

Administración

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA PLANTA DE LUBRICANTES

IMPACT OF TRAINING ON THE IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY IN A LUBRICANT PLANT

*Manuel Sáenz Tarazona**

RESUMEN

Objetivo general: Determinar el impacto de la capacitación sobre la productividad de los colaboradores del área de producción de la EPL del Perú para el logro de los objetivos del grupo empresarial. Metodología: Tipo de investigación: Descriptiva, cuasiexperimental. Diseño: No experimental. Nivel de investigación: Descriptiva-explicativa. Población: Trabajadores del área de producción de la EPL del Perú. Muestra: 100 % de trabajadores. Método: Cuantitativo. Conclusiones: 1. Existe relación directa entre la aplicación de la capacitación y la mejora de la productividad, reflejada en el incremento de percepción de productividad, según la escala de Likert de 2,74 en pretest a 3,43 en posttest, lo que representa un impacto favorable de 25 % en la productividad. 2. Las competencias obtenidas a través de la capacitación mejoran la eficiencia del capital humano en su puesto de trabajo, ello reflejado en el incremento de percepción de eficiencia, según la escala de Likert de 2.69 en pretest a 3.32 en posttest (24 % más). 3. Las competencias obtenidas a través de la capacitación mejoran la eficacia del capital humano en los procesos, ello reflejado en el incremento de percepción de eficacia, según la escala de Likert de 2.79 en pretest a 3.55 en posttest (27 % más).

Palabras clave: Capacitación, productividad, eficiencia, eficacia

ABSTRACT

General Objective: To determine the impact of the training on the productivity of the employees of the production area of the EPL del Perú to achieve the objectives of the business group. Methodology: Type of Research: Descriptive, quasi experimental. Design: Non-experimental. Level of Research: Descriptive - Explanatory. Population: Workers from the production area of the EPL del Perú. Sample: 100 % of workers. Method: Quantitative. Conclusions: 1. There is a direct relationship between the application of the training and

* Bachiller en Investigación de Operaciones. Docente en la Universidad Tecnológica del Perú. Correo electrónico: mesta_03@yahoo.es, mesta4@gmail.com

the improvement of productivity, reflected in the increased perception of productivity, according to the Likert scale from 2.74 in pretest to 3.43 in posttest, which represents A favorable impact of 25 % on productivity. 2. The competencies obtained through training improve the efficiency of human capital in the workplace, reflected in the increase in efficiency perception, according to the Likert scale of 2.69 in pretest to 3.32 in posttest (24 % more). 3. The competencies obtained through training improve the human capital Efficacy in the processes, which is reflected in the increased perception of Efficacy, according to the Likert scale of 2.79 in pretest to 3.55 in posttest (27 % plus).

Keywords: Training, Productivity, Efficiency, Efficacy

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se observa en las diferentes organizaciones la importancia que tienen sus colaboradores y la importancia de conocer sus necesidades en la toma de acciones necesarias para que estas se mantengan en el mercado y se desarrollen.

Uno de los factores que se tienen en cuenta en las nuevas corrientes de la Administración moderna, es tener a nuestros colaboradores capacitados según las necesidades del negocio.

En el caso de una de las principales empresas dedicada a la producción de aceites lubricantes en el Perú, a la cual en adelante la denominaremos EPL del Perú, la situación no ha sido diferente a la antes mencionada. Por lo cual desde el año 2014, se ha visto en la necesidad de desarrollar mejoras en la capacitación de sus colaboradores, a través del programa de capacitación, su aplicación, seguimiento, control y evaluación de los resultados obtenidos al final del año en el área de producción de la Gerencia de Planta de la EPL del Perú.

Por otro lado, en participación del mercado de aceites de lubricación, la EPL del Perú es una de las líderes, por lo que es necesario mantener el crecimiento en este mundo competitivo, donde se tienen competidores de empresas extranjeras y distribuidores de productos importados.

En esta investigación se presentan, explican, analizan las propuestas de actividades desarrolladas para resaltar aspectos que favorecen la experiencia de la capacitación interna o externa de los colaboradores de la EPL del Perú, que permiten fortalecer y capacitar al talento humano para que no sólo preste un mejor servicio en su lugar de trabajo, sino que además su formación como persona y trabajador se potencie al compartir experiencias personales y profesionales con sus compañeros de trabajo.

Werther (2007) afirma que la capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones dirigida al personal y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y cuando se considera su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendi-

miento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y en los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

De otro lado, Servitje (2008) afirma que respecto a la productividad, esta puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico. Entre los factores que más contribuyen a la productividad se cuentan la investigación y el desarrollo tecnológico, la mejor organización de los procesos productivos y el desarrollo de las habilidades físicas y mentales de la fuerza de trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento. Este mismo autor nos dice que, por el propósito de aumentar la productividad, se ha fijado una gran esperanza en la capacitación, la misma que está plenamente justificada. No hay duda de que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad.

La productividad en la EPL del Perú pretende ser mejorada para elevar los niveles de calidad de los procesos y brindar productos que cumplan los requisitos establecidos. Este estudio analizará si se da la mejora realizando la planificación y ejecución de las actividades de capacitación aplicadas a los colaboradores que las necesiten.

Problema general

¿El desarrollo del programa de capacitación permite mejorar la productividad en el área de producción de la EPL del Perú para el logro de los objetivos del grupo empresarial?

Problemas específicos

1. ¿La realización del programa de capacitación permitirá incrementar la eficiencia trabajadores del área de producción de la EPL del Perú?
2. ¿La realización del programa de capacitación permitirá mejorar la eficacia de los trabajadores del área de producción de la EPL del Perú?

Justificación

La importancia de la capacitación, siempre está presente en la mente de la Gerencia de toda empresa porque forma parte de la estrategia de la misma para lograr sus objetivos de corto y largo plazo. Por esta razón la capacitación y el desarrollo del personal en las organizaciones se realizan permanentemente con la finalidad de tener un personal selecto, evitar rotaciones de colaboradores. Finalmente, se logra un colaborador capacitado y bien remunerado dentro de la sociedad.

La capacitación permite además formalizar los conocimientos de los miembros de la sociedad y de esa manera obtener talento humano con cualidades que permitan contribuir con los miembros de la sociedad y consecuentemente obtener el desarrollo del entorno social de manera conjunta y adecuada.

Desde el punto de vista empresarial, todas las empresas tratan de evitar la rotación de sus colaboradores, la capacitación es una herramienta valorada por los colaboradores, lo cual genera cierta pertenencia y fidelidad a la empresa donde laboran y la empresa obtendrá mayores ingresos por la mejora de la productividad, cumpliendo satisfactoria-

mente sus metas y objetivos establecidos en el corto y largo plazo. Por tanto, a través de la capacitación se pretende reducir los niveles de rotación o reducción de colaboradores. Es posible que con la capacitación se genere un ahorro de recursos, lo cual impactaría positivamente en los factores económicos de la organización y contribuiría a apoyar a la situación financiera.

Los resultados de la presente investigación serán importantes ya que indicarán si el programa de capacitación en la empresa, y la formación de instructores internos, contribuyen a cubrir las necesidades de capacitación de los trabajadores en el marco de la estandarización de los procesos en la EPL del Perú, y por ende para la mejora de la calidad.

Además, el presente estudio contribuye a reunir información importante y relevante acerca de las variables de capacitación, y productividad, sus sub-variables y la relación entre estas, añadiendo un caso empresarial peruano al acervo de estudios que quedará a disposición de los investigadores.

Este estudio es útil para confirmar las teorías acerca de la capacitación y su influencia sobre la productividad, o para identificar, si fuera el caso particular de este estudio, que algunas hipótesis no se cumplan, llevando a la necesidad de realizar más estudios para identificar factores adicionales que deban considerarse en las teorías acerca de la capacitación.

Delimitación metodológica

El presente Proyecto tuvo como ámbito geográfico la ciudad de Lima, específicamente en la EPL del Perú y en el área de producción de una marca reconocida en el mercado. Y como delimitación Temporal el Estudio comprendió el periodo 2015, se realizó en un promedio de 6 meses, periodo en el que se midieron los indicadores elegidos para las variables.

Objetivo general

Determinar el impacto de la capacitación sobre la productividad de los colaboradores del área de producción de la EPL del Perú para el logro de los objetivos del grupo empresarial.

Objetivos específicos

1. Determinar el efecto de la capacitación en la eficiencia de trabajadores del área de producción de la EPL del Perú.
2. Analizar la relación entre la capacitación y la eficacia de los trabajadores del área de producción de la EPL del Perú.

MÉTODOS

Definiciones operacionales

Capacitación: actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes (Siliceo, 2001).

Competencia: Capacidad de una persona para desarrollar algo, que puede ser evidenciado por su nivel de conocimiento, actitud, saber hacer, y/o productos realizados.

Competencias cognitivas: relacionada a contenidos que requieren la parte cognoscitiva (Tobón, 2006).

Competencias procedimentales: referidas a contenidos concretos que se relacionan a las actuaciones (Tobón, 2006).

Competencias actitudinales: se refieren a lo afectivo y motivacional (Tobón, 2006).

Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir cuánto de los resultados esperados se alcanzaron (Mejía, s. f.).

Eficiencia: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible (Mejía, s. f.).

Técnicas e instrumentos

Encuesta: Se realizó una encuesta al capital humano de la Gerencia de Producción, con la finalidad de conocer su opinión acerca de la capacitación que recibió y si su eficiencia y efectividad ha mejorado. Se utilizó la escala de Likert.

Informe de capacitación: Se elaboró luego de concluida la capacitación, dando cuenta del cumplimiento del plan de capacitación, respecto a los contenidos brindados, asistencia y resultados de evaluación de los participantes.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En la tabla 1 se describen las variables y metodología de la investigación.

Tabla 1. Variables, dimensiones y metodología de investigación

Variables y dimensión	Metodología
Variable independiente	Tipo de Investigación
Capacitación en competencias para el área de producción	Descriptiva, cuasi experimental
Dimensiones	Diseño
1. Capacitación en competencias cognitivas.	No experimental porque son observaciones de situaciones en su condición natural.
2. Capacitación en competencias procedimentales	Nivel de Investigación:
3. Capacitación en competencias actitudinales.	Descriptiva-explicativa
Variable dependiente	Población
Productividad	Trabajadores de la EPL del Perú.
Dimensiones	Muestra
1. Eficiencia	100 % de trabajadores del área de producción de la EPL del Perú.
2. Eficacia	Método
	Cuantitativo

ANÁLISIS DE DATOS

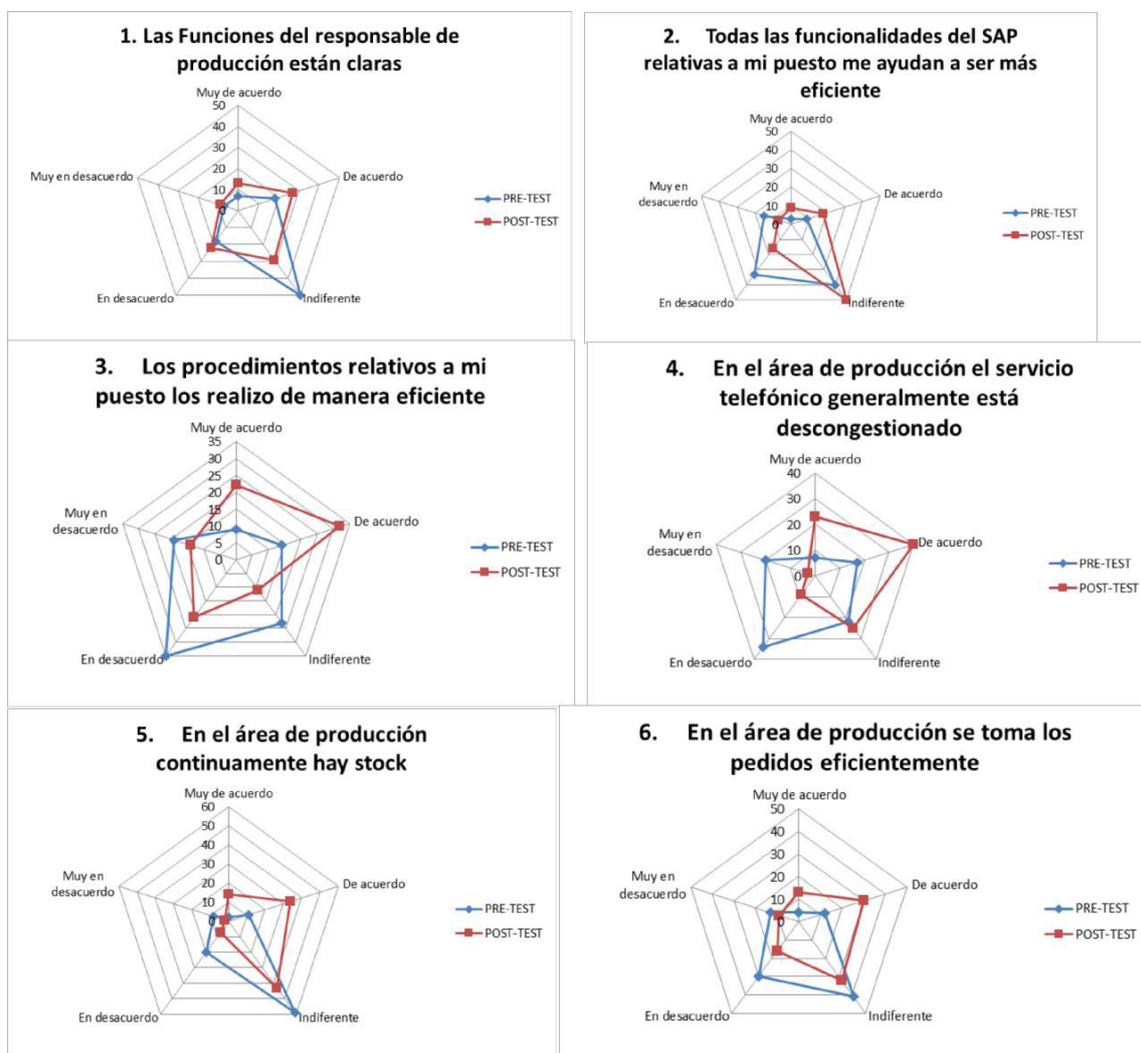
Tabla 2. Resultados de la encuesta

Pregunta		Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Indiferente (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
1. Mis funciones como responsable de producción están claras.	Pretest	7	18	50	18	7
	Postest	13	27	29	22	9
2. Todas las funcionalidades del SAP relativas a mi puesto me ayudan a ser más eficiente.	Pretest	3	9	40	33	15
	Postest	9	18	50	16	7
3. Los procedimientos relativos a mi puesto los realizo de manera eficiente.	Pretest	9	14	23	35	19
	Postest	22	32	11	21	14
4. En el área de producción el servicio telefónico generalmente está des congestionado.	Pretest	7	17	22	34	20
	Postest	23	40	25	9	3
5. En el área de producción continuamente hay stock.	Pretest	2	11	59	20	8
	Postest	14	34	43	7	2
6. En el área de producción se toma los pedidos eficientemente.	Pretest	4	12	41	30	13
	Postest	13	30	32	16	9
7. En el área de producción se atienden consultas adecuadamente.	Pretest	10	22	25	29	14
	Postest	30	43	12	10	5
8. En el área de producción se usa el SAP en toda su magnitud.	Pretest	7	16	44	21	12
	Postest	16	35	29	13	7
9. En el área de producción la fluidez del despacho es óptima.	Pretest	4	13	53	20	10
	Postest	20	36	24	12	8
10. En el área de producción se emite facturas correctamente.	Pretest	7	16	49	19	9
	Postest	16	33	35	12	4
11. En el área de producción la atención al cliente es integral y completa.	Pretest	9	18	40	20	13
	Postest	25	41	19	10	5
12. En el área de producción se realizan procedimientos eficaces.	Pretest	5	10	25	38	22
	Postest	17	34	29	13	7

Como se aprecia en la tabla 2, después de la segunda encuesta (postest), se aprecia una mejoría en el número encuestados que declaran conocer sus funciones con claridad (pregunta 1). Así tenemos que luego de la capacitación, 40 de los encuestados, manifestaron estar “Muy de acuerdo”, y “De acuerdo” con la afirmación: “Mis funciones como responsable de producción están claras”, lo que representa un 60 % más del número de personas que tenían las mismas percepciones en la primera encuesta (pretest).

De las respuestas a la pregunta 2 se obtiene como resultado que quienes estuvieron “Muy de acuerdo”, y “De acuerdo” con la afirmación “Todas las funcionalidades del SAP relativas a mi puesto me ayudan a ser más eficiente”, después de la capacitación creció de 12 a 27, es decir en 125 %, asimismo, en el grupo de capital humano que respondió “En desacuerdo” o “Muy en desacuerdo” se redujo en más del 50 %.

Figura 1. Gráficas de los resultados de la encuesta. Preguntas 1 a 6



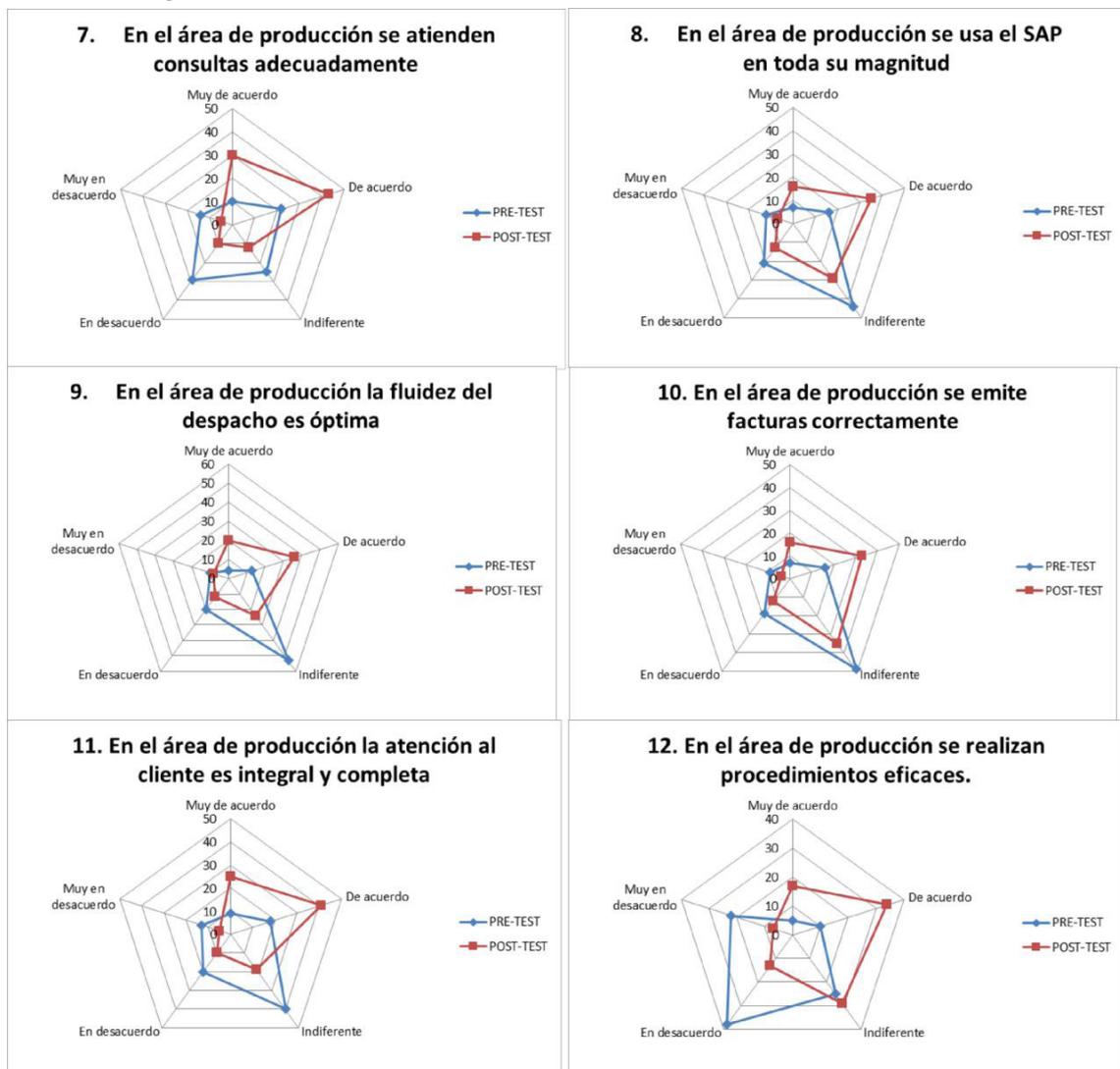
En la figura 1 se muestra para la pregunta 3. Como los encuestados respondieron en la segunda encuesta (postest) respecto de la primera encuesta (pretest) y se aprecia un incremento de 23 a 54 personas que estuvieron “Muy de acuerdo”, y “De acuerdo” con

la afirmación “Los procedimientos relativos a mi puesto los realizo de manera eficiente”, es decir, un 135 % de incremento en las respuestas favorables, quedando evidenciada la influencia de la capacitación.

Para la pregunta 4 el número de los que respondieron de manera favorable (“Muy de acuerdo” y “De acuerdo”) se incrementó sustancialmente de 24 a 63 encuestados (163 % de incremento) como se aprecia en la figura 1 pregunta 4, mostrando de este modo que el servicio después de la capacitación no se congestiona.

Similarmente en la pregunta 5, queda claro en la interpretación de aquellos que opinan favorablemente han incrementado en 269 % (de 13 a 48 encuestados), estos resultados se dan principalmente porque se ha interiorizado en todo el capital humano las estrategias y tácticas de la empresa para mejorar la productividad así como para dar respuesta positiva, afirmativa y convincente a los clientes que demanden los productos.

Figura 2. Gráficas de los resultados de la encuesta. Preguntas 7 a 12



La capacitación deja clara que respecto a la interrogante 6 de toma de pedidos eficientemente, quienes respondieron inicialmente en forma favorable (“Muy de acuerdo” y “De

acuerdo”) han logrado un incremento de 16 a 43 encuestados (más de dos veces y media), dejando evidencia que la capacitación es efectiva y sobre todo que el capital humano está ya haciendo uso adecuado del SAP.

Para la pregunta 7, en la figura 2 se muestra cómo es que los resultados obtenidos después de la capacitación respecto a las respuestas favorables se han incrementado en más del doble, de 32 a 73 encuestados (128 %), quedando demostrada la influencia de la capacitación sobre la atención de consultas de manera adecuada.

Las respuestas a la interrogante 8 muestran una mejora respecto a quienes pensaban que se usa correctamente el SAP en toda su magnitud incrementando la cantidad en 122 %, de 23 a 51 encuestados. Estos resultados muestran la influencia de la capacitación en la productividad, específicamente en la eficacia del capital humano.

Respecto a la pregunta 9, en la figura 2 muestra cómo es que los resultados obtenidos después de la capacitación respecto a las respuestas favorables se ha incrementado de 17 a 56 encuestados, en 229 %, quedando demostrada la eficacia de la capacitación respecto a la fluidez del despacho.

En la pregunta 10 los resultados obtenidos después de la capacitación respecto a las respuestas favorables se han incrementado de 23 a 49, es decir en 113 %, quedando demostrada la eficacia de la capacitación para la emisión de facturas correctas.

Los resultados para la pregunta 11 evidencian que después de la capacitación las respuestas favorables (“Muy de acuerdo” y “De acuerdo”) se incrementaron de 27 a 66, es decir en 144 %, quedando demostrada la influencia de la capacitación respecto a la atención integral al cliente.

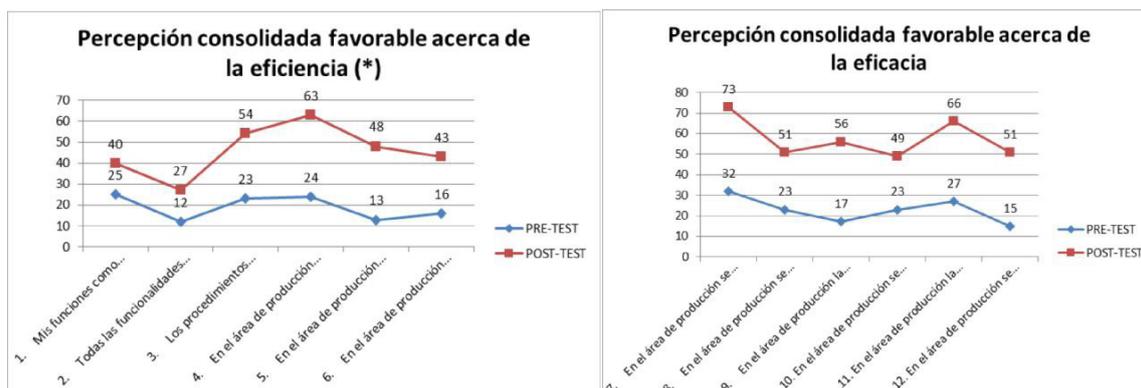
Finalmente, para la pregunta 12 se tuvo evidencia que después de la capacitación (postest) las respuestas favorables (“Muy de acuerdo” y “De acuerdo”) se incrementaron en 240 % (de 15 a 51 encuestados) respecto a la encuesta pretest, quedando demostrada la eficacia de la capacitación respecto a la realización de procedimientos eficaces.

RESULTADOS

En la figura 3 se aprecia que para todas las preguntas 1 al 6 referidas a la percepción de eficiencia de las personas que desarrollan los procesos de EPL del Perú, el número de respuestas favorables se incrementó en la encuesta postest, respecto de la encuesta pretest en un promedio en 143 %, siendo en la pregunta número 5 el mayor incremento con 269 %, y en la pregunta número 1 el menor incremento con 60 %.

Además se aprecia en la figura 3 para el caso de las preguntas 7 al 12 referidas a la percepción de eficacia de los procesos de EPL del Perú, que para todas estas preguntas el número de respuestas favorables se incrementó en la encuesta postest, respecto de la encuesta pretest en un promedio en 153 %, siendo en la pregunta número 12 el mayor incremento con 240 %, y en la pregunta número 10 el menor incremento con 113 %.

Figura 3. Percepción consolidada favorable (*) acerca de la eficiencia y la eficacia



(*) La percepción consolidada favorable está referida a la suma del número de encuestados que opinó “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”.

Siendo que la eficiencia y la eficacia son dimensiones de la productividad, la mejora conjunta en ambas dimensiones medida en promedio en la escala de Likert fue de 2.79 en pretest a 3.55 en postest, significando un incremento de 25 %. De ello se deduce que existe relación directa entre la capacitación y su impacto en la productividad del área de producción para el logro de los objetivos y metas establecidos por la EPL del Perú.

DISCUSIÓN

Días (2011) propone que existe una influencia lineal, positiva y significativa en el nivel de autoevaluación de la capacitación, mayor es el nivel de autoevaluación del desempeño laboral y que aplicar un programa periódico de capacitación de manera grupal e individual en las distintas áreas que componen la empresa. Algo que es muy importante que se toma en este estudio es la promoción del desarrollo profesional, y las constantes evaluaciones de la capacitación y desempeño, esta es otra buena propuesta y gran alternativa de mejora sobre lo estudiado.

Para Moreira (2013) la capacitación ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y a la vez beneficia a la organización incrementando las habilidades del capital humano de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Dueñas (2013) aporta que la mayoría de los colaboradores docentes requiere ser actualizados en técnicas pedagógicas y en herramientas tecnológicas relacionadas con la profesión. Al igual que en los resultados del presente estudio se muestra de vital relevancia la capacitación como herramienta de mejora de la eficiencia.

Respecto al estudio de Llumipanta (2014) en comparación al presente estudio, nos indica que la capacitación directa en la actualización de procesos influye en la cantidad de errores operativos en el centro de atención de su estudio.

En estudios que se asemejan a nuestra realidad, tenemos el realizado por Alva y Juárez (2014) quienes afirman que corresponde a la gerencia analizar y evaluar continuamente. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción de los colaboradores.

De otro lado, para Martell y Sánchez (2013), los resultados de la investigación han permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes.

Finalmente, se cita a Ramos (2013) en un estudio muy similar al presente, que demostró que los problemas en una entidad se encapsulaban en el reproceso y reclamos por demora; ocasionando baja calidad, el cual podía estar afectando a la productividad. Por lo cual era necesario aplicar una metodología de mejora de procesos (el presente estudio propone: la capacitación), ese estudio determinó que la calidad mejoró y la productividad también se incrementó, teniendo un impacto económico positivo.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que existe relación directa entre la aplicación de la capacitación y la mejora de la productividad, reflejada en el incremento de percepción de productividad, según la escala de Likert de 2.74 en pretest a 3.43 en posttest, lo que representa un impacto favorable de 25 % en la productividad. La capacitación logró impactar positivamente sobre los trabajadores en temáticas puntuales que favorecieron la reflexión sobre acciones en su vida laboral y personal como niveles de responsabilidad, motivación, satisfacción en el trabajo y el trabajo en equipo.
2. Se concluye que las competencias obtenidas a través de la capacitación mejoran la eficiencia del capital humano en su puesto de trabajo, ello reflejado en el incremento de percepción de eficiencia, según la escala de Likert de 2.69 en pretest a 3.32 en posttest, lo que representa un impacto favorable de 24 % en la eficiencia.
3. Se concluye que las competencias obtenidas a través de la capacitación mejoran la eficacia del capital humano en los procesos, ello reflejado en el incremento de percepción de eficacia, según la escala de Likert de 2.79 en pretest a 3.55 en posttest, lo que representa un impacto favorable de 27 % en la eficacia.
4. Se concluye que es importante para EPL del Perú conocer las necesidades, demandas y diferentes usos de la información que tienen las diferentes áreas, por consiguiente este tipo de estudios constituyen una herramienta para conseguir el objetivo además de evaluar la calidad de los servicios que brinda la EPL del Perú para analizar sus pro-

cesos, mejorarlos o innovarlos, a fin de mejorar la calidad de vida los colaboradores y de la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva J. y Juárez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S. A. del distrito de Trujillo, 2014*. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración, Escuela Profesional de Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf
- Días, R. (2011). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona Montemorelos - Linares Nuevo León*. Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Montemorelos, Mexico. Recuperado de: [http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/326/1/Tesis%20Raimund o%20Dias%20Chimba.pdf](http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/326/1/Tesis%20Raimund%20Dias%20Chimba.pdf)
- Dueñas, M. (2013). *Diagnóstico de las necesidades de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: Propuesta de un sistema de capacitación alternativo*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación Superior, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/492/1/T-UCSG-POS-MES-4.pdf>
- Llumipanta, J. (2014). *Impacto de la capacitación en la frecuencia de errores operativos en personal de servicio al cliente de una operadora telefónica*. Tesis para optar al título de Licenciado en Psicología y Recursos Humanos, Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3781/1/112593.pdf>
- Martell, B. y Sánchez, A. (2013). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, 2013*. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración, Escuela Profesional de Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/207/1/MARTELL_BEBETO_PLAN_CAPACITACION_DESEMPEÑO.pdf
- Mejía, C. (s. f.). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Recuperado de: Centro de Estudios en Planificación, Políticas Públicas e Investigación Ambiental: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- Moreira, R. (2013). *Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. Universidad de Guayaquil, propuesta de un módulo*. Tesis para optar al grado de Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, Unidad de Postgrado de Investigación y Desarrollo, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://>

repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS %20COMPLETA %20ROSA %20AMELIA %20MOREIRA %20ORTEGA.pdf

- Ramos, W. (2013). *Incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos de una empresa courier: El caso Perú Courier*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Servitje, L. (2008). *Mayor capacitación, mayor productividad*. México: Unión Social de Empresarios de México.
- Siliceo, A. (2001). *Capacitación y administración de personal*. México: Editorial Limusa.
- Tobón, S. R. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Coop. Editorial Magisterio. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=jW7G7qRhry4C&pg=PA3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Werther, W. (2007). *Administración de personal y de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Inteamericana Editores.