


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: La mayoría de los encuestados consideran que las capacitaciones son flexibles a su horario laboral, no obstante, hay que tener presente que hubieron trabajadores que indican que no se adaptan a su horario laboral, entonces para elaborar un plan de capacitación se debe considerar ese porcentaje y adaptar horarios o implementar distintas modalidades de participación, para que todos sean partícipes de las capacitaciones, que es lo ideal para la empresa al momento de invertir en la implementación de este tipo de planes.

Figura 6

¿Qué temas específicos le gustaría ver incluidos en futuras capacitaciones?



Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: En relación a los temas de capacitación el más de la mitad de trabajadores optó por capacitarse en temas técnicos, por otro lado otros trabajadores prefieren habilidades blandas; este diagnóstico es importante para orientar un plan de capacitación adecuado a las necesidades del personal de trabajo en la empresa y mejorar su desempeño laboral, sin embargo, estas dos temáticas deberían ir de la mano al momento de implementar capacitaciones para obtener mejores beneficios, actualmente las habilidades blandas son un factor determinante en el crecimiento empresarial y la demanda de productos o servicios.

Figura 7

¿Ha experimentado mejoras en sus habilidades y conocimientos como resultado de las capacitaciones?

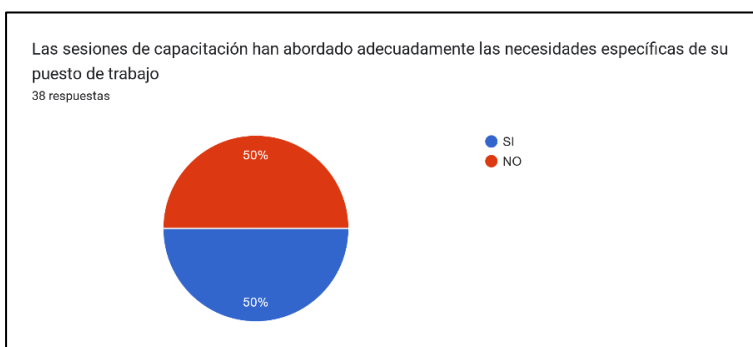


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: En una mayoría los encuestados indican que ha mejorado sus habilidades y conocimientos posterior a recibir alguna capacitación, por otra parte, un número menor de empleados señalan no haber mejorado sus habilidades o conocimientos; frente a esto se debe señalar la importancia de elaborar planes de capacitación adecuados a las necesidades, que además cuenten con herramientas prácticas para facilitar el aprendizaje. Si bien es cierto, más de la mitad de personal de la empresa mejoró sus habilidades y conocimientos, lo ideal sería llegar al 100%. “Uno de los beneficios más destacados ha sido la mejora en el desempeño de los empleados, lo que en muchos casos se ha reflejado en un aumento de la eficiencia y en una reducción de errores” (Córdova et al, 2024, p.3).

Figura 8

¿Las sesiones de capacitación han abordado adecuadamente las necesidades específicas de su puesto de trabajo?

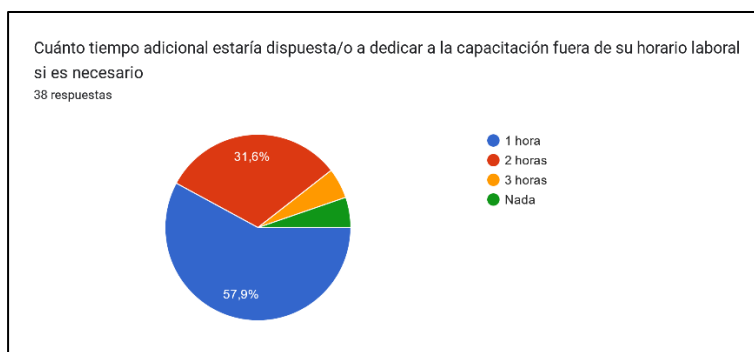


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: “La detección de necesidades de capacitación o también denominado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) representa una opción viable para elaborar planes o programas que incluyan los cursos, talleres, seminarios, conferencias, etc.” (Granados y Banda, 2021, p. 17). En la figura 8 se puede verificar que la mitad de encuestados indica han recibido capacitaciones adecuadas a sus necesidades, empero la otra mitad indica que no han abordado temas de acuerdo a su necesidad; por lo que se puede mencionar que este resultado va acorde a las preguntas que anteceden, cuando indican que no todos tenían conocimiento de la existencia de capacitaciones, entonces no todos han recibido capacitaciones y si las recibieron no se adaptaban a sus requerimientos sino más bien a un sector determinado.

Figura 9

¿Cuánto tiempo adicional estaría dispuesta/o a dedicar a la capacitación fuera de su horario laboral si es necesario?

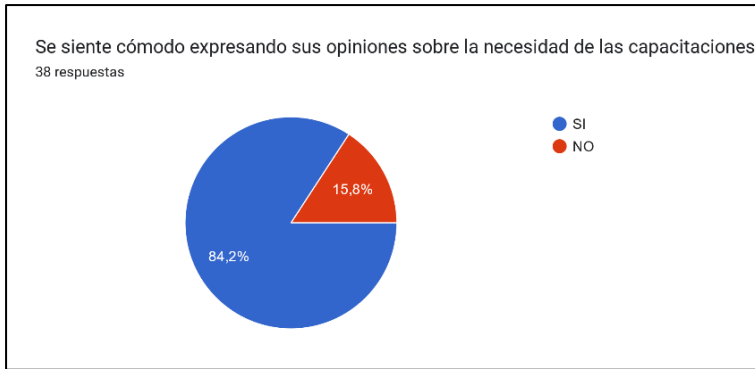


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: En relación a utilizar un tiempo adicional para capacitarse, más de la mitad está dispuesto a usar una hora y un mediano grupo a usar dos horas fuera de su horario laboral, esto evidencia el interés de los trabajadores por mejorar sus habilidades y conocimientos, por otra parte existe un porcentaje mínimo que indica no estar dispuesto a dedicar algún tiempo para capacitarse, es así que previo a desarrollar un plan de capacitación hay que evaluar las razones de este porcentaje que no está de acuerdo y plantear propuestas que generen interés para toda la población de esta empresa.

Figura 10

¿Se siente cómodo/a expresando sus opiniones sobre la necesidad de las capacitaciones?

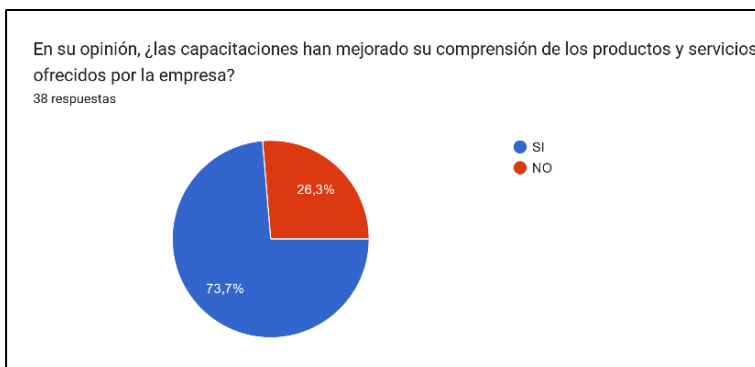


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: La mayoría de los encuestados han señalado estar cómodos demostrando la necesidad de capacitaciones, esto evidencia que gran cantidad de empleados están interesados en capacitarse y lo conciben como una necesidad, sin embargo, un número menor de empleados no se siente cómodo indicando las necesidades de capacitarse, esto puede deberse a la falta de interés por las capacitaciones, de tal modo, que los planes de capacitación deben contener indicadores llamativos que atraigan a los empleados y fomenten la necesidad de mejorar sus habilidades o conocimientos.

Figura 11

En su opinión, ¿las capacitaciones han mejorado su comprensión de los productos y servicios ofrecidos por la empresa?



Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: La mayoría de los encuestados indica haber mejorado la comprensión de los servicios y productos que oferta la empresa después de las capacitaciones, eventos que son sumamente importantes para el desempeño laboral y por ende la empresa, ya que,

el personal debe conocer que es lo que vende, aun así existe un grupo de trabajadores que no han mejorado su comprensión, esto puede ser resultado de no haber recibido una capacitación, no haber recibido capacitaciones de acuerdo a sus requerimientos, por ello estos diagnósticos permiten resolver de manera más efectiva dichas circunstancias.

Figura 12

¿Cuál es su preferencia en cuanto a la duración de las sesiones de capacitación?

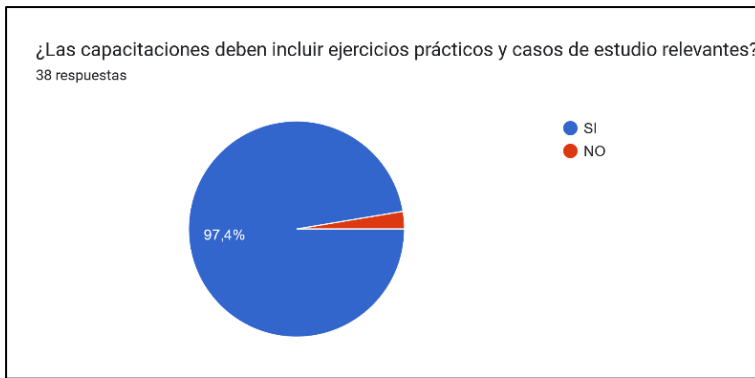


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: En la figura 12 se puede visualizar que más de la mitad de encuestados opta por tener capacitaciones con duración de una hora, por otro lado, menos de la mitad optó por 1 hora o 30 minutos. El tiempo a utilizar en una capacitación va a depender de la estructuración y metodología, mucho tiempo puede generar cansancio o desinterés y poco tiempo puede ser insuficiente para abordar las temáticas, de tal modo que se debe llegar a un acuerdo y realizar propuestas que beneficien a ambas partes y la capacitación cumpla con los objetivos esperados.

Figura 13

¿Las capacitaciones deben incluir ejercicios prácticos y casos de estudio relevantes?

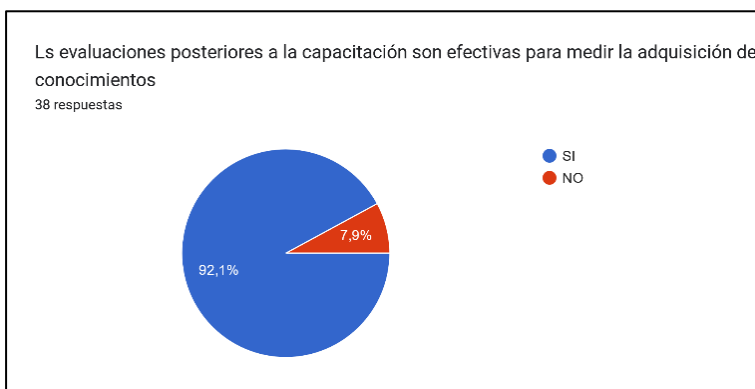


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: Es evidente que las capacitaciones con ejercicios prácticos son de mayor interés para los trabajadores, esto se refleja en la figura 13, donde se visualiza que la mayoría prefiere capacitaciones con ejercicios prácticos, un aspecto relevante a tomar en cuenta cuando se diseñe planes de capacitación. En esta empresa la metodología de aprendizaje está estrechamente relacionada con lo práctico, con casos reales; de esta manera las capacitaciones son más efectivas y benefician en su totalidad a quienes las reciben.

Figura 14

¿Las evaluaciones posteriores a la capacitación son efectivas para medir la adquisición de conocimientos?



Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: La mayoría de encuestados estuvo de acuerdo en que las evaluaciones después de capacitarse son efectivas, no obstante, un número mínimo no está de acuerdo con ello, ante esto se debe señalar que las evaluaciones permiten medir la efectividad de las capacitaciones, son necesarias e indispensables para medir si se lograron los objetivos, además

permite identificar errores que en un futuro podrán corregirse y mejorar los planes de capacitación. A veces pueden resultar tediosas para el empleado, pero un plan de este tipo debe ir acompañado de evaluaciones. “La evaluación ayuda a determinar si se están cumpliendo los objetivos de aprendizaje y dónde es necesario mejorar” (Albán, 2024, p.22).

Figura 15

¿Cree que la empresa debería ofrecer incentivos de crecimiento profesional para fomentar la participación en las capacitaciones?



Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: La mayoría de encuestados indican estar de acuerdo con recibir incentivos para participar en las capacitaciones, por otra parte, un mínimo no está de acuerdo en recibir algún tipo de incentivos. Los incentivos mejoran la participación de los trabajadores, estos no deben ser necesariamente económicos, sino más bien enfocados al bienestar de los empleados y la empresa, incentivos que creen un ambiente laboral más saludable. Quienes no están de acuerdo con ello pueden no estar de acuerdo con capacitarse o ven como algo innecesario los incentivos, es con estos grupos con quien se debe generar mejores tácticas.

Figura 16

En su opinión, ¿las capacitaciones han mejorado su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes en el trabajo?

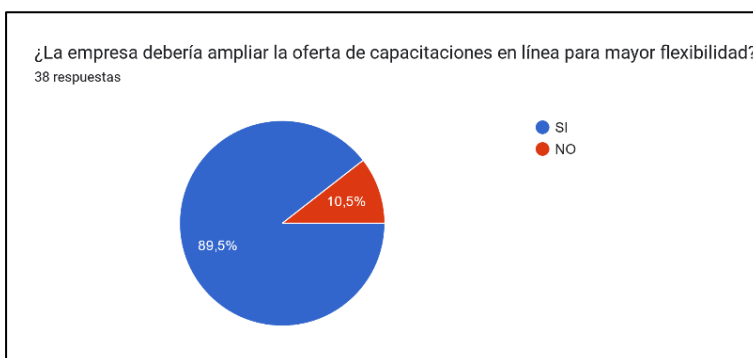


Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: Los encuestados en su mayoría han señalado haber mejorado sus capacidades para enfrentar desafíos laborales; toda capacitación traerá beneficios y depende de cómo sea abordada para saber que habilidades mejorar, bien pueden ser técnicas o personales como habilidades blandas, pese a ello existe un pequeño grupo que ha indicado no haber mejorado su capacidad de enfrentar desafíos, esto puede ser porque no han recibido capacitaciones o porque no han sido capacitados de acuerdo a sus necesidades. Para enfrentar situaciones desafiantes en el ámbito laboral se requiere conocimientos técnicos como de habilidades personales.

Figura 17

¿La empresa debería ampliar la oferta de capacitaciones en línea para mayor flexibilidad?



Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: En la figura 17 se verificó que más de la mitad de encuestados está de acuerdo con capacitaciones en línea. A raíz de la pandemia el teletrabajo se consolidó y las actividades en línea cada vez incrementan, capacitarse en esta modalidad puede ahorrar recursos y brindar facilidades para participar, empero hay pocos encuestados que no está de acuerdo en esta modalidad, debido a que capacitarse en línea es más complejo que hacerlo de manera presencial, se

requiere de mayor concentración y fuerza de voluntad para no distraerse y comprender correctamente el material de aprendizaje.

Figura 18

¿La empresa debería ofrecer capacitaciones específicas para el desarrollo de habilidades de liderazgo?



Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: Un gran grupo de encuestados indican que la empresa debería ofrecer capacitaciones específicas para desarrollar habilidades de liderazgo, es cierto que los conocimientos técnicos son indispensables para el desempeño laboral, pero también es cierto que habilidades como liderazgo promueven el crecimiento de la empresa, aportan en el desarrollo personal y profesional por lo que, es importante contar con planes de capacitación enfocados a formar líderes; pese a ello existe un número reducido de encuestados que no aprueban este tipo de capacitaciones, puede ser para ellos innecesarios y no ven beneficio alguno pero hay que promocionar e incentivar a que sean partícipes.

Figura 19

¿Recomendaría las capacitaciones de la empresa a sus colegas?



Nota. Toapanta (2024) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025).

Análisis e interpretación: Un pequeño grupo de encuestados no recomendarían las capacitaciones a sus colegas, esto por no haber sido capacitados o recibir capacitaciones que no cumplen sus expectativas entonces no las recomiendan; aun así, la mayoría de encuestados refieren que si recomendarían a sus colegas las capacitaciones de la empresa porque todo lo que implique educarse será positivo, no solamente para el beneficio de la empresa sino el suyo propio. Los planes de capacitación bien desarrollados pueden ser referentes para otras empresas que busquen incrementar sistemas de capacitación efectivos.

Resultados Entrevistas

Se realizaron preguntas abiertas y fueron dirigidas a un número determinado de empleados que corresponde a los jefes de áreas. Este instrumento fue obtenido del trabajo de titulación, grado máster de Andrade (2023) y readaptado a las necesidades de la investigación por Catota (2025)

Entrevista 1

Nombre: Ing. Fernanda Cañizares

Cargo: Jefe Comercial

Pregunta1. ¿Cómo determinan en la organización cuáles son las áreas que requieren capacitación y desarrollo?

Dentro de la empresa para identificar las áreas que requieren capacitación, deben realizar un análisis basado en varios factores como el desempeño individual y colectivo, cambios en las estrategias comerciales, retroalimentación de los colaboradores y clientes.

Análisis e interpretación: El entrevistado indica que previo a las capacitaciones se debe realizar un diagnóstico que permita identificar cuáles son las áreas que necesitan ser capacitadas y en que ámbitos se deben realizar, que se realicen capacitaciones efectivas va a depender de cómo se hayan realizado los análisis previos.

Pregunta 2. ¿Existe un proceso formal de diagnóstico de necesidades de capacitación?

Dentro de la empresa no existe un proceso formal

Análisis e interpretación: La empresa no cuenta con un proceso formal de diagnóstico para generar capacitaciones, por lo que, las capacitaciones realizadas también serían de carácter informal, situación que dificulta medir la eficacia de las mismas o realizar cualquier tipo de retroalimentación.

Pregunta 3. ¿Podría describir el proceso de implementación de un plan de capacitación, desde la planificación hasta la ejecución?

No puedo describir el proceso, ya que la empresa no cuenta con un proceso formal de un plan de capacitación.

Análisis e interpretación: La empresa no cuenta con un proceso formal de diagnóstico para generar capacitaciones, por lo que, tampoco cuenta con un proceso para implementar planes de capacitación, lo que dificulta evaluar la pertinencia de las capacitaciones aplicadas e incluso determinar si estas fueron o no de utilidad para quienes participaron de ellas.

Pregunta 4. ¿Cómo se aseguran de que el plan se adapte a las necesidades cambiantes de la organización y los empleados?

Deben mantener un proceso de revisión continua, donde se evalúa la efectividad de las capacitaciones y ajustes en el contenido según los cambios que existen en el mercado, la estrategia de la empresa y la retroalimentación con los empleados.

Análisis e interpretación: El entrevistado menciona que el proceso de diagnóstico y evaluación debe ser continuo que permita identificar los cambios y con ello plantear estrategias a través de capacitaciones para así destacar en el mercado.

Pregunta 5. ¿Cómo se evalúa actualmente el desempeño de los empleados después de participar en un programa de capacitación?

Se podría evaluar mediante diferentes métodos de evaluación como:

- Pruebas de conocimientos antes y después de la capacitación.
- Encuestas de autoevaluación y retroalimentación de los empleados.
- Aplicación de indicadores de productividad y calidad en el trabajo.

Análisis e interpretación: El entrevistado señala que las evaluaciones como tal no se realizan pero que sería de gran utilidad una vez impartidas las capacitaciones, evaluar a través de pruebas, encuestas o indicadores para poder determinar si son efectivas y generan resultados positivos.

Pregunta 6. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para medir los efectos de la capacitación en el rendimiento laboral?

Los indicadores a utilizar podrían ser:

- Productividad: A través del aumento en ventas
- Calidad del servicio: Evaluaciones de satisfacción al cliente

Análisis e interpretación: El entrevistado considera importante tener en cuenta indicadores como productividad y calidad de servicio para medir los efectos de las capacitaciones, esos indicadores se relacionan directamente con el desempeño laboral, de tal modo que son indispensables al momento de aplicar cualquier tipo de evaluación.

Pregunta 7. Después de finalizar un programa de capacitación, ¿cómo se obtiene y comparte la retroalimentación sobre el impacto de la capacitación en las habilidades y el desempeño de los empleados?

Recopilando feedback a través de encuestas de satisfacción, entrevistas con los participantes y análisis de desempeño post-capacitación, y esa información compartir en reuniones internas con los responsables de cada área para ajustar futuras capacitaciones y mejorar continuamente los programas de formación.

Análisis e interpretación: Al finalizar las capacitaciones es importante realizar pequeñas encuestas o conversaciones con los capacitados respecto al proceso de capacitación, para luego

realizar una retroalimentación entre los encargados de dirigir dichas capacitaciones y así plantear mejoras, descartar errores y desarrollar un plan de capacitación más efectivo.

Entrevista 2

Nombre: Ing. Lorena Chusin

Cargo: Jefe Compras Publicas

Pregunta 1. ¿Cómo determinan en la organización cuáles son las áreas que requieren capacitación y desarrollo?

Por las descalificaciones en los procesos presentados en el portal de compras públicas debido al desconocimiento de los insumos ofertados. En el área de compras públicas, la necesidad de capacitación se basa en la actualización constante de normativas, políticas gubernamentales y procedimientos internos, dentro de la empresa se debe realizar un análisis de desempeño del equipo de compras, identificando errores recurrentes en procesos de contratación, licitaciones y cumplimiento normativo

Análisis e interpretación: La entrevistada es quien se encarga de buscar y realizar los procesos de contratación en el portal de compras públicas, por lo que indica que la empresa sufre descalificaciones en razón de que no hay personal capacitado, existe desconocimiento de los insumos ofertados y esto hace que la empresa no sea competitiva en el mercado, se requieren capacitación en procesos de contratación pública.

Pregunta 2. ¿Existe un proceso formal de diagnóstico de necesidades de capacitación?

Dentro de la empresa no existe un proceso formal

Pero dentro del área de compras públicas sí se cuenta con un proceso estructurado para diagnosticar las necesidades de capacitación, la cual incluye la revisión de cambios normativos en compras públicas, evaluaciones a los colaboradores para conocer sus desafíos y la evaluación de desempeño en la gestión de adquisiciones y por último analizando indicadores como tiempos de respuesta en los procesos de compra y nivel de cumplimiento de los requisitos legales

Análisis e interpretación: La entrevistada señala que no existe un proceso de formal de diagnóstico, por lo que se evidencia la necesidad de desarrollar un plan de capacitación que incluya etapas de diagnóstico, indispensable para el desarrollo de esta empresa. En el área de compras

públicas tienen bien identificadas las necesidades y requerimientos al momento de capacitarse esto incluye evaluaciones de desempeño.

Pregunta 3. ¿Podría describir el proceso de implementación de un plan de capacitación, desde la planificación hasta la ejecución?

No puedo describir el proceso, ya que la empresa no cuenta con un proceso formal de un plan de capacitación.

Pero dentro del área de compras públicas el proceso inicia con: La identificación de temas clave a capacitar, basados en normativas actualizadas; luego, se diseña un plan de formación que puede incluir talleres presenciales y cursos virtuales; durante la ejecución, se utilizan metodologías prácticas, como análisis de casos y simulaciones de procesos de licitación; finalmente, se realiza una evaluación post-capacitación para medir el impacto en el desempeño del equipo y ajustar la capacitación según los resultados obtenidos y entrega de certificaciones..

Análisis e interpretación: La entrevistada señala que no existe un proceso de capacitación, por lo que no podría describir, además esto evidencia la necesidad de desarrollar un plan de capacitación indispensable para el desarrollo de esta empresa. Sin embargo, plantea un proceso para su área que va desde identificar las necesidades hasta realizar evaluaciones para medir el impacto de las capacitaciones.

Pregunta 4. ¿Cómo se aseguran de que el plan se adapte a las necesidades cambiantes de la organización y los empleados?

El plan de capacitación se debe ajustar mediante un monitoreo continuo de las normativas de compras públicas y las mejores prácticas en gestión de adquisiciones de compra, la empresa debería recopilar las opiniones de los empleados para conocer sus dificultades y sugerencias acerca de errores o incumplimientos normativos. También se debería establecer reuniones periódicas con expertos en el área para actualizar los contenidos de la formación y asegurar que el equipo esté preparado para enfrentar los cambios regulatorios y operativos.

Análisis e interpretación: Los planes de capacitación deben enfocarse a cada área identificando las actividades que desempeña cada profesional, con temas claves que permitan obtener un desempeño laboral adecuado y mejorar los objetivos de ventas de la empresa. Estos temas deben ser monitoreados continuamente mediante reuniones periódicas con expertos para mantener los temas de capacitación actualizados.

Pregunta 5. ¿Cómo se evalúa actualmente el desempeño de los empleados después de participar en un programa de capacitación?

No se evalúa ya que no se tiene un plan de capacitación. Pero podría evaluarse el desempeño mediante: la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en los procesos de compras públicas; se debe analizar indicadores como la reducción de errores en la documentación, el cumplimiento de plazos en licitaciones y la correcta interpretación de normativas; aplicar pruebas de conocimiento al finalizar las capacitaciones y realizar un seguimiento en el trabajo diario para verificar mejoras en la gestión de adquisiciones.

Análisis e interpretación: La entrevistada señala que no existe ninguna evaluación dado que, no existen planes de capacitación, más bien las capacitaciones realizadas han sido a través de un proceso informal, procesos que no permite obtener algún tipo de retroalimentación. Aun así, propone las evaluaciones post-capacitación para verificar el desempeño laboral e identificar mejores tes de capacitación.

Pregunta 6. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para medir los efectos de la capacitación en el rendimiento laboral?

Actualmente con el cumplimiento de los objetivos, pero también se debería incluir algunas métricas clave a incluir podrían ser: cumplimiento normativo obteniendo una reducción de observaciones en cumplimiento de regulaciones de compras públicas; eficiencia en los procesos disminuyendo los tiempos de respuesta para la gestión de adquisiciones; reducción de errores en la presentación de documentación; evaluaciones sobre la transparencia y eficacia de los procesos de compra.

Análisis e interpretación: Al no existir planes de capacitaciones formales, tampoco existen maneras de evaluar la efectividad de dichas capacitaciones, es así que la única manera de verificar si son efectivas o no es a través del cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa. La entrevistada propone utilizar métricas que permitan verificar la disminución en las observaciones realizadas por SERCOP o al reducir los tiempos de gestión.

Pregunta 7. Después de finalizar un programa de capacitación, ¿cómo se obtiene y comparte la retroalimentación sobre el impacto de la capacitación en las habilidades y el desempeño de los empleados?

No se comparte ya que no existe un plan de capacitación establecido. Aun así, después de la capacitación, se debería aplicar encuestas a los participantes para conocer su nivel de comprensión y aplicabilidad de los conocimientos adquiridos, además se realizan reuniones con los supervisores del área para evaluar si se ha mejorado en la ejecución de procesos de compra y analizando los informes de cumplimiento normativo.

Análisis e interpretación: La entrevista señala que no existe un plan de capacitación establecido, entonces no se puede evaluar el impacto, las habilidades o desempeño laboral, no existe un espacio de retroalimentación. No obstante, se deben aplicar encuestas y realizar reuniones con supervisores para evaluar las mejoras en los procesos de compras públicas.

Entrevista 3

Nombre: Tnlg. Jhuliana Jaramillo

Cargo: Jefe Área Técnica

Pregunta 1. ¿Cómo determinan en la organización cuáles son las áreas que requieren capacitación y desarrollo?

En el departamento técnico las necesidades de capacitación se identifican a través de la interacción con médicos y análisis de dificultades en el uso de los insumos médicos. Dentro de la organización, se deben realizar evaluaciones internas del equipo para detectar irregularidades en los conocimientos sobre el uso adecuado de los dispositivos médicos.

Análisis e interpretación: Según lo indicado por la entrevistada se puede verificar que se identifican áreas que necesitan ser capacitadas por iniciativa propia del área, más no porque la empresa como tal lo disponga, dentro de esta área conocen cuales son las necesidades de capacitación.

Pregunta 2. ¿Existe un proceso formal de diagnóstico de necesidades de capacitación?

Dentro de la empresa no existe un proceso formal

Pero dentro del Área Técnica cuentan con el siguiente proceso: visitas periódicas a quirófano; análisis de reportes de soporte técnico y fallos en el uso de insumos médicos; reuniones con médicos para identificar problemas o mejoras necesarias; seguimiento de nuevas actualizaciones en avances tecnológicos en el sector de la salud.

Análisis e interpretación: Los procesos de diagnóstico en el área técnica son actividades de verificación de los estados de los equipos, reuniones entre médicos donde plantean que es lo que se debe cambiar o mejorar, más que un proceso de diagnóstico formal que identifique las necesidades de cada personal.

Pregunta 3. ¿Podría describir el proceso de implementación de un plan de capacitación, desde la planificación hasta la ejecución?

No puedo describir el proceso, ya que la empresa no cuenta con un proceso formal de un plan de capacitación.

Dentro del Departamento Técnico el proceso de capacitación se desarrolla en varias fases: se identifican las áreas críticas mediante análisis de desempeño y necesidades del personal médico; se planifica los temas a tratar en la capacitación, materiales didácticos y metodologías; en la ejecución se va a impartir la capacitación a través de sesiones presenciales, demostraciones con equipos médicos, simulaciones y prácticas en los hospitales y clínicas; se desarrolla una retroalimentación donde realizan pruebas de conocimiento, seguimiento en el uso correcto de los insumos y supervisión en el quirófano; y, se revisan los resultados y de ser el caso se actualizan los contenidos de capacitación según la retroalimentación del personal médico.

Análisis e interpretación: la empresa como tal no cuenta con planes de capacitación, por otro lado, el área técnica cumple con un proceso necesario para poder indicar el funcionamiento de los equipos médicos, realizan simulaciones, se supervisa el quirófano y se desarrollan reuniones de retroalimentación en conocimientos. El área técnica es la única área de la empresa que realiza procesos de capacitación, no obstante, estos planes no son formales, son más bien capacitaciones adaptadas a la necesidad indispensable del personal técnico.

Pregunta 4: ¿Cómo se aseguran de que el plan se adapte a las necesidades cambiantes de la organización y los empleados?

Se deben realizar un seguimiento continuo de las tendencias del sector salud, nuevos avances tecnológicos en insumos médicos, mantener una comunicación constante con los médicos y el personal de salud para identificar áreas de mejora. Realizar evaluaciones periódicas y reuniones con el equipo, para tratar los contenidos de capacitación según los desafíos que surgen en el uso y mantenimiento de los dispositivos médicos.

Análisis e interpretación: El área técnica es un área indispensable para la empresa, es el área que conoce de primera mano los productos y servicios ofertados, entonces, las capacitaciones son indispensables, más aún en el área de salud y funcionamiento de equipos médicos pues esta información debe ser transmitida al cliente para vender adecuadamente y con todas las especificaciones de los productos.

Pregunta 5. ¿Cómo se evalúa actualmente el desempeño de los empleados después de participar en un programa de capacitación?

Se podría evaluar el desempeño mediante: pruebas de conocimiento; observación en campo durante la interacción con médicos y el uso de insumos médicos; retroalimentación de médicos y personal de salud sobre la calidad del soporte técnico y reportes de incidencias y mejoras en la resolución de problemas técnicos.

Análisis e interpretación: Las evaluaciones son importantes para medir el desempeño laboral, identificar si el personal cuenta con habilidades y conocimientos en las materias de capacitaciones y de ser el caso plantear planes de capacitación más completos.

Pregunta 6. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para medir los efectos de la capacitación en el rendimiento laboral?

Algunas métricas clave a incluir podrían ser: tiempo de respuesta y resolución a incidencias técnicas; reducción de errores en la manipulación y uso de insumos médicos; satisfacción del personal médico con el soporte técnico recibido.

Análisis y resolución: Las métricas para medir los efectos de capacitación no pueden ser generalizadas, deben ser individualizadas a las necesidades de cada empleado o por lo menos a cada área por lo que las métricas son variadas y de acuerdo al contexto donde se van a desarrollar las capacitaciones.

Pregunta 7. Después de finalizar un programa de capacitación, ¿cómo se obtiene y comparte la retroalimentación sobre el impacto de la capacitación en las habilidades y el desempeño de los empleados?

Una vez finalizado el programa de capacitación, la retroalimentación se obtiene a través de conversaciones o reuniones con los médicos donde tratan experiencias y detectan oportunidades de mejora, analizando los factores clave como la reducción de errores en el uso de insumos médicos y el

tiempo de respuesta ante incidentes permitiendo medir el impacto de la formación en el desempeño laboral.

Análisis e interpretación: El entrevistado indica la importancia de las conversaciones que permitan retroalimentarse desde sus propias perspectivas, pese a ello, es importante llevar un registro de estas reuniones, por lo que, incluso estas retroalimentaciones deben ser de carácter formal que permitan llevar un registro de lo dicho y así aplicar las capacitaciones efectivas.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

Para el desarrollo del plan de capacitación fue necesario revisar conceptos y teorías que se adapten a las necesidades de la empresa, fue parte fundamental para proyectar la propuesta con bases teóricas que faciliten la comprensión

Capacitación

La capacitación para cualquier ámbito busca perfeccionar los conocimientos y desarrollar las habilidades de quienes se capacitan, generalmente suelen ser voluntarias, pues el ser humano busca aprender, conocer mejor, potenciar sus destrezas y fortalecer las competencias o aptitudes con las que cuenta, ahora bien, al pertenecer a una institución las capacitaciones dejan de ser voluntarias y pasan al plan de necesidad, esto obviamente si es identificado por la institución. Honores et al. (2020) afirman que “la capacitación representa uno de los puntos más esenciales dentro de la organización ya que es un proceso permanente que trata de aumentar la productividad a través de la eficiencia” (p.400)

En este sentido es importante citar a Valdivia y González (2022) quienes señalan que la capacitación es un proceso sistemático y planificado “que tiene como objetivo la obtención, enriquecimiento y actualización de conocimientos, habilidades y competencias que les permitirá a los empleados desarrollar eficientemente las actividades de sus puestos de trabajo” (p.4). Con ello se evidencia los beneficios de la capacitación para los trabajadores y la importancia de su implementación en las empresas, para mejorar la preparación profesional de los empleados y como consecuencia realicen con mayor eficacia sus actividades laborales.

Planes de capacitación

En lo antedicho se define la importancia de las capacitaciones, en este sentido se debe indicar que estas capacitaciones para ser efectivas deben tener una estructura y deben ser presentadas de forma planificada que cumplan un proceso adecuado, que permitan realizar un diagnóstico para identificar las necesidades, también que una vez aplicadas sea posible plantear evaluaciones para determinar el grado de eficiencia y si fueron o no de beneficio. Un plan de capacitación puede contar con varios aspectos y promover diferentes temáticas. Malaruk (2020) (Velásquez , y otros, 2021), propone un listado de contenidos mínimos con los que debe contar un plan de capacitación, entre ellos: objetivos, metodología, contenidos mínimos, duración y evaluaciones

Este autor además divide a las capacitaciones en tres fases importantes: fase de diagnóstico donde identifica las necesidades; fase de capacitación, donde determina principalmente la modalidad de aprendizaje; y, la fase de evaluación que va de la mano con la retroalimentación. Por lo tanto, los planes de capacitación deben mantener una estructura básica para posteriormente y de acuerdo al contexto, plantear planes de capacitación pormenorizados e individualizados a las necesidades que se hayan identificado en el diagnóstico.

Toapanta (2024) propone un plan de capacitación de acuerdo a la matriz del catálogo ocupacional, este tipo de plan le ha permitido desarrollar capacitaciones especializadas de conformidad a los niveles ocupacionales, con objetivos diferentes para cada nivel, su propuesta de capacitación cuenta con una estructura general pero en cada plan se abordan temas específicos para cada nivel de trabajo, lo que le permite a la empresa contar con varios planes, individualizados al nivel jerárquico de trabajo, esto hace posible obtener mejores resultados, y brindar a los trabajadores conocimientos adaptados a sus funciones.

La propuesta también cuenta con un espacio digital por ello es menester citar a Pérez (2020) quien plantea que las capacitaciones tecnológicas permiten una formación integral y completa de los profesionales, más aún cuando el mundo atraviesa por una era tecnológica indescriptible, el uso de instrumentos tecnológicos para las capacitaciones generan flexibilidad para los empleados, les permiten adaptarse a varias metodologías de aprendizaje y usar la tecnología como recurso para incrementar sus conocimientos y finalmente este autor comparte con otros autores que la estructura de los planes de capacitación debe ser: diagnóstico, plan de capacitación, implementación y evaluación.

Teoría de aprendizaje conectivista

En el contexto de la propuesta, se debe mencionar una teoría relevante, la teoría de aprendizaje del conectivismo que, surge en el siglo XXI debido a la globalización y se fortalece durante y después de la pandemia COVID-19. Velásquez et al. (2021) describen que “el conectivismo es el primer y mayor logro teórico que se ha encargado de evaluar las implicaciones positivas que tiene para la educación tanto el internet como todas las nuevas tecnologías de la comunicación” (p.147). La tecnología forma parte de la educación actual, por lo que es necesario su consideración, pues permite obtener conocimientos más amplios. En este mismo Mufungizi (2024) propone que “la conectividad tiene dimensiones educativas que favorecen el aprendizaje” (p.3)

Habilidades blandas

Según Gamboa y Vilcapoma (2022) plantean luego de revisar varias posturas de otros autores que contar con habilidades blandas en el trabajo es muy necesario, para desarrollar mejor las funciones laborales, ser un profesional con un enfoque óptimo, pese a que no formen parte de la preparación académica, este tipo de habilidades hacen que el profesional destaque, sea más competitivo y por tanto las empresas obtendrán resultados más óptimos en cuanto al desempeño y laboral de sus trabajadores, la satisfacción de sus clientes y el incremento de ventas o producción.

Espinoza y Gallegos (2020) exponen que “las habilidades blandas marcan la diferencia entre dos personas, el gozar de empatía, buenos modales, capacidad de negociación, espíritu de colaboración, puntualidad y una buena dosis de optimismo, aportan una valoración especial.” (p.47). El ser humano no nace con estas habilidades, se van adquiriendo y reafirmando con el paso del tiempo y de acuerdo al contexto en que el individuo se desarrolla, pese a ello, no todos son conscientes de que cuentan o no con estas habilidades, por ello es importante la preparación, para poder mejorar, adquirir o consolidar cualquier habilidad blanda, que permitirá ser un profesional destacado frente a otros.

Desempeño laboral

El desempeño laboral se mide con el cumplimiento de los objetivos empresariales, existe un modelo teórico denominado Campbell, esta teoría tiene como función primordial “contar con los componentes principales para medir el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos, sus elementos describen la estructura latente del desempeño en todos los trabajos.” (Cuello et al. 2020, p. 113). Esta teoría cuenta con varios indicadores enfocados en la evaluación de conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados, inicialmente a manera de diagnóstico, lo que permite medir el desempeño laboral inicial y posterior a manera de diagnóstico que le faculta medir el desempeño laboral posterior a alguna intervención.

Modalidades de capacitación

Para realizar capacitaciones existen dos modelos principales, presencial y virtual; cada una de ellas con aspectos particulares y adaptadas de acuerdo a las necesidades de cada capacitación. Por una parte, están las capacitaciones presenciales que son las más comunes permiten crear un ambiente de cercanía entre el capacitador y la persona capacitada, entre las ventajas más relevantes se tiene que la retroalimentación se da de manera inmediata pues existe una participación más activa, además esta modalidad permite ser más prácticos y demostrativos. También, “ha sido tradicionalmente la

forma más común de formación laboral, caracterizándose por la interacción directa entre instructores y participantes. Esta metodología permite una retroalimentación inmediata y un aprendizaje práctico a través de actividades grupales y discusiones en vivo”. (Mendoza, 2022, p.59).

Con el desarrollo tecnológico y el teletrabajo, la educación en línea ha cobrado fuerza, más aún cuando una empresa busca capacitar a sus trabajadores, pues es una metodología con gran flexibilidad, respecto a la capacitación en línea refiere Mendoza (2022) que esta modalidad “permite a los empleados acceder a materiales de capacitación desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que es particularmente beneficioso en contextos donde los empleados tienen horarios variables o trabajan en ubicaciones geográficamente dispersas.” (p.59). Entonces cuenta con varias ventajas, más importante que se adapta a la disponibilidad de las personas a capacitarse, también permite ahorrar recursos.

Indicadores de gestión

Los resultados de las entrevistas han permitido identificar que únicamente el personal del área técnica se capacita sin formalidad, conoce el funcionamiento, utilidad y demás, de los productos ofertados por la empresa, empero el resto de áreas requieren mejorar su conocimiento en la materia que les corresponde. Como resultado de las encuestas se ha logrado reconocer que no todos los empleados de la empresa conocen sobre las capacitaciones existentes, del mismo modo, la necesidad señalada por el personal para ser capacitados y mejorar su desempeño laboral.

Tualombo y De la Cruz (2023) realizan un trabajo investigativo donde citan a Romero (2019) quien señala que “los indicadores son herramientas fundamentales en la gestión de una empresa permitiendo medir y evaluar los procesos, actividades que se realizan identificando así la eficiencia y eficacia de cada proceso que está llevando la empresa.” (p.420). por lo que, los indicadores hacen posible medir aspectos específicos de cada actividad realizada en una entidad, esto relacionado a los objetivos de la misma, con ello se busca la eficiencia de las actividades; estos indicadores hacen posible saber qué aspectos se están midiendo en algún área determinada con el objeto de fortalecer el desempeño laboral y hacen posible identificar las necesidades de mejorar.

2.2 Descripción de la propuesta

En este contexto la propuesta tiene como base principal un plan de capacitación técnico especializado, acompañado de capacitaciones en habilidades blandas. Es así que el plan de capacitación se dividirá en tres fases importantes:

La primera fase será de diagnóstico, donde se permita identificar las destrezas, conocimientos y habilidades de los trabajadores en las áreas que se desempeñan, esta información se obtiene como resultado de las encuestas y entrevistas, esta fase ya se llevó a cabo mediante este trabajo de investigación, con las encuestas y entrevistas, no obstante se debe adicionar estrategias importantes como las mesas de diálogo y focus group debidamente planificados, pues con estas actividades se podrá recolectar temas más específicos y directos respecto a la capacitación, con esta información será posible plantear un plan estructurado que permita avanzar a la siguiente fase.

La segunda fase abordará el plan de capacitación como tal, este plan contendrá las capacitaciones técnicas especializadas de acuerdo a las áreas: comercial, administrativa, técnica y de compras públicas donde se describen, indicadores de gestión, objetivos, contenido, mismo que se define gracias a la fase de diagnóstico, temario de capacitación en habilidades blandas, modalidad, recursos, duración, periodicidad y evaluación, cada uno determinado para las áreas ya señaladas, evidenciando las capacitaciones especializadas; con ello surge una sub fase la de ejecución donde se describe las formas de aplicación, los responsables, los espacios y los recursos materiales, personales y económicos necesarios para que la propuesta sea aplicada, en esta sub fase es menester plantear las formas de recuperación de los recursos invertidos para la ejecución de esta propuesta, en este caso se aplicará la fórmula ROI, misma que se describe más adelante; y,

La tercera fase será exclusiva para la evaluación de la aplicabilidad y retroalimentación de las observaciones, es menester indicar que, para verificar la eficacia del mismo, esta fase estará a cargo de los capacitadores y jefes de cada área junto con el presidente quienes a través de la revisión de los cuestionarios aplicados podrán señalar si se cumple o no con los objetivos, además se realizarán reuniones de retroalimentación después de cada capacitación donde se podrá describir el desarrollo de las capacitaciones, si estas están adecuadas, si los recursos cumplen lo requerido, si los temas están conformes, si las metodologías de enseñanza permiten un correcto aprendizaje, entre otras. Además de la evaluación, se debe tener en cuenta un sub fase, la de control de ejecución de la propuesta, con la que a través de hojas de registro será posible verificar el cumplimiento del plan, la asistencia, aspectos que aportarán en la evaluación y validación de los objetivos empresariales esperados, el personal encargado para dicho control será designado por la empresa, se debe considerar al personal del área administrativa

Es indispensable señalar que este plan de capacitación se desarrollará en la modalidad presencial y en línea, el uso de medios digitales será indispensable para la ejecución efectiva del plan de capacitación que por su característica flexible podrá ser adaptado a todas las necesidades

identificadas en la empresa. En este sentido, será la empresa quien determine si las capacitaciones las realizan personal de la empresa o requiere personal externo.

Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación que permitan optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC

Objetivos operativos

- Mejorar los conocimientos técnicos de los empleados en las áreas donde desarrollan sus funciones
- Identificar las debilidades de la empresa en relación a las aptitudes de los trabajadores de la misma
- Desarrollar habilidades blandas para los trabajadores y directivos de la empresa
- Aumentar el desempeño laboral para cumplir con los objetivos de la empresa
- Promover a los empleados la importancia de las capacitaciones en la preparación profesional.

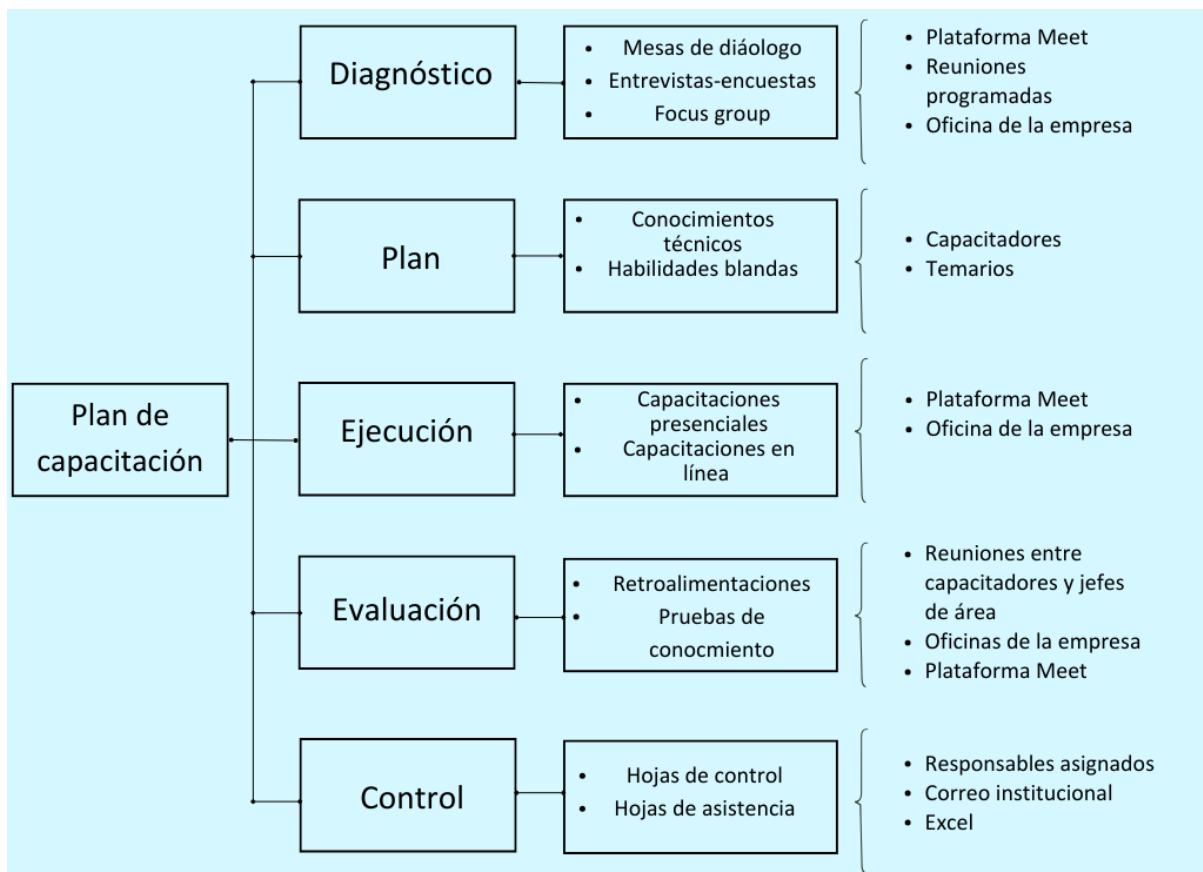
Objetivos tácticos

- Desarrollar planes de capacitación técnico para las necesidades identificadas en cada área: técnica, administrativa, comercial y compras públicas
- Realizar mediante entrevistas, encuestas y mesas de diálogo un diagnóstico del estado actual, relacionado a conocimientos técnicos de los empleados, en el que se encuentra la empresa
- Diseñar una propuesta de capacitación en habilidades blandas, que aborden temas de: liderazgo, comunicación, atención al cliente, resolución de conflictos, escucha activa, optimizar recursos; y, que deben adaptarse a las necesidades de cada área.
- Implementar un sistema para evaluación de la eficacia de los planes de capacitación, a través de pruebas y retroalimentación entre jefes de área y capacitadores.
- Elaborar hojas de control con las que se pueda llevar un registro de los asistentes a las capacitaciones.

a. Estructura general

Figura 20

Estructura plan de capacitación



Nota. Elaboración propia.

El plan de capacitación se estructura considerando cinco ejes importantes:

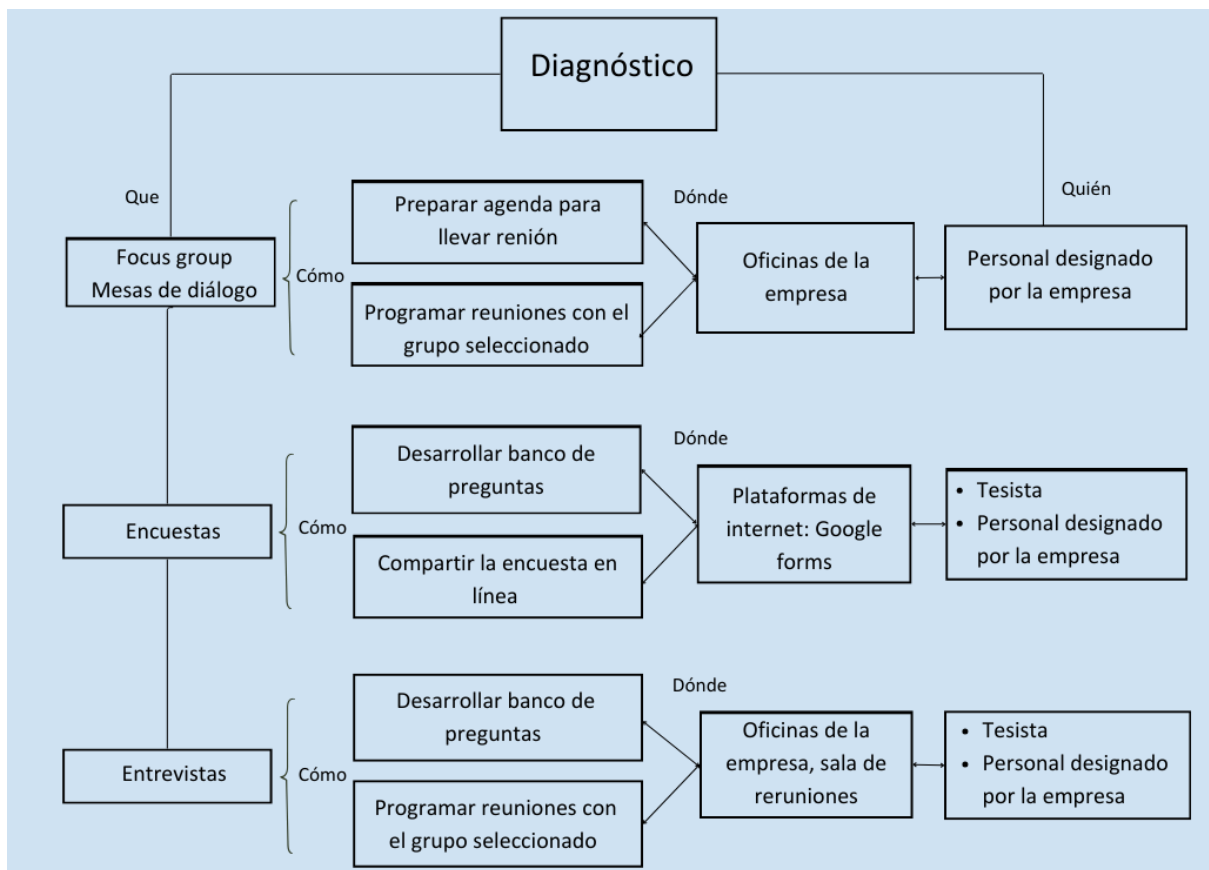
1. Diagnóstico, este eje permite identificar la situación actual de la empresa respecto al nivel de conocimiento técnico de los trabajadores se realiza mediante entrevistas, encuestas y con mesas de diálogo que se aplican en conjunto con los jefes de área, para esto será necesario utilizar plataformas de reunión como Meet en casos de no contar con la presencialidad o utilizar las oficinas de la empresa, importante también programar estas reuniones.
2. Plan, este eje contiene los elementos para desarrollar efectivamente el plan de capacitación que se compone en dos partes, un 70% aborda contenidos técnicos de cada área y un 30% contiene habilidades blandas adaptadas a cada necesidad, en esta fase quienes están encargados de su desarrollo son los jefes de área junto con el presidente, quienes definirán cual será el temario para capacitar a cada área y serán ellos mismos quienes trasladen a los capacitadores y socialicen a los empleados dichos temas.
3. Ejecución, en este eje se desarrollan las actividades propuestas dentro del plan, estas capacitaciones se desarrollan en línea y de manera presencia, esto de acuerdo al temario y la necesidad identificada de realizar capacitaciones más prácticas y experimentales, tal es el caso

del área técnica. Para esta fase es necesario utilizar plataformas de reuniones digitales, como Meet y las instalaciones de la oficina para las capacitaciones presenciales, los responsables de esta fase serán los capacitadores y personal designado por la empresa para verificación.

4. Evaluación, con este eje es posible medir la eficacia de los planes de capacitación además de retroalimentar dicho plan fortaleciendo lo propuesto o mejorando de acuerdo a las necesidades, se aplicarán pruebas de conocimiento para los capacitados y las reuniones de retroalimentación se darán entre los capacitadores y los jefes de área, así mismo se designará personal para verificar el nivel de aprendizaje obtenido, es menester indicar que la evaluación completa se dará al final de la capacitación cuando se refleje que el desempeño laboral alcanza los objetivos de la empresa.
5. Control, aquí se desarrollan hojas de control para verificar el cumplimiento adecuado del plan y la asistencia de los capacitados para revisar el impacto que este ha tenido dentro de la empresa, estas hojas se llevaran mediante Excel, la empresa designará al personal que se encargue de llevar este tipo de control se socializaran mediante correo institucional. Del mismo modo se aplicarán encuestas de satisfacción a los capacitados para definir la eficacia del plan de capacitación aplicado.

Figura 21

Estructura de la fase diagnóstico

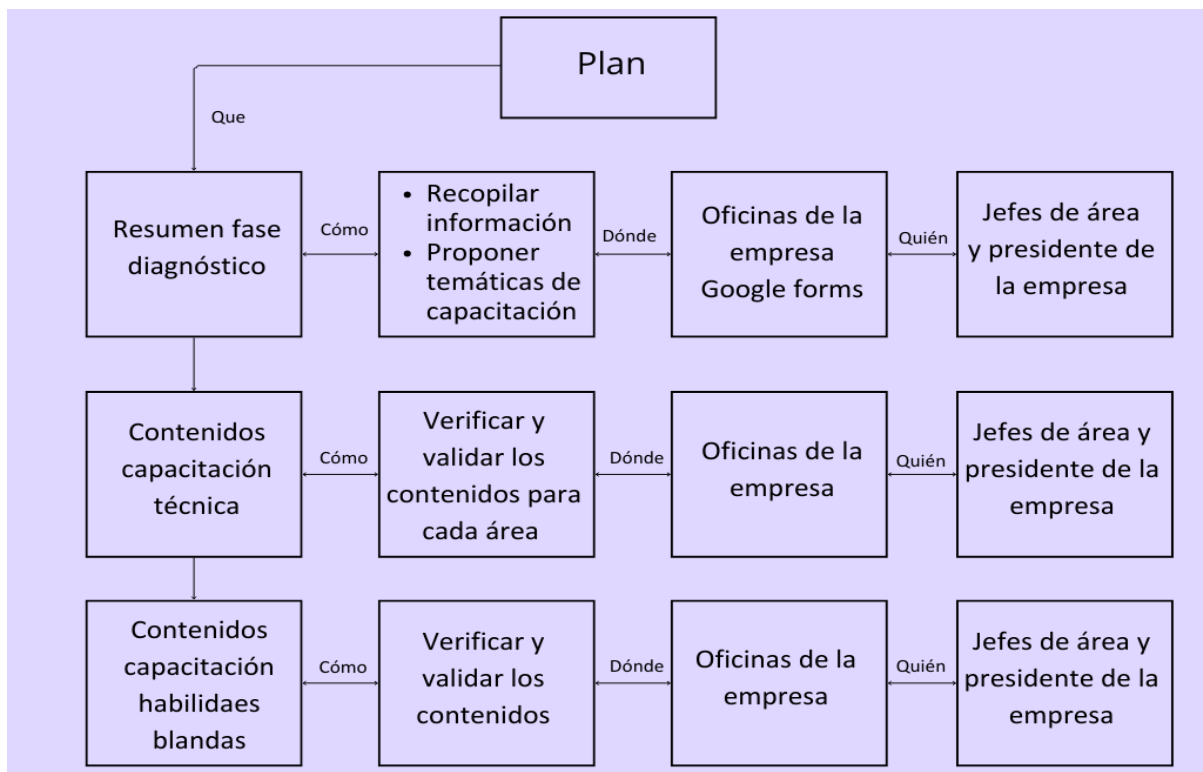


Nota. Elaboración propia.

El eje de diagnóstico permite entender la situación actual de la empresa sobre los conocimientos y preparación profesional de sus trabajadores, se desarrollará de tres formas, entrevistas y encuestas, éstas ya fueron aplicadas por el investigador cuyos resultados permitieron desarrollar el plan de capacitación presentado en este trabajo investigativo, no obstante es necesario establecer nuevas formas que puedan ser ocupadas por otro personal, en este caso se desarrollarán mesas de diálogo y focus group, estas actividades se planificarán con anticipación de acuerdo a las agendas del personal designado por la empresa esto también permitirá contar con el número de participantes requerido, de tal modo que sea posible obtener los resultados esperados, es necesario que este tipo de reuniones se realicen dentro de las oficinas de la empresa, sean dirigidas por personal designado de la empresa en conjunto con los jefes de cada área y se lleve un registro escrito de estas reuniones.

Figura 22

Estructura plan

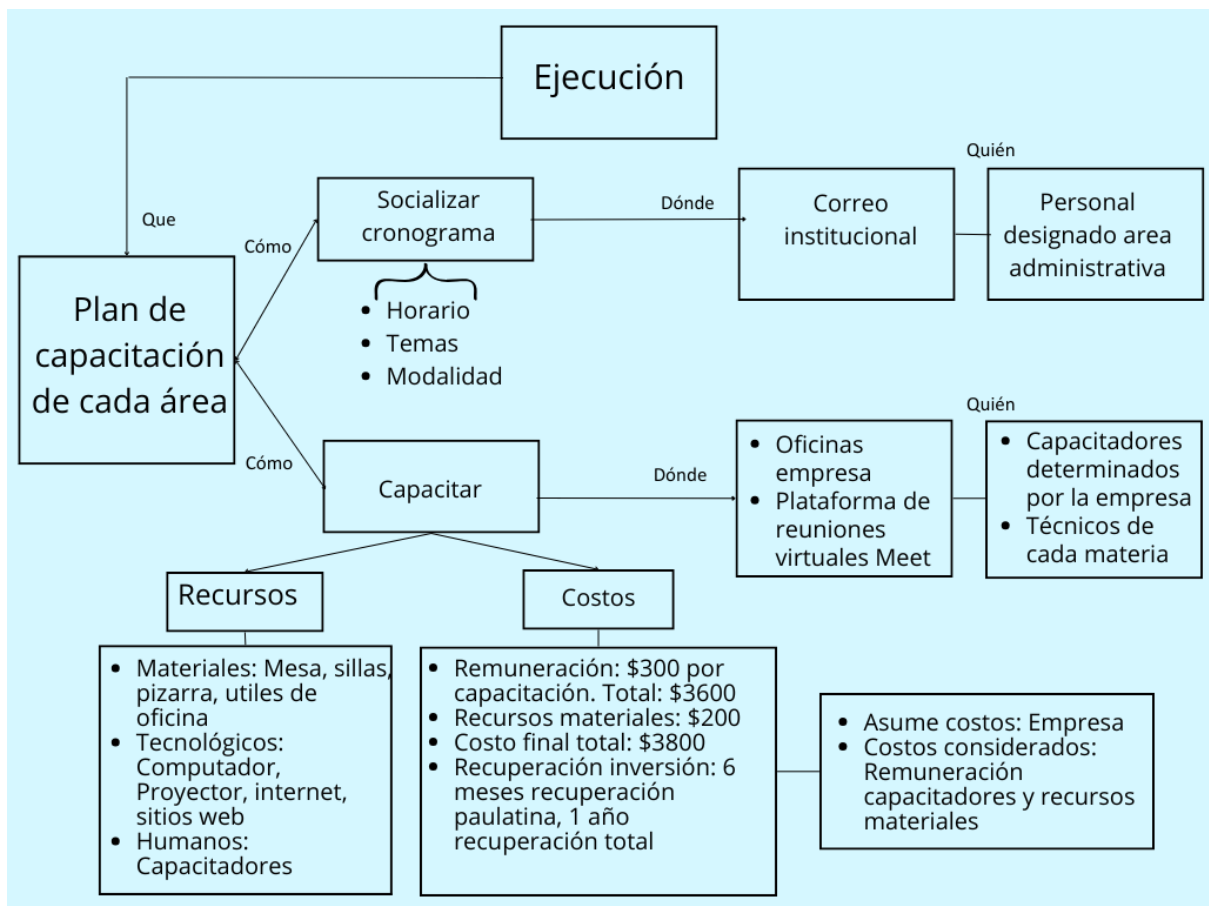


Nota. Elaboración propia.

El plan cumple con la estructura necesaria para ser aplicado y obtener resultados efectivos dentro de la empresa orientados a mejorar el desempeño laboral, contiene los indicadores de gestión que permiten medir la efectividad de las capacitaciones, los objetivos que se pretende alcanzar una vez cumplido el plan de capacitación, el diagnóstico donde se señala como identificar las necesidades en conocimientos de cada área recopilando la información obtenida en el eje de diagnóstico, todos los contenidos con los que se va a capacitar, tanto técnicos como de habilidades blandas, la duración y periodicidad que se establecen de acuerdo al contenido de la capacitación y en razón de los cambios legales, técnicos, sociales y administrativos, contiene también las modalidades en que se va a desarrollar determinando la importancia de utilizar los medios tecnológicos, adaptación de horarios laborales y la experiencia directa, finalmente contiene los recursos que son necesarios para ejecutar efectivamente el plan de capacitación. Este plan debe ser verificado y validado por el presidente de la empresa y los jefes de cada área.

Figura 23

Estructura ejecución



Nota. Elaboración propia.

El eje de ejecución permite implementar el plan de capacitación propuesto, que debe iniciar socializando un cronograma que detalle los contenidos específicos para cada área, los horarios (día y hora) en los que se van a desarrollar la capacitación; la modalidad, en caso de ser en línea se debe proveer a través del correo institucional el link para acceder a la capacitación, en caso de ser presencial se debe comunicar el lugar exacto donde se llevará a cabo la capacitación.

Asimismo, previamente hay que contar con el o los capacitadores que se requieren para cada capacitación, para ello es importante fijar un presupuesto, se debe indicar que la empresa Cirugía EC asumirá los costos que se fijan de acuerdo a su presupuesto.

Tabla 1

Presupuesto

| Descripción | USD |
|--|--------|
| Honorarios profesionales por capacitación (4 planes de capacitación, 2 capacitaciones en el año) | \$3600 |

| | |
|--|---------------|
| Material de apoyo e insumos de papelería | \$200 |
| TOTAL | \$3800 |

Nota. Descripción de los recursos económicos necesarios para la ejecución de la propuesta

El presupuesto considera los honorarios profesionales de los capacitadores, para la ejecución de este plan es necesario contar con 4 capacitadores para el área técnica y 1 capacitador en áreas blandas, las capacitaciones técnicas se desarrollarán dos veces en el año y una vez en el año de habilidades blandas. Se considera también presupuesto para recursos de papelería, no se toma en cuenta presupuesto para recursos tecnológicos ni instalaciones de capacitación, en razón de que la empresa cuenta con dichos materiales y los espacios adecuados para desarrollar las capacitaciones.

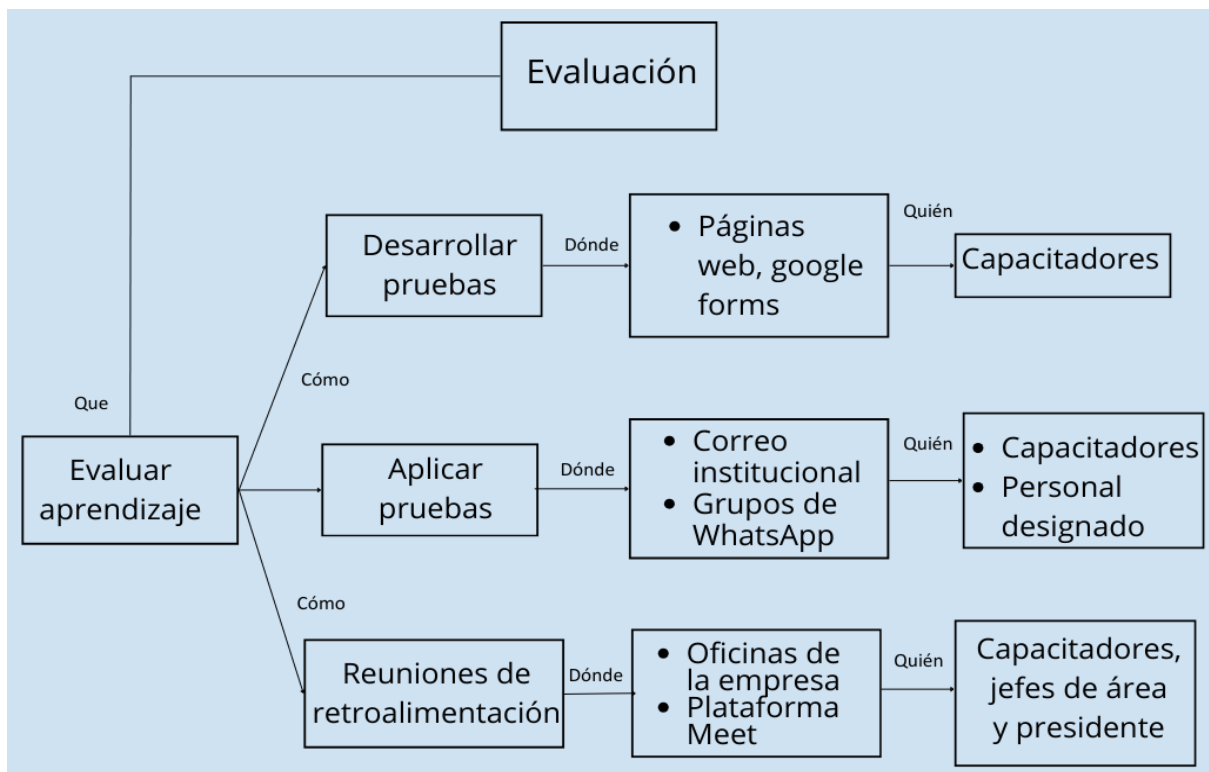
El seguimiento de la ejecución del plan de capacitación se realizará cada 6 meses de acuerdo a las evaluaciones para la efectividad en el desempeño laboral y se utilizará la formula **ROI** (Retorno sobre la inversión)

$$\text{ROI} = (\text{Beneficios}/\text{Inversión}) \times 100$$

Para hacer este cálculo es importante tener en cuenta todos los gastos que se ha incurrido para aplicar el plan, mismos que serían los rubros ocupados en la inversión, descritos en el presupuesto de la propuesta desarrollada en este plan, que como se detalla en la tabla 1 es de \$3800. Para determinar el rubro de la formula “beneficios” se debe estar atento a la contabilidad de la empresa, una vez que se inicie con la aplicación del plan de capacitación, transcurridos 6 meses desde ser ejecutado, se deberá revisar los ingresos económicos por conceptos de ventas y comparar con los ingresos económicos por concepto de venta anteriores a la aplicación de las capacitaciones, determinando así los ingresos económicos adicionales que se han obtenido en el curso de dicho tiempo, y de la misma manera una vez que transcurra un año que es cuando finalizan las capacitaciones.

Figura 24

Estructura evaluación

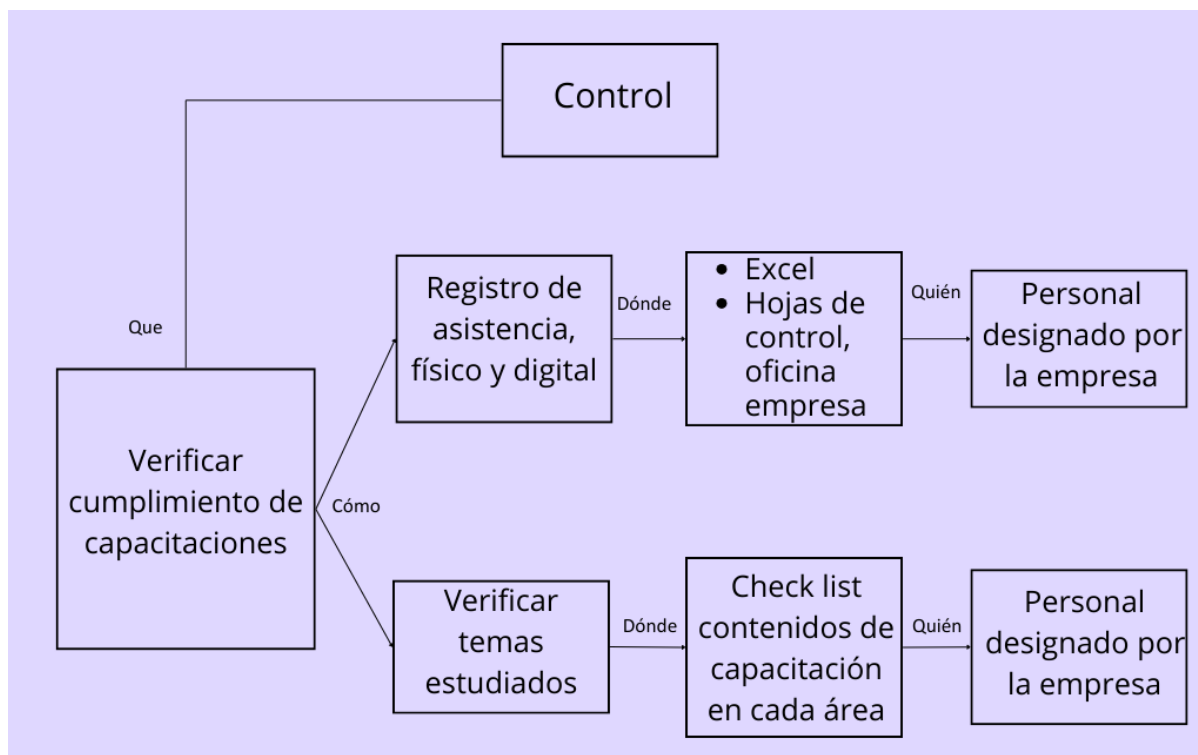


Nota. Elaboración propia.

La evaluación permite determinar la efectividad de la propuesta, esta se llevará a cabo mediante pruebas de conocimiento específicas para cada área una vez culminado cada capacitación, se utilizarán medios digitales para aplicar dichas evaluaciones, el cuestionario de evaluación se elaborará por parte de los capacitadores, en razón de los contenidos impartidos, posterior a ello dichos cuestionarios serán remitidos mediante correo institucional a cada trabajador con un tiempo establecido y adecuado para realizar las contestaciones, las calificaciones obtenidas serán analizadas por los jefes de área, gerente y presidente para definir el cumplimiento y la efectividad del plan de capacitación.

Del mismo modo es necesario evaluar a través de la retroalimentación entre capacitadores, jefes de área y presidente quienes verificaron y validaron los contenidos de las capacitaciones, estas retroalimentaciones se realizarán inmediatamente al concluir cada capacitación, esto es necesario para establecer la eficacia del plan, la validez de los contenidos y de ser el caso si el plan requiere modificaciones sobre temas o metodologías de enseñanza. En este contexto también hay que proporcionar una encuesta de satisfacción que permita señalar que tan de acuerdo están los trabajadores con el plan de capacitación, su contenido y las formas de ejecución, dicha encuesta se proporcionara a través de los medios inmediatos de comunicación de la empresa.

Figura 25



Nota. Elaboración propia.

El control es indispensable para monitorear el cumplimiento del plan y verificar el impacto de asistencia de los trabajadores, para dicho control se desarrollarán hojas de asistencia digitales y físicas, mismas que serán llevadas por personal designado por la empresa. Igualmente se deben desarrollar hojas de seguimiento en las que se pueda establecer las formas de la ejecución del plan, el cumplimiento de cada etapa y de cada contenido que verifiquen los temas ya estudiados y los que están pendientes por capacitar. La empresa designará personal para esta fase, de preferencia se designará personal del área administrativa.

b. Explicación del aporte

La propuesta de este plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de la empresa Cirugía EC aportará en el crecimiento profesional y fortalecimiento de dicha empresa, a continuación, se detallan los aportes:

Diagnóstico: Antes de desarrollar un plan de capacitación se debe realizar un diagnóstico con el que sea posible primero identificar si existe o no la necesidad de implementar un plan de capacitación y segundo hace posible determinar los espacios que deben ser capacitados y con ello se puede proponer un temario adecuado. El plan de capacitación propone una fase de diagnóstico, esta se llevará a cabo a través de las encuestas, entrevistas, mesas de diálogo y focus group, actividades

que permitirán a la empresa conocer las fortalezas y debilidades de su personal de trabajo e identificar de forma inmediata las necesidades de cada uno de ellos, para así implementar planes de capacitación más efectivos que se ajusten a los requerimientos.

Capacitación técnica especializada: Para la efectividad de los planes de capacitación es necesario adaptar estos planes para cada grupo que comparte la misma necesidad, por ello esta propuesta cuenta con cuatro planes que se adaptan a cada área laboral de la empresa; la aplicación de la propuesta en todas sus fases, diagnóstico, plan, ejecución, evaluación y control permitirá al empleado perfeccionar sus ideas, adquirir nuevos, mejores y actualizados conocimientos, ser un profesional con mejores aptitudes con los que le serán posible desarrollar sus funciones de manera más acertada y efectiva, de tal manera que logre alcanzar los objetivos propios y de la empresa

Habilidades blandas: El plan cuenta con un temario de capacitación en habilidades blandas especializado para cada área, mismo que se aplicará junto con las capacitaciones técnicas, esto aportará en la preparación humanista de los empleados, su crecimiento profesional será destacado porque no solo tiene conocimientos teóricos, que sí son indispensables, pero también contarán con destrezas apegadas a las relaciones personales, habilidades propias de cada uno, que aportan en el desarrollo de la empresa

Recursos tecnológicos digitales: La propuesta plantea la utilización de recursos digitales, plataformas de comunicación en línea, se aplicarán capacitaciones en línea que primero permiten adaptarse y ser flexibles al tiempo de los empleados y segundo será posible mejorar el uso de herramientas digitales, lo que aportará en la preparación tecnológica de los empleados, los preparará en el uso de medios digitales de comunicación, sistema que actualmente es muy utilizado y que además se convierten en metodologías de aprendizaje, usando recursos de internet para aprender, se descubrirá los beneficios de usar Inteligencia artificial correctamente, y aportará en consolidar el uso de la tecnología.

Desempeño laboral: Una vez aplicada la propuesta y cumpliendo adecuadamente todas las fases que se han descrito a lo largo de este trabajo se obtendrá un plan efectivo de capacitación, de tal manera que toda la propuesta se busca aportar en mejorar la calidad del desempeño laboral de la empresa mediante las capacitaciones en materias técnicas y habilidades blandas para formar profesionales que sobresalgan y realicen sus funciones de manera más acertada lo que permitirá a la empresa alcanzar los objetivos no solo de ventas, sino de consolidación en el mercado empresarial.

A continuación, se presentan cuatro planes de capacitación destinados y definidos de manera específica para las cuatro áreas laborales de la empresa Cirugía EC, estas son: área técnica, área

administrativa, área comercial y área de compras públicas, cada plan de capacitación cuenta con elementos como: indicadores de gestión, con los que será posible medir el cumplimiento de los objetivos generales de cada uno de los planes; con objetivos de capacitación, donde se establece las actividades que se desean alcanzar mediante la aplicación de la propuesta; con diagnóstico, aquí se indica las formas con las que es posible recopilar la información técnica, social y laboral para proponer las capacitaciones; con el contenido, en este espacio se detalla los temas con los que se va a capacitar al personal, cada plan cuenta con temas que van de acuerdo a su área de trabajo y las necesidades identificadas; con habilidades blandas, al igual que el contenido, en este apartado se proporciona temas definidos para cada una de las áreas; con duración y periodicidad donde se define la duración en días de cada capacitación y el tiempo de cada cuanto se van a realizar, se definió esto en razón del contenido y la actualización de cada tema; con modalidades, aquí se propone modalidad presencial o en línea, se define de conformidad a los temas y la practicidad de los mismos; con los recursos donde se permite establecer los recursos materiales y humanos necesarios para ejecutar correctamente las capacitaciones y finalmente con la evaluación donde se determina las formas que se evaluarán a cada área.

| Área Técnica | | | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|---|--|------------------------------|---|---|
| Indicadores de gestión | Objetivos de la capacitación | Diagnóstico | Contenido | Habilidades blandas | Duración y periodicidad | Modalidades | Recursos | Evaluación |
| Calidad e innovación | Capacitar al personal del área técnica en el funcionamiento, características y demás detalles de los dispositivos médicos ofertados por la empresa | Identificar las necesidades de capacitación a través de la interacción con médicos que ocupan los dispositivos, visitas periódicas a los quirófanos y revisión de los reportes de soporte técnico. | -De acuerdo a cada implemento médico: -Características del implemento médico -Funciones del implemento médico -Utilidad del implemento médico -Soporte técnico para el implemento médico -Uso práctico del implemento | -Escucha activa -Pensamiento crítico -Resolución de conflictos -Comunicación asertiva -Servicio al cliente -Orientación al cliente | Duración, 1 o 2 días Periodicidad, de acuerdo a la existencia de nuevos productos e insumos médicos | Presencial sincrónica | -Implemento médico -Computador -Proyector -Mesas -Sillas -Capacitador técnico -Capacitador talento humano | Pruebas de conocimiento y pruebas de uso del implemento médico. |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | (Observación de campo) | | | | | |
|--|--|--|------------------------|--|--|--|--|--|

| Área Administrativa | | | | | | | | |
|------------------------|--|--|---|---|---|---------------------|--|---|
| Indicadores de gestión | Objetivos de la capacitación | Diagnóstico | Contenido | Habilidades blandas | Duración y periodicidad | Modalidades | Recursos | Evaluación |
| Productividad | Capacitar al personal del área administrativa en aptitudes que permitan mejorar la productividad | Identificar las necesidades de capacitación a través de una encuesta rápida respecto al nivel conocimiento en la gestión administrativa. | -Gestión de documentos, archivos, correspondencia, agendas -Gestión de inventarios y suministros -Finanzas enfocadas en la contabilidad -Manejo de herramientas Office (Word, Excel, | -Comunicación -Trabajo en equipo -Liderazgo y motivación -Gestión del tiempo | Duración 1 día Periodicidad cada 6 meses | En línea sincrónica | -Internet -Páginas web -Herramientas de comunicación digital -Capacitadores en Tics -Capacitadores administrativos | Evaluaciones teóricas y de ejercicios prácticos |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | PowerPoint Outlook) -Manejo de herramientas Google y herramientas de comunicación tecnológicas (zoom, meet, Microsoft Teams, Google drive, Gmail, Google docs, Google calendar) | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

| Área Comercial | | | | | | | | |
|------------------------|------------------------------|-------------|-----------|---------------------|-------------------------|-------------|----------|------------|
| Indicadores de gestión | Objetivos de la capacitación | Diagnóstico | Contenido | Habilidades blandas | Duración y periodicidad | Modalidades | Recursos | Evaluación |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|--|---|--|
| Satisfacción del cliente y productividad | Capacitar al personal del área comercial para implementar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes | Identificar las estrategias comerciales y los porcentajes de ventas en periodos determinados | <ul style="list-style-type: none"> -Marketing digital -Economía básica, mercado, competencia, oferta y demanda -Regulaciones y normativa de la industria médica -Gestión de riesgos y seguridad -Características, usos, funcionamiento de los dispositivos médicos | <ul style="list-style-type: none"> -Servicio al cliente en la industria médica -Comunicación -Trabajo en equipo -Liderazgo -Escucha activa -Empatía -Resolución de conflictos | <p>Duración 1 o 2 días</p> <p>Periodicidad, cada 6 meses</p> | <p>Presencial y en línea</p> <p>Sincrónica</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Internet -Páginas web -Herramientas de comunicación digital -Dispositivos médicos -Capacitadores técnicos -Capacitadores de marketing y comercial | Retroalimentación entre el personal del área comercial para identificar las estrategias útiles aprendidas. |
|--|---|--|---|--|--|--|---|--|

| | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | | | ofertados por la empresa -Observación de campo sobre el funcionamiento de los dispositivos | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|--|

| Área Compras Públicas | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|---|--|---------------------|---|---|
| Indicadores de gestión | Objetivos de la capacitación | Diagnóstico | Contenido | Habilidades blandas | Duración y periodicidad | Modalidades | Recursos | Evaluación |
| Calidad e innovación y productividad | Capacitar al personal del área de compras públicas en normativa, plataformas SERCOP, SOCE, Instaladores | Entrevistas con el área de compras públicas y revisión de procesos (contratos) para saber cómo se han | -Normativa vigente en contratación pública (ley orgánica del sistema nacional de contratación pública y su reglamento) | -Comunicación -Liderazgo -Productividad y gestión de tiempo -Trabajo en equipo -Análisis de problemas | Duración 3 días en una semana Periodicidad cada 6 meses | En línea sincrónica | -Internet -Páginas web -Herramientas de comunicación -Capacitadores abogados y técnicos en | Mediante evaluación teórica, práctica y con la verificación efectiva de los procesos de oferta o contratación |

| | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---------------------------|--|--|------------------|--|
| | MFC, para mejorar el desarrollo de los procesos de contratación | desarrollado y que áreas necesitan reforzar el conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> -Modalidades de contrato de acuerdo a las categorías en SERCOP -Elaboración de ofertas, revisión elaboración e interpretación de pliegos -Uso de las plataformas SERCOP, SOCE, MFC -Revisión del proceso de contratación pública, desde la publicación de la oferta hasta la adjudicación | -Resolución de conflictos | | | compras públicas | |
|--|---|---|--|---------------------------|--|--|------------------|--|

| | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | | | <p>-Gestión de contratos (seguimiento y control)</p> <p>-Evaluación de ofertas y adjudicación</p> <p>-Gestión y uso de pólizas (buen uso del anticipo, fiel cumplimiento, póliza de seguro de responsabilidad civil, entre otras)</p> | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|--|

c. Estrategias y/o técnicas

En la construcción del plan de capacitación para la empresa Cirugía EC se aplicaron varias estrategias y técnicas, basadas de manera principal en un enfoque mixto compuesto por aspectos cualitativos y cuantitativos, aplicados a una población de 38 trabajadores. Ello permitió obtener información completa y detallada en relación a los aspectos necesarios para incluir en la propuesta. Se aplicó una estrategia de investigación profunda, revisando distintos repositorios digitales incluido el repositorio de la Universidad Israel, revisando documentos académicos como tesis o artículos científicos.

Además, fue necesario utilizar diversas técnicas metodológicas para concluir adecuadamente la propuesta, las técnicas se detallan a continuación:

Mediante el enfoque cuantitativo se utilizó la técnica de encuestas, con 18 preguntas cerradas dirigidas a toda la población de estudio que permitieron obtener datos sobre las consideraciones que el personal tiene respecto a las capacitaciones dentro de la empresa.

Con el enfoque cualitativo se usó la técnica de entrevista, dirigidas a los jefes de cada área mediante preguntas abiertas con las que se obtuvo información sobre las necesidades para ser capacitados, convirtiendo esta información en una base sólida para el desarrollo de la propuesta.

Otra técnica utilizada fue la revisión documental con la que fue posible revisar antecedentes y posturas de o criterios de otros autores respecto a la importancia y necesidad de los planes de capacitación para el desempeño laboral en las empresas, con ello se logró comparar, integrar y proponer una postura propia en relación a la propuesta y objeto de la investigación.

Para finalmente sustentar la propuesta con fundamentos teóricos, como las capacitaciones, los planes de capacitación, el desempeño laboral, las habilidades blandas, la metodología de aprendizaje, los indicadores de gestión y demás; y, fundamentos metodológicos, desarrollar una propuesta de plan de capacitación adaptada a las necesidades de la empresa Cirugía EC.

Plan de capacitación

Diagnóstico: Definir el estado de preparación profesional de los trabajadores y los espacios que necesitan mejorar en cuanto a conocimientos.

Plan: Describir de forma detallada y sistemática los contenidos de la propuesta con sus formas de ejecución, evaluación y demás aspectos necesarios de un plan de capacitación.

Ejecución: Aplicar el plan de capacitación en cada área de manera organizada y sistemática, de acuerdo a la propuesta planteada en el trabajo de investigación.

Evaluación: Verificar la efectividad del plan de capacitación, con pruebas de conocimiento y retroalimentación.

Control: Llevar un registro del cumplimiento o no de la ejecución del plan de capacitación y la asistencia de los trabajadores.

Desempeño laboral: Medir mediante el cumplimiento de los objetivos empresariales y los cambios en los indicadores de gestión, la eficacia de las capacitaciones.

2.3 Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas, mismos que revisaron la propuesta y con cada uno de sus conocimientos validaron la pertinencia de la misma, realizaron comentarios, observaciones y recomendaciones, indicando que el trabajo se adapta y cumple con los objetivos propuestos.

Tabla 2

Descripción perfil de validadores

| Nombres y apellidos | Años de experiencia | Titulación académica | Cargo |
|------------------------------------|----------------------------|--|---|
| Johanna Maricela Bósquez Gurumendi | 7 años | Psicóloga industrial / Maestría en dirección talento humano | Docente Universidad Israel |
| David Antonio Terán Carrillo | 6 años | Ingeniero Financiero | Presidente Cirugía EC. Importadora Cía. Ltda. |
| Miguel Ángel Aizaga Villate | 30 años | Licenciado en contaduría pública / Licenciado en administración comercial / Magister en relaciones industriales / Doctor en ciencias administrativas | Docente Investigador Universidad Israel |

Nota. Elaboración propia

Para la validación de especialistas se considera los criterios descritos a continuación (tabla 3), mismos que permiten medir el desarrollo de la propuesta, mediante una calificación que señala el grado de aceptación. Esta calificación la realizan tres validadores conocedores de la temática; dos docentes expertos y un miembro de la empresa, presidente de la misma. Ellos revisaron y evaluaron la propuesta, expusieron sus criterios y finalmente emiten una puntuación de acuerdo a las consideraciones de cada uno.

Tabla 3*Criterios de evaluación*

| Criterio | Descripción |
|--------------------------|--|
| Impacto | Alcance de la propuesta en el medio y los cambios que propone para mejorar |
| Aplicabilidad | La propuesta puede ser implementada y los contenidos son aplicables |
| Conceptualización | Sistematización y articulación de bases teóricas y contextos que permitan desarrollar la propuesta |
| Actualidad | La propuesta considera bases teóricas actuales y propone procedimientos de vanguardia con el uso de tecnología |
| Calidad técnica | Contiene elementos que se adapten a las necesidades de los beneficiarios |
| Factibilidad | Se adapta a la realidad económica de las organizaciones |
| Pertinencia | El desarrollo de la propuesta va de acuerdo a la solución del problema identificado |

Nota. Descripción de los criterios con los que se evalúa la propuesta por parte de los validadores.

Tabla 4*Resultados de las validaciones de los tres expertos*

| Criterio | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Total | Porcentaje |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|-------------------|
| Impacto | 5 | 5 | 5 | 15 | 100% |
| Aplicabilidad | 5 | 5 | 5 | 15 | 100% |
| Conceptualización | 5 | 5 | 4 | 14 | 93,33% |
| Actualidad | 4 | 5 | 5 | 14 | 93,33% |
| Calidad técnica | 5 | 5 | 5 | 15 | 100% |
| Factibilidad | 5 | 4 | 5 | 14 | 93,33% |
| Pertinencia | 5 | 5 | 5 | 15 | 100% |
| Total | 34 | 34 | 34 | 102 | 100 |

Nota. Elaboración propia de acuerdo al Anexo 5

2.4 Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 5

Matriz de articulación

| EJES O PARTES PRINCIPALES | SUSTENTO TEÓRICO | SUSTENTO METODOLÓGICO | ESTRATEGIAS / TÉCNICAS | DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS | INSTRUMENTOS APLICADOS |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Diagnóstico de necesidades | Fase de diagnóstico que permita identificar las falencias de la empresa y necesidades de capacitación | Investigación descriptiva Investigación de campo | Revisión bibliográfica Encuestas Entrevistas | El diagnóstico permite establecer un plan de capacitación que cumpla con los requerimientos de la empresa | Revisión bibliográfica Encuestas aplicadas a 38 trabajadores de la empresa Entrevistas aplicadas a los jefes de área de la empresa |
| Desarrollo de planes de capacitación | Fundamentación teórica sobre la importancia de la capacitación y estructura de los planes | Enfoque de investigación mixto | Encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores y jefes de áreas | Plan de capacitación específico para cada área con indicadores de gestión, objetivos y contenidos que satisfacen las necesidades identificadas a través de las encuestas y entrevistas. | Encuesta, análisis de los resultados Entrevista, análisis de los resultados Revisión bibliográfica de diseños instruccionales de los planes de capacitación |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| Formas de aprendizaje | Teoría del aprendizaje experiencial y conectivista | Revisión bibliográfica de fundamentos teóricos sobre las formas de aprendizaje | Revisión documental | plan de capacitación integrado con formas de aprendizaje basadas en la experiencia y el uso de medios digitales | Revisión bibliográfica de las teorías de aprendizaje |
| Conocimientos técnicos y habilidades blandas | Espinoza y Gallegos (2020) Fortalecer conocimientos técnicos para el desempeño laboral | Revisión documental | Revisión documental y triangulación de varias teorías obtenidas de otros autores | El plan cuenta con componentes que permiten medir el desempeño laboral a través de las evaluaciones e identificar las fortalezas de las habilidades interpersonales de los trabajadores | Revisión bibliográfica sobre teorías del aprendizaje e importancia del fortalecimiento de conocimientos como recurso importante de la empresa y el valor agregado de las habilidades blandas |
| Desempeño laboral | Teoría Campell Bautista et al. (2020) | Investigación descriptiva | Revisión bibliográfica | El desempeño laboral se mide con el cumplimiento de los objetivos propuestos y se estructura el plan de capacitación con evaluación de conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados | Revisión bibliográfica sobre verificar el desempeño laboral |

Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se diseñó un programa de capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC, fundamentando la propuesta en bases teóricas y metodológicas sólidas, con las que se pudo identificar las necesidades y plantear propuestas, asimismo, esta investigación reveló aspectos indispensables que deben ser tomados en cuenta al momento de plantear planes de capacitación, como el diagnóstico y las evaluaciones, para así medir la eficacia de dichas capacitaciones.

Se contextualizaron los fundamentos teóricos sobre el programa de capacitación y desempeño laboral para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores, utilizando la revisión documental con la que se obtuvo diversas teorías que plantean la importancia de los planes de capacitación, las formas de enseñanza y aprendizaje, los aspectos que deben incluir los planes de capacitación que no solo mejoran el desempeño laboral sino también fomentan el crecimiento personal y profesional, destacan a las empresas en el mercado e incluso armonizan el ambiente laboral.

Se determinó el nivel del desempeño de los trabajadores de la empresa Cirugía EC utilizando técnicas como la entrevista y encuesta con preguntas cerradas y abiertas respectivamente, que fueron analizadas e interpretadas, mismas que, sirvieron de base para identificar las necesidades de la empresa en relación a las capacitaciones y plantear la propuesta especializada, descubriendo además que el personal si está interesado en capacitarse para mejorar su desempeño laboral en el área que donde desarrollan sus funciones.

Se elaboró un programa de capacitación que permita el incremento del desempeño de los trabajadores, utilizando capacitaciones especializadas, en la empresa Cirugía EC, cuenta con una estructura suficiente para atender los requerimientos de los trabajadores y está apegado a los fundamentos teóricos utilizados en el desarrollo de esta investigación. Fue elaborado de manera particular para cada área, esto es, técnica, administrativa, comercial y de compras públicas; en cada uno se proponen ejes temáticos de acuerdo a su campo laboral y comparte una capacitación en habilidades blandas y en conjunto permiten el incremento del desempeño de los trabajadores.

Se valoró a través de un criterio de especialistas el programa de capacitación propuesto para la empresa Cirugía EC, valoración importante para asegurar que la propuesta cumpla con los estándares y requerimientos de la empresa cumpliendo el objetivo propio de las capacitaciones.

RECOMENDACIONES

Para realizar una investigación se debe establecer bases teóricas y definir una metodología adecuada para desarrollar efectivamente el trabajo investigativo que permita obtener los resultados esperados. El plan de capacitación debe ser revisado y analizado no solamente de contenido o forma sino también de fondo, entendiendo los antecedentes y el contexto en que se formuló, de tal forma, que sea posible una mejor comprensión y aplicación correcta.

Es indispensable realizar una revisión bibliográfica organizada y exhaustiva, mismas que deben ser obtenidas de fuentes confiables, recopilando ideas que aporten a la propia investigación para poder concretarla apegada a los objetivos propuestos. Para la efectividad del plan se debe conocer términos y conceptos adicionales, como teorías de aprendizaje, modalidades de enseñanza y el uso de recursos digitales o tecnológicos.

Previo a determinar los instrumentos necesarios para aplicar en la investigación se debe tener claro el enfoque y tipo de investigación que se desarrollará. Aplicar instrumentos combinados facilita la identificación de las necesidades. Para la capacitación es necesario realizar un diagnóstico de la situación empresarial, por lo que las encuestas y entrevistas se vuelven indispensables para obtener de manera acertada dicha información.

Elaborar planes de capacitación especializados y adecuados a las necesidades de cada trabajador y campo laboral en que desarrollan sus funciones, de tal manera que se fortalezcan sus conocimientos técnicos y aporten al desempeño en el trabajo. Es importante acompañar estos planes con capacitaciones en habilidades blandas, pues en la actualidad estas habilidades destacan a las empresas de otras y el cliente está más satisfecho.

Los planes de capacitación deben ser verificados, evaluados y actualizados por personal capacitado en ello, esto implica que sean más efectivos y cuenten con la validación de expertos. La actualización será también una manera de evaluación por lo que la revisión de dichos planes es indispensable, de ser posible se debe determinar personal para dicha función.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A., De la Garza, S., Zamarrón, N., & Ortiz, M. (2024). Programas de su capacitación y su impacto en la productividad de la distribuidora de productos de alto consumo; de Monclova, Coahuila. *11(1)*. Revista Científica Internacional. doi:<https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.469>
- Albán, A. (2024). Implementación de un sistema de evaluación y capacitación para personal del área financiera en la empresa de telecomunicaciones ADERTEC S.A.S. (Tesis de titulación tecnológica). Repositorio de Tecnológico universitario Pichincha.
- Alberca, D. (2024). La capacitación del personal en el desempeño laboral en laboratorio de una empresa productora de alcohol y azúcar, Sullana – 2024. (Tesis de posgrado). Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Andrade, M. (2023). Diseño de un plan de capacitación para el personal nuevo en el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y crédito HUAICANA. (Tesis de posgrado) Repositorio de la Universidad Israel.
- Armendáriz, I. (2023). La evaluación de desempeño como medio para determinar las brechas de conocimiento para la capacitación del personal de astilleros navales ecuatorianos - ASTINAVE EP. (Tesis de posgrado) Repositorio Universidad Israel.
- Campaña, Á. (2024). Diseño de un sistema de evaluación de desempeño integral para la empresa ASISTANET S. A. (Tesis de posgrado) Repositorio digital Universidad Israel.
- Córdova, S., Allón, J., & Maldonado, I. (2024). La capacitación continua en la productividad laboral. *5(3)*, 1-6. Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14051865>
- Cuello, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *7(1)*, 109-121. Revista de Investigación Valor Agregado. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Dias, G. (2023). Comparación de la evaluación de desempeño laboral, entre las entidades del sector público y privado de la provincia de “Loja”. Quito. (Tesis de posgrado) Repositorio Universidad Israel.
- Espinar, E., & Viguera, J. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. *39(3)*. Revista Cubana de Educación Superior. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000300012&lng=es&tlng=es.

- Espinoza, M., & Gallegos, D. (s.f.). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. 7(2), 39-56. Revista Científicaa UIsrael. doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Gamboa, B., & Vilcapoma, R. (2020). Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Bioingeniería S.A.C., 2021. (Tesis de grado) Repositorio de la Universidad Peruana Los Andes.
- Granados, R., & Wilehand, B. (2021). Detección de necesidades de capacitación en docentes de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. Revista de Investigación Académica sin Frontera Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi35.382>
- Herrera, F. (2023). Diseño de un plan de capacitación para el personal en el periodo electoral en el CNE caso de estudio delegación electoral Cotopaxi. (Tesis de posgrado) Repositorio de la Universidad Israel.
- Herrera, L., Bayona, M., & Abramonte, E. (2022). Influencia de la capacitación en el desempeño laboral de los congresistas en el Perú, 2020. 7(1), 31. FIPCAEC. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1.53>
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. 5(6), 398-409. Gigital Publisher. doi:[doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436](https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436)
- Malaruk, A. (2020). Diseño de un plan de capacitación nodocente en condiciones y medio ambiente de trabajo Universidad Nacional de La Plata. (Tesis de especialización) Repositorio de la Universidad Nacional de la Plata.
- Marín, N. (2021). Análisis de los planes de capacitación del personal administrativo y su contribución al mejoramiento del clima organizacional en el hospital básico del IEES Esmeraldas. (Tesis de posgrado) Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.
- Mendoza, H. (2022). Impacto de la Capacitación en el Desarrollo Profesional en Organizaciones Ecuatorianas. 1(2), 51-66. Revista Científica Zambos. doi:<https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/27>
- Mufungizi, E. (2024). El conectivismo digital en los procesos de enseñanza y aprendizaje: principios y aportes pedagógicos. 4(10), 1-11. doi:[10.53595/rlo.v4.i10.101](https://doi.org/10.53595/rlo.v4.i10.101)

- Pérez, I. (2020). Capacitación informática para desarrollar las habilidades investigativas en profesionales de un centro de investigación de Lima. (Tesis de grado) Repositorio de la Universidad an Ignacio de Loyola.
- Pintado, K. (2021). Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa de servicios múltiples APROCASSI - 2018. (Tesis de grado) Repositorio de la Universidad señor de Sipán.
- Sánchez, A., & Murillo, A. (2022). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *9(2)*, 147-181. Debates por la historia. doi:<https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Tapias, D., Díaz , C., Castaño, M., & García, S. (2024). Importancia de la capacitación según área de desempeño y motivos de actualización en instrumentadores quirúrgicos. (Tesis de pregrado). Repositorio de la Universidad de Antioquia.
- Toapanta, M. (2024). Diseño de un plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. (Tesis de posgrado) Repositorio Universidad Israel.
- Tualombo , J., & De La Cruz, E. (2023). Los indicadores de gestión como herramienta del proceso administrativo. *5(6)*, 417-426. Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS. Obtenido de <http://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/865/1183>
- Uscovilca, I. (2023). Plan de capacitación para la mejora del desempeño laboral en los trabajadores del área de mantenimiento de la empresa Obraman S.A.C Lurin-2023. (Tesis de grado) Repositorio de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.
- Valdivia, A., & González , A. (2022). Detección de necesidades de capacitación en Mipymes de ropa regional estilizada de Tuxtepec (Oaxaca, México). *24(43)*, 1-24. (R. U. Empresa, Ed.) doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10521>
- Vásquez, J. (2023). Capacitación y desempeño laboral del personal de una empresa comercializadora de electrodomésticos, Huacho 2023. (Tesis de grado) Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Velásquez , B., Salazar , M., Estrada , D., Aldana , J., Morales , K., Castañeda , C., . . . Villela , C. (2021). Teoría del aprendizaje conectivista, sobresaliente del siglo XXI. *5, 1*, 141-152. Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI. doi:<https://doi.org/10.36314/cunori.v5i1.159>

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

ENTREVISTA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CIRUGÍA EC.

Encuesta aplicada a 38 trabajadores de la empresa Cirugía EC mediante Google forms

1. ¿ Está al tanto de la existencia de capacitaciones en la empresa?
Si ()
No ()
2. ¿ Ha participado en alguna capacitación ofrecida por la empresa en el último año?
Si ()
No ()
3. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la relevancia de las capacitaciones recibidas hasta ahora
1 ()
2 ()
3 ()
4 ()
5 ()
4. ¿Considera que las sesiones de capacitación son suficientemente flexibles para adaptarse a su horario laboral?
Si ()
No ()
5. ¿Ha experimentado mejoras en sus habilidades y conocimientos como resultado de las capacitaciones?
Si ()
No ()
6. ¿ Las sesiones de capacitación han abordado adecuadamente las necesidades específicas de su puesto de trabajo?
Si ()
No ()
7. ¿Cuánto tiempo adicional estaría dispuesta/o a dedicar a la capacitación fuera de su horario laboral si es necesario?
30 minutos ()

1 hora ()

2 horas ()

3 horas ()

Nada ()

8. ¿Se siente cómodo expresando sus opiniones sobre la necesidad de las capacitaciones?

Si ()

No ()

9. En su opinión, ¿las capacitaciones han mejorado su comprensión de los productos y servicios ofrecidos por la empresa?

Si ()

No ()

10. ¿Cuál es su preferencia en cuanto a la duración de las sesiones de capacitación?

30 minutos ()

1 hora ()

2 horas o más ()

11. ¿Las capacitaciones deben incluir ejercicios prácticos y casos de estudio relevantes?

Si ()

No ()

12. ¿Las evaluaciones posteriores a la capacitación son efectivas para medir la adquisición de conocimientos?

Si ()

No ()

13. ¿Cree que la empresa debería ofrecer incentivos de crecimiento profesional para fomentar la participación en las capacitaciones?

Si ()

No ()

14. En su opinión, ¿las capacitaciones mejoran su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes en el trabajo?

Si ()

No ()

15. ¿La empresa debería ampliar la oferta de capacitaciones en línea para mayor flexibilidad?

Si ()

No ()

16. ¿La empresa debería ofrecer capacitaciones específicas para el desarrollo de habilidades de liderazgo?

Si ()

No ()

17. De ser el caso ¿Recomendaría las capacitaciones de la empresa a sus colegas?

Si ()

No ()

ANEXO 2

FORMATO DE ENTREVISTA

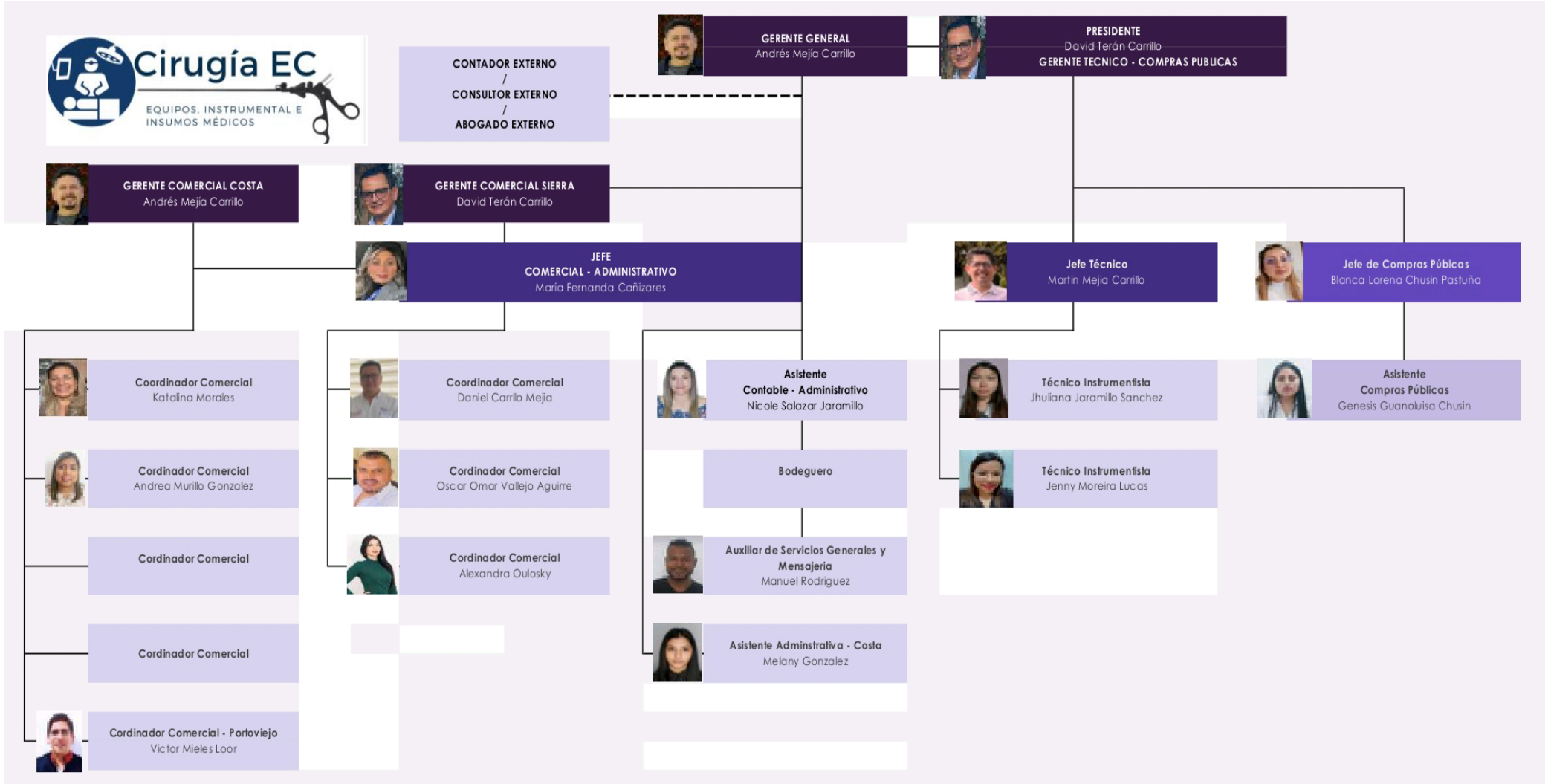
ENTREVISTA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CIRUGÍA EC.

Entrevista aplicada a los jefes de área de la empresa Cirugía EC.

1. ¿Cómo determinan en la organización cuáles son las áreas que requieren capacitación y desarrollo?
2. ¿Existe un proceso formal de diagnóstico de necesidades de capacitación?
3. ¿Podría describir el proceso de implementación de un plan de capacitación, desde la planificación hasta la ejecución?
4. ¿Cómo se aseguran de que el plan se adapte a las necesidades cambiantes de la organización y los empleados?
5. ¿Cómo se evalúa actualmente el desempeño de los empleados después de participar en un programa de capacitación?
6. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para medir los efectos de la capacitación en el rendimiento laboral?
7. Después de finalizar un programa de capacitación, ¿cómo se obtiene y comparte la retroalimentación sobre el impacto de la capacitación en las habilidades y el desempeño de los empleados?

ANEXO 3

ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL EMPRESA CIRUGÍA EC



ANEXO 4

FODA CRUZADO EMPRESA CIRUGÍA EC

| <p style="text-align: center;">INTERNAS</p> <p style="text-align: center;">EXTERNAS</p> | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con estructura organizacional definida • La empresa tiene un mercado consolidado • Cuenta con infraestructura física y digital adecuada para el desarrollo laboral • El personal se adapta a los requerimientos de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • El personal no cuenta con conocimientos actualizados sobre su área laboral • Los procesos de compras públicas tienen observaciones • La fidelización de los clientes ha disminuido |
| Oportunidades | Estrategias (FO) | Estrategias (DO) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación tecnológica en el mercado de los insumos médicos • Existe retroalimentación respecto a los dispositivos médicos entre técnicos de la empresa y médicos clientes de la empresa | <p>Cruce: La fortaleza de la empresa que los empleados se adaptan a las necesidades junto con la estructura organizacional definida y la oportunidad de la retroalimentación entre la empresa y usuarios.</p> <p>Estrategia: Crear mesas de diálogo entre la empresa y los usuarios-clientes para evaluar los conocimientos técnicos y de venta que ofrece la empresa</p> | <p>Cruce: La debilidad de la empresa de no contar con conocimientos actualizados y la oportunidad de desarrollo tecnológico de los insumos médicos.</p> <p>Estrategia: Plantear capacitaciones de actualización de conocimientos adaptados a los avances tecnológicos implementados en los dispositivos médicos para tener bases claras sobre el funcionamiento</p> |
| Amenazas | Estrategias (FA) | Estrategias (DA) |
| <ul style="list-style-type: none"> • La competencia en el mercado está aumentando • Actualizaciones de la plataforma SERCOP • Economía del país • Seguridad | <p>Cruce: La fortaleza de que la empresa cuente con la infraestructura física y digital y la amenaza de las actualizaciones de la plataforma SERCOP</p> <p>Estrategia: Proponer el desarrollo de un plan de capacitación de actualización de conocimientos y uso de las plataformas públicas y privadas donde se puedan ofertar los productos de la empresa</p> | <p>Cruce: La debilidad de la disminución en la fidelización de clientes y la amenaza de aumento en competencia del mercado.</p> <p>Estrategia: Crear planes de capacitación con habilidades blandas para el área comercial y técnica que permita mejorar la atención al cliente y con ello retener a los existentes y obtener nueva cartera de clientes</p> |

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **Programa de Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Miguel Angel Aizaga Villate

Título obtenido: Doctor en ciencias administrativas

C.I.: 1758070583

E-mail: maizaga@uisrael.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad Tecnológica Israel

Cargo: Docente-investigador

Años de experiencia en el área: 30 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

| Indicadores | Muy adecuado | Bastante Adecuado | Adecuado | Poco adecuado | Inadecuado |
|-------------------|--------------|-------------------|----------|---------------|------------|
| Impacto | 5 | | | | |
| Aplicabilidad | 5 | | | | |
| Conceptualización | | 4 | | | |
| Actualidad | 5 | | | | |
| Calidad Técnica | 5 | | | | |
| Factibilidad | 5 | | | | |
| Pertinencia | 5 | | | | |
| TOTAL | 30 | 4 | | | |

Observaciones: El trabajo esta interesante y muy completo.

Recomendaciones: Todo lo que está a partir de la página 43 es explicación del aporte. Es conveniente que todo lo que se coloca en la explicación del aporte esté bajo un subtítulo de lo señalado en la estructura general para mayor coherencia.

Lugar, fecha de validación: Quito, 16 de marzo de 2025



**Firma del especialista
PhD. Miguel Aizaga**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Programa de Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Johanna Maricela Bósquez Gurumendi

Título obtenido: Magíster en Dirección de Talento Humano

C.I.: 1721779922

E-mail: jbosquez@uisrael.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad Israel

Cargo: Docente

Años de experiencia en el área: 7 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

| Indicadores | Muy adecuado | Bastante Adecuado | Adecuado | Poco adecuado | Inadecuado |
|-------------------|--------------|-------------------|----------|---------------|------------|
| Impacto | X | | | | |
| Aplicabilidad | X | | | | |
| Conceptualización | X | | | | |
| Actualidad | | X | | | |
| Calidad Técnica | X | | | | |
| Factibilidad | X | | | | |
| Pertinencia | X | | | | |
| TOTAL | 6 | 1 | | | |

Observaciones:

La propuesta tiene un alto impacto en la empresa, ya que busca optimizar el desempeño laboral mediante capacitaciones bien estructuradas. Su aplicabilidad es efectiva gracias a la organización en fases de diagnóstico, capacitación y evaluación, y está respaldada por una sólida fundamentación teórica en teorías de aprendizaje y metodologías de capacitación. Aunque la propuesta es pertinente y actual, algunas referencias podrían actualizarse para reforzar su validez. La calidad técnica es alta, con estrategias bien definidas y recursos planificados que hacen factible su implementación. Además, responde de manera clara a una necesidad real dentro de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda actualizar las referencias bibliográficas con estudios más recientes y considerar una modalidad híbrida para ampliar el alcance de las capacitaciones. También sería beneficioso definir indicadores más específicos para medir su impacto a mediano y largo plazo, además de implementar un pilotaje en un grupo reducido antes de la aplicación general. Finalmente, incorporar ejemplos prácticos en las capacitaciones facilitaría un aprendizaje más aplicado a las funciones diarias.

Lugar, fecha de validación: Quito, 11 de marzo 2025.

Firma del especialista
Johanna Bósquez Gurumendi



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Programa de Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cirugía EC. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: David Antonio Terán Carrillo

Título obtenido: Ing. Financiero

C.I.: 1714516968

E-mail: dateran@cirugia.com

Institución de Trabajo: Cirugía EC. Importadora Cía. Ltda.

Cargo: Presidente

Años de experiencia en el área: 6 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.
- **Tema:**

| Indicadores | Muy adecuado | Bastante Adecuado | Adecuado | Poco adecuado | Inadecuado |
|-------------------|--------------|-------------------|----------|---------------|------------|
| Impacto | X | | | | |
| Aplicabilidad | X | | | | |
| Conceptualización | X | | | | |
| Actualidad | X | | | | |
| Calidad Técnica | X | | | | |
| Factibilidad | | X | | | |
| Pertinencia | X | | | | |
| TOTAL | 30 | 4 | | | |

- **Observaciones:** La propuesta es de gran impacto para la empresa, pues busca mejorar un aspecto que no se ha tenido tan presente dentro de la misma con capacitaciones muy estructuradas. Es aplicable por cuanto se adapta a las necesidades de cada área, su contextualización es adecuado en razón de que propone criterios y teorías indispensable para desarrollar un plan de capacitación efectivo incluyendo las formas de aprendizaje; es actual por que toma en cuenta el uso de medios tecnológicos y plataformas digitales de comunicación, con lo ya señalado se indica que esta propuesta goza de alta calidad técnica, sin embargo la factibilidad no puede establecerse con claridad en razón del desconocimiento de los recursos de la empresa y finalmente si es pertinente porque busca solventar el problema identificado de acuerdo a los objetivos propuestos dentro del trabajo.
- **Recomendaciones:** La factibilidad de una propuesta de capacitación por lo general tendrá el limitante económico, por lo que es necesario un presupuesto más detallado y que se adapte a la realidad económica del país y la empresa misma.



**Universidad
Israel**

ESPOG | **Escuela de
Posgrados**

Lugar, fecha de validación: Quito, 17 de marzo 2025.

Firma del especialista
Ing. David Antonio Terán Carrillo