



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación

Para la Obtención del Título de:

Psicóloga Laboral y Empresarial

Tema:

El Impacto de las Capacitaciones del Personal en Brasil y Ecuador.

Caso: Puerto De Aguas Profundas.

Autora:

Danna Paula Quiñonez Valencia

Director de Trabajo de Titulación:

Msc. Gustavo La Mota Terranova

2020

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme tener un logro más en mi vida. A mis padres porque siempre pusieron como prioridad mi educación para poder crecer profesionalmente. A todos los que me apoyaron para poder desarrollar mi tema, especialmente a Daniela Burgos, Gabriela Llerena y Angeles Rojas.

DEDICATORIA

Este trabajo es para mi mamá, gracias por todo lo que has hecho por mí para poder llegar hasta este punto de mi vida.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

.....
Danna Paula Quiñonez Valencia

EL IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES DEL PERSONAL EN BRASIL Y ECUADOR. CASO PUERTO DE AGUAS PROFUNDAS.

Danna Paula Quiñonez Valencia
dquinonez5@hotmail.com

RESUMEN

El Puerto de Aguas Profundas comienzan sus operaciones en agosto del 2019 por lo tanto el departamento de Recursos Humanos presentó ciertos retos para tener capacitado al personal al iniciar las operaciones en la fecha estipulada. El personal operativo perteneciente al departamento de Execution era considerada el área más crítica debido a que el personal no tenía la experiencia en el uso de las maquinarias que iban a operar en el Puerto. El departamento de Recursos Humanos desarrolló un cronograma para poder cumplir con los objetivos planteados, es así como envían a Santos – Brasil a capacitarse a un grupo de operadores para que adquieran conocimientos y puedan compartirlos con sus compañeros a su regreso. En este trabajo analizaremos el desempeño laboral durante los tres primeros meses del inicio de operaciones de los operadores capacitados en Brasil y Ecuador.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día al personal de una compañía se lo considera como un talento dentro de la misma, por sus habilidades y capacidades, las cuales se pueden ir desarrollando para crecer profesionalmente. Las compañías tienen claro que el éxito se debe a su gente, por eso invierten en ellos para tener un personal apto y capacitado para las metas que quieren alcanzar en el futuro.

En esta investigación se plantea como objetivo realizar un análisis comparativo con base al desempeño laboral de los operadores de RTG capacitados en Brasil y Ecuador. El

Puerto de Aguas Profundas en Posorja se enfoca en el crecimiento personal y el empoderamiento, lo hace a través de una cultura de colaboración, respeto e innovación. El Puerto de Aguas Profundas invierte en esta parroquia para construir un nuevo puerto, ayudando al crecimiento económico - social no solo de Posorja sino del país. Se seleccionó 9 operadores de maquinaria pesada para recibir un entrenamiento sobre el uso de la grúa pórtico sobre ruedas (RTG) en Santos - Brasil a su retorno ellos acompañaron en el entrenamiento de sus compañeros aquí en Ecuador. En este trabajo se va a analizar el desempeño laboral de 18 colaboradores (9 capacitados en Brasil y 9 capacitados en Ecuador) durante los tres primeros meses de operaciones de la Terminal. Se realizará una investigación no experimental recolectando datos ya documentados en reportes de Superintendentes y evaluación de desempeño de los 18 operadores de RTG.

Objetivo General

Evaluar el desempeño laboral de los operadores de RTG que recibieron capacitación en Brasil y Ecuador.

Objetivos Específicos

- 1) Analizar la destreza de los operadores de RTG capacitados en Brasil y Ecuador midiendo los movimientos realizados en los buques Neo Panamax.
- 2) Identificar la cantidad de movimientos que registran los operadores de RTG por nave en los tres primeros meses de operación del Puerto.
- 3) Interpretar las evaluaciones de desempeño realizadas a los operadores de RTG capacitados en Brasil y Ecuador.

2. MARCO TEÓRICO

Capacitación de personal

Según lo investigado se puede concluir que la capacitación es la actividad que busca ampliar los conocimientos, habilidades de los colaboradores de una empresa. “El

ambiente de aprendizaje empresarial ilustra cómo una organización puede establecer un sistema de crecimiento y mejora continua, diseñado para obtener el resultado deseado, en un entorno de trabajo productivo y con un escenario cada vez más competitivo y global” (Gambetta, 2015, p.66).

Una organización debe estimular, dirigir y apoyar a sus empleados y directivos para que desarrollen sus competencias y habilidades. El aumento de conocimiento, competencias y habilidades de un empleado incrementa el capital humano de la entidad. De acuerdo con esta concepción, al ganar capital humano, las empresas generan ventajas frente a sus competidores. (TIC Portal, 2018, p.68)

Bermúdez (2015) afirma que “la capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad.” (p.7).

Para Mony y Noe (2015) indican que:

Una organización que aprende es una empresa que reconoce la importancia crítica de la capacitación continuos con relación al desempeño y lleva a cabo las acciones apropiadas. Una empresa de este tipo considera a la capacitación como una inversión estratégica más que un costo presupuestado. (p.21)

Cabe recalcar que:

La capacitación de adultos funciona, no como una enseñanza académica, magistral, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y practico. En rigor, nadie enseña a nadie. El punto focal no debe ser la enseñanza de un maestro, sino el aprendizaje de los miembros de un grupo. (Rodríguez, 2015, p. 11)

El siguiente autor en su trabajo de titulación realiza un estudio a los operarios de la empresa Ángeles Eventos, tomó una muestra de 85 operarios de la plantilla, concluye lo siguiente:

Al capacitar al operario, lo que se logra es mejorar la calidad a las obras ejecutadas y evitar retrasos en cuanto a la fecha de entrega. La necesidad de seguir aprendiendo es importante para los operarios, de no ser así, se produciría un desgano permanente, provocando ausencias en su puesto. (Collana, 2015, p.45)

Debemos tener en cuenta que:

El proceso de capacitación está conformado por cinco etapas, establecidas en 1. determina las necesidades a través de herramientas diagnosticas o procesos de otra área, inclusive de la gestión del desempeño. 2. Plan de capacitación, formularlo de manera ordenada de acuerdo a las necesidades, estableciendo los recursos necesarios para tal fin 3. Ejecución del plan, determina como el área responsable realiza las acciones para su desarrollo. 4. Evaluación, del contenido, del instructor, de la logística, metodología, los espacios. 5. Medición del impacto, medir si se produce el efecto deseado a partir de las inversiones realizadas por la organización. (Torres-Flórez, 2019, p.3)

Productividad Laboral

Para el siguiente autor la productividad “es un concepto que se utiliza en distintos campos pero, sobre todo en economía. Se usa para expresar la relación entre los recursos empleados para la obtención de un producto y los resultados obtenidos.” (Bolívar, 2015, p. 20) “La productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado” (INEGI, 2015, p.1).

Los indicadores de productividad son un elemento clave para las organizaciones ya que permiten realizar inversiones en mejores recursos productivos, su respectiva medición resulta ser un procedimiento necesario para el desarrollo y la proyección de las actividades económicas pues se revisa el estado actual de los procesos y son útiles para proyectar el futuro de los mismos, situación que se traduce en una ventaja competitiva para la organización (De la Hoz, Fontalvo, y Morelos, 2014)

De acuerdo con lo que expone el siguiente autor: “Un elemento importante para impulsar la productividad es que las empresas nacionales potencien su capacidad para aprovechar las ventajas del conocimiento que difunden las empresas más vanguardistas esencialmente algunas grandes multinacionales.” (OECD Publishing, 2016)

Alvarez, Freire y Gutierrez (2017) en su trabajo de titulación exponen lo siguiente:

Las empresas que no realizan capacitación en promedio tendrían mayor productividad laboral que aquellas que si capacitan, con respecto al tamaño medido como número de trabajadores, en promedio las empresas que capacitan tendrían un mayor número de trabajadores, es decir, las más grandes, además en

lo que se refiere a porcentaje de participación extranjera existe una diferencia positiva y significativa entre las empresas que no capacitan y las que si lo hacen, esto quiere decir que en promedio las empresas con mayor porcentaje de capital extranjero no realizan capacitación, así mismo las empresas que capacitan realizan mayor proporción de investigación y desarrollo, tienen mayor proporción de departamentos de I+D y tienen un número mayor de personal técnico calificado para realizar I+D, en lo que a maquinaria y equipos se refiere, las empresas que capacitan realizan en promedio más inversión en maquinaria y equipos más aún también tiene mayor número de trabajadores con educación superior y/o postgrado, por otra parte no se presentan diferencias significativas en el porcentaje de propiedad privada de ambos grupos de empresas, sin embargo las empresas que capacitan en promedio tienen mayores ingresos por concepto de exportación, pagan sueldos más altos y tienen mayores ingresos por venta.(p.26)

Es importante tener presente que la motivación del personal influye en su productividad laboral. Sum (2015) indica lo siguiente:

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él”, es decir, existen factores que van predisponer mejor al colaborador por ejemplo una buena remuneración, el buen trato del jefe, las condiciones de trabajo adecuadas, un clima laboral favorable (fuerzas externas o extrínsecas) y su actitud o ánimo en el trabajo (fuerzas internas o intrínsecas). (p.18)

Desempeño Laboral

Se puede definir como desempeño laboral al rendimiento en el trabajo de un colaborador, para lograr tener un resultado debemos realizar una evaluación de desempeño, debemos tener en cuenta que no sólo la capacidad intelectual determina si hay un buen rendimiento en las labores también influyen otros aspectos como: la personalidad, creatividad, liderazgo y trabajo en equipo.

La siguiente autora define el desempeño de la siguiente manera:

El desempeño de una persona, en cualquier actividad laboral o no, es el resultado de un conjunto de factores que se pueden agrupar en tres ejes principales: los conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica y las competencias. (Alles, 2019, p.28)

Las siguientes autoras mencionan la definición de Chiavenato sobre desempeño: “El autor Chiavenato expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro

de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.” (Chiang M, San Martín N, 2015, p.160)

3. METODOLOGÍA

Este trabajo se basa en una investigación no experimental, se analiza datos ya reflejados en reportes y evaluaciones de desempeño. El tipo de estudio es cuali-cuantitativo, se obtiene la información en reportes de Superintendentes y evaluación de desempeño de los operadores de RTG. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) indica: “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p.23)

Es necesario incluir el método cualitativo como antecedente exploratorio, descriptivo o explicativo que complemente al método cuantitativo y permita la mejor comprensión e interpretación del fenómeno en estudio. Cadena - Iñiguez et al. (2017):

La investigación científica requiere de métodos de recolección de datos que apoyen las teorías de las cuales surgen las hipótesis, para contrastación de estas se requiere de enfoques cualitativos y cuantitativos, los cuales deben ser complementarios en función de qué se quiere estudiar, para quién va servir la información y sobre todo que problema resuelve al conocimiento (p.1616)

Para este trabajo se emplea la técnica de observación de información de los datos obtenidos de los reportes de los Superintendentes y evaluaciones desempeño por competencias, para luego analizar e interpretar los resultados obtenidos.

El mínimo de movimientos establecido por la compañía es de 10 movimientos por hora de la grúa. Para analizar los resultados hemos considerado los siguientes rangos:

Rango	Calificación
<= 10	Bajo
11 a 20	Medio
>21	Alto

Elaborado: Danna Quiñonez

Para obtener los resultados se realizó la sumatoria de los movimientos (embarque – descarga) por nave de cada operador. El total de los tres meses se lo dividió por el total de naves trabajadas (24).

Tabla 1
Barcos Neo Panamax atracados de agosto a octubre 2019

# de visitas	Mes	Barco
7	August	SANTOS EXPRESS
	August	CMA CGM NIAGARA
	August	CMA CGM TANYA
	August	M/N COSCO SHIPPING DANUBE
	August	GUAYAQUIL EXPRESS
	August	CARTAGENA EXPRESS
	August	CMA CGM NIAGARA
8	September	VALPARAISO EXPRESS
	September	M/N COSCO SHIPPING DANUBE
	September	CMA CGM JEAN GABRIEL
	September	CARTAGENA EXPRESS
	September	CALLAO EXPRESS
	September	VALPARAISO EXPRESS
	September	SANTOS EXPRESS
9	September	CMA CGM JEAN GABRIEL
	October	CMA CGM TANYA
	October	CALLAO EXPRESS
	October	GUAYAQUIL EXPRESS
	October	SANTOS EXPRESS
	October	CMA CGM NIAGARA
	October	CMA CGM TANYA
	October	M/N COSCO SHIPPING DANUBE
	October	GUAYAQUIL EXPRESS
	October	CARTAGENA EXPRESS

Fuente: Elaboración propia basado en los barcos atracados en muelle.

Se analizó la siguiente evaluación de desempeño por competencias realizada por los Superintendentes de turno en base a la efectividad de la capacitación de los 18 operadores de RTG.

Las competencias por evaluar son las siguientes:

- Calidad y Productividad
- Conocimiento
- Compromiso y Presentismo

- Iniciativa y Liderazgo
- Trabajo en Equipo

La escala de medición de cada ítem es de 1 a 5, siendo 5 la puntuación más alta y es calificada sobre 20, ejemplo:

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	Puntuación final
	19/20
PRECISIÓN Y CALIDAD DEL TRABAJO QUE REALIZÓ	5
CANTIDAD DE TRABAJO COMPLETADA	5
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN TIEMPO Y FORMA	4
CUIDADO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO	5

Se saca un promedio entre las competencias evaluadas, si es ≤ 14 se considera deficiente, entre 15 y 17 regular y entre 18 y 20 bueno.

RANGO	CALIFICACIÓN
≤ 14	DEFICIENTE
15 - 17	REGULAR
18 -20	BUENO

Elaborado por: Danna Quiñonez

4. RESULTADOS

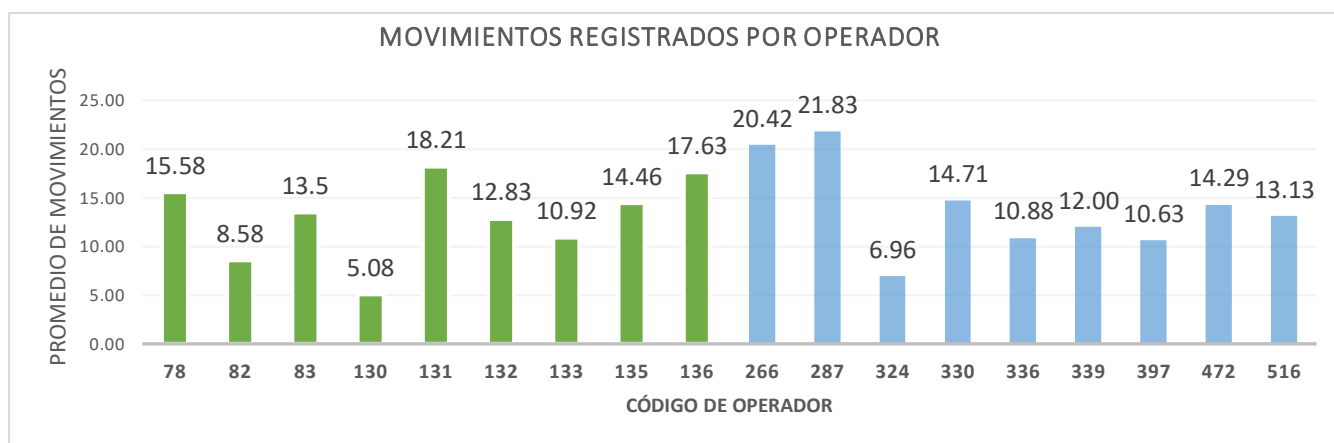
Para analizar la destreza de los operadores se obtuvieron los informes de los 24 buques Neo Panamax que arribaron a la Terminal entre agosto y octubre del 2019. De los 9 operadores que viajaron a Santos – Brasil para capacitarse sobre el manejo de grúas pórtico sobre ruedas (RTG) 7 realizan de 11 a 20 movimientos por hora, es decir, se encuentran dentro de la media y 2 están debajo del promedio.

De los que se capacitaron localmente se logra identificar que 7 de los 9 operadores se encuentran dentro de la media. Sólo 1 operador realiza más de 20 movimientos por hora, es decir, sobrepasa la media y 1 operador se encuentra por debajo del promedio.

Tabla 2
Movimientos por nave

Código de Operador	Agosto	Septiembre	Octubre	Total	Promedio de movimientos
Operadores Capacitados en Brasil	78	91	127	374	15,58
	82	49	87	206	8,58
	83	38	139	324	13,5
	130	47	28	122	5,08
	131	98	134	437	18,21
	132	33	122	308	12,83
	133	13	132	262	10,92
	135	103	146	347	14,46
	136	75	170	423	17,63
Operadores Capacitados en Ecuador	266	149	153	490	20,42
	287	105	266	524	21,83
	324	55	77	167	6,96
	330	53	202	353	14,71
	336	10	140	261	10,88
	339	39	124	288	12,00
	397	74	102	255	10,63
	472	100	140	343	14,29
	516	80	130	315	13,13

Fuente: Elaboración propia basado en los movimientos registrados por operador.



1

Gráfico 1: Promedio de movimientos por naves.

Fuente: Elaboración propia basado en el promedio de movimientos registrados por operador.

¹ Los operadores que se encuentran dentro del cuadro azul se capacitaron en Brasil.

En base a los resultados de la tabla 2 y el gráfico 1 podemos observar que la mayoría de los operadores están en un rango medio, es un resultado muy bueno considerando que ninguno ha tenido experiencia manejando este tipo de maquinaria y para tres meses de operación es aceptable. Sin embargo, se logra identificar que los operadores de la muestra no registran las mismas cantidades de movimientos por nave en referencia al tiempo evaluado.

Se detalla los resultados por indicador de la evaluación de desempeño:

En calidad y productividad se evaluó lo siguiente:

- Precisión y calidad del trabajo que realizó
- Cantidad de trabajo completada
- Organización del trabajo en tiempo y forma
- Cuidado de herramientas y equipo

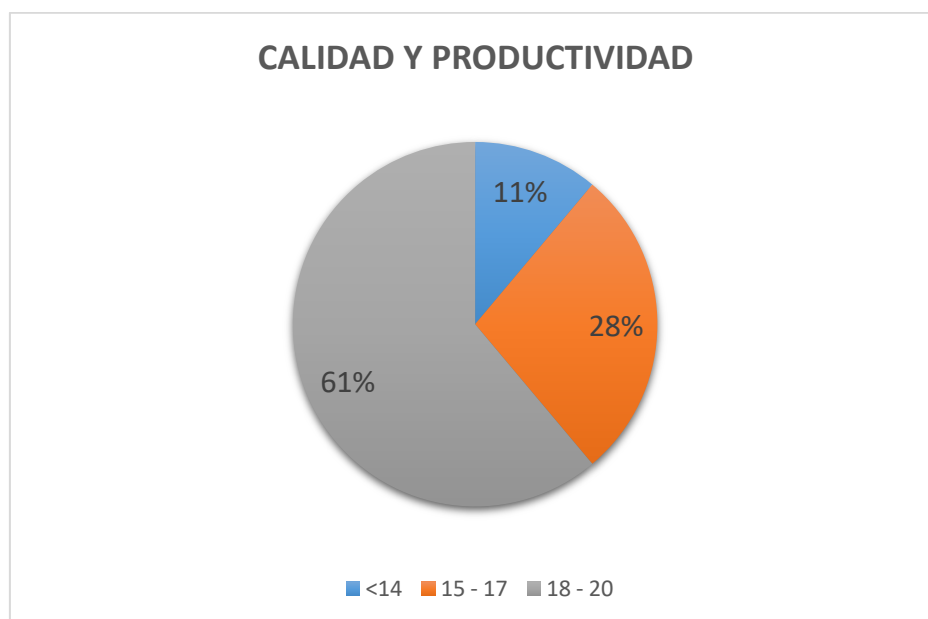


Gráfico 2: Resultados indicador Calidad y Productividad

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la evaluación de desempeño.

De acuerdo con los resultados el 61% de los operadores tienen un buen desempeño, el 28% desempeño regular y el 11% desempeño deficiente.

En conocimiento se evaluó lo siguiente:

- Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido
- Uso y conocimiento de métodos y procedimientos
- Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda
- Capacidad de enseñar/entrenar a otros

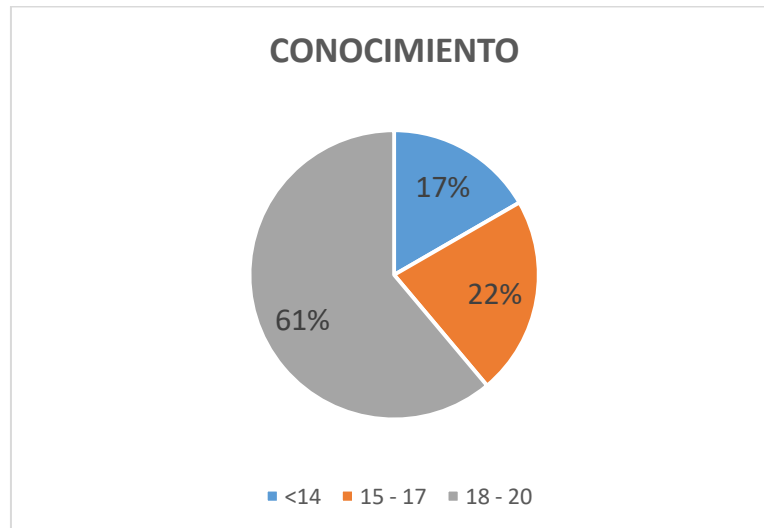


Gráfico 3: Resultados indicador Conocimiento

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la evaluación de desempeño.

De acuerdo con los resultados el 61% de los operadores tienen un buen desempeño, el 22% desempeño regular y el 17% desempeño deficiente.

En compromiso y presentismo se evaluó lo siguiente:

- Trabaja sin necesidad de supervisión
- Se esfuerza más si la situación lo requiere
- Puntualidad
- Presentismo

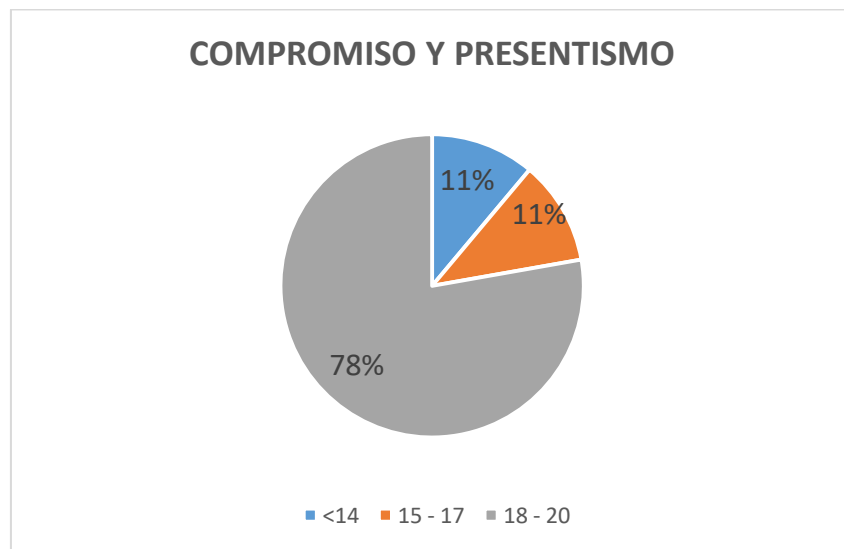


Gráfico 4: Resultados indicador Compromiso y Presentismo

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la evaluación de desempeño.

De acuerdo con los resultados el 78% de los operadores tienen un buen desempeño, el 11% desempeño regular y otro 11% desempeño deficiente.

En iniciativa y liderazgo se evaluó lo siguiente:

- Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones
- Elige prioridades de forma eficiente
- Sugiere mejoras
- Identifica errores y trabajo para arreglos

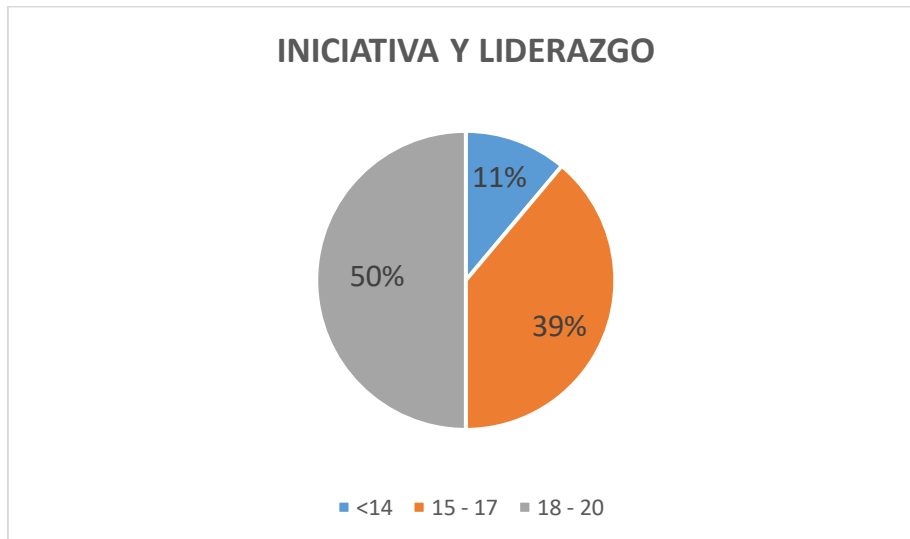


Gráfico 5: Resultados indicador Iniciativa y Liderazgo

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la evaluación de desempeño.

De acuerdo con los resultados el 50% de los operadores tienen un buen desempeño, el 39% desempeño regular y el 11% desempeño deficiente.

En trabajo en equipo se evaluó lo siguiente:

- Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados
- Tiene una actitud positiva y proactiva
- Promueve el trabajo en equipo
- Motiva y ayuda a los demás

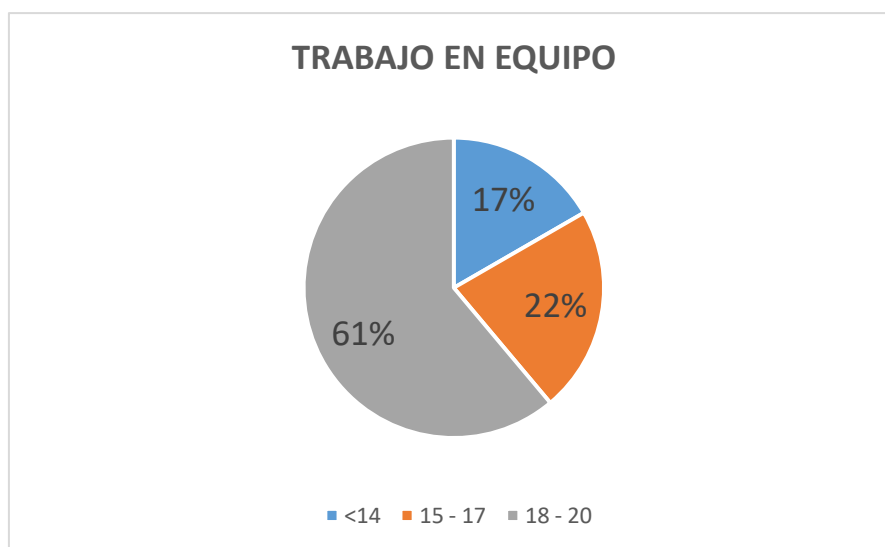


Gráfico 6: Resultados indicador Trabajo en Equipo

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la evaluación de desempeño.

De acuerdo con los resultados el 61% de los operadores tienen un buen desempeño, el 22% desempeño regular y el 17% desempeño deficiente.

Con respecto a los resultados de la evaluación de desempeño de los 18 operadores tenemos que el 67% de los operadores tiene un buen desempeño, el 22% desempeño regular y el 11% con un desempeño deficiente.

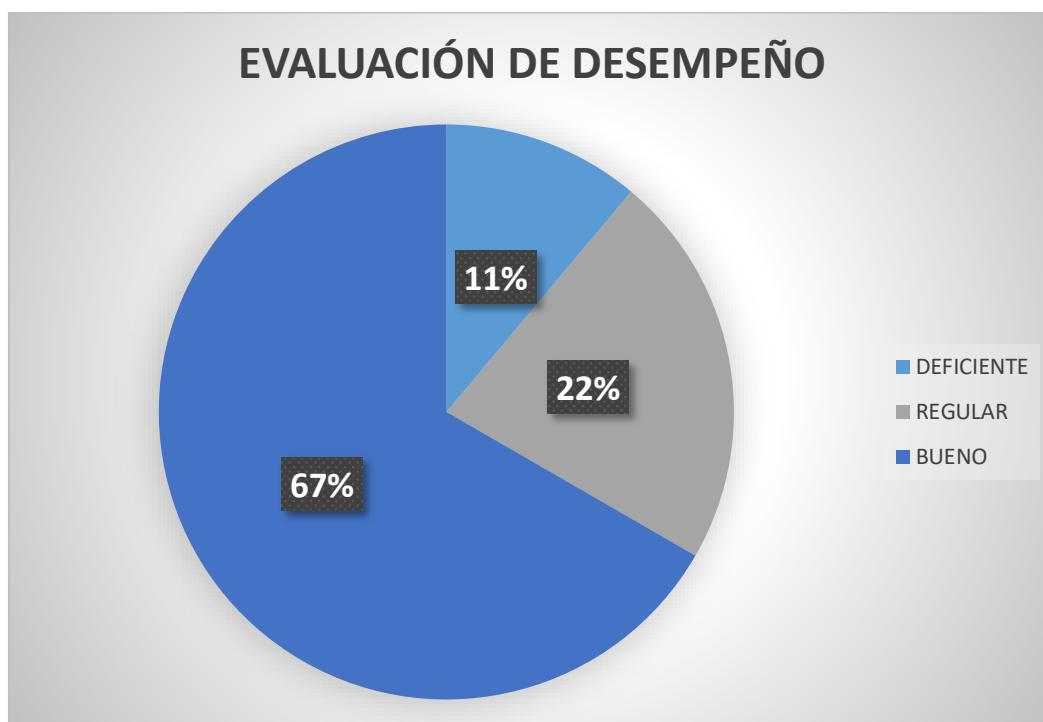


Gráfico 7: Porcentaje de resultados de evaluación de desempeño.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la evaluación de desempeño.

5. CONCLUSIONES

Con esta investigación se concluye en términos generales que los operadores capacitados en Brasil presentan un mejor desempeño laboral en comparación a los capacitados en Ecuador, lo cual se mide a través de las evaluaciones de desempeño aplicadas por sus jefes inmediatos.

Evaluando los movimientos registrados de los operadores durante los tres primeros meses de operación, se observó que, de los 9 operadores capacitados en Brasil 2 presentan menos de 10 movimientos por hora y 7 registran de 11 a 20 movimientos por hora. En comparación con los 9 operadores capacitados en Ecuador, 3 presentan menos de 10 movimientos por hora, 5 registran de 11 a 20 movimientos por hora y 1 registra más de 21 movimientos por hora. Es decir los 18 operadores cumplen con los movimientos mínimos establecidos por la compañía, sin embargo los capacitados en Brasil muestran mayor destreza en el manejo de la grúa lo cual se ve reflejado en los movimientos registrados.

De acuerdo con la puntuación obtenida en las evaluaciones de desempeño, se clasifican los resultados por categoría las cuales son: bueno, regular y deficiente. De la muestra tomada de los 9 operadores capacitados en Brasil el 39% refleja un resultado bueno, el 6% un resultado regular y otro 6% resultado deficiente. Por otra parte los 9 operadores capacitados en Ecuador mostraron un 28% con buen resultado, el 17% un resultado regular y 6% un resultado deficiente.

Lo cual demuestra que hay un mayor porcentaje de buen desempeño laboral de los operadores capacitados en Brasil en comparación con los operadores capacitados en Ecuador y menor porcentaje de desempeño regular.

6. RECOMENDACIONES

Con base a la investigación realizada y a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño de los operadores de RTG capacitados en Brasil y Ecuador, se recomienda que las capacitaciones sean de modalidad teórico-práctico con el objetivo de iniciar un programa de entrenamiento para los operadores, de esta manera, la Compañía tendría con una frecuencia establecida retroalimentación, o dicho de manera más específica, los reportes de cuáles serían las competencias a perfeccionar. Adicional, también se recomienda que la Compañía establezca un programa anual de evaluación en relación a los indicadores con los que se mide la calidad y productividad; conocimiento; compromiso y presentismo; iniciativa y liderazgo y; trabajo en equipo.

7. ANEXOS

NOMBRE	
CÓDIGO	
FECHA	

EVALUACIÓN DESEMPEÑO

Por favor evaluar el desempeño del colaborador de acuerdo con las competencias mencionadas, la escala de medición es la siguiente:

1	MUY INSATISFACTORIO
2	INSATISFACTORIO
3	SATISFACTORIO
4	MUY SATISFACTORIO
5	SOBRESALIENTE

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

/20

PRECISIÓN Y CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO	
CANTIDAD DE TRABAJO COMPLETADA	
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN TIEMPO Y FORMA	
CUIDADO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO	

CONOCIMIENTO

/20

NIVEL DE EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO TÉCNICO PARA EL TRABAJO REQUERIDO	
USO Y CONOCIMIENTO DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	
PUEDA DESEMPEÑARSE CON POCA O NINGUNA AYUDA	
CAPACIDAD DE ENSEÑAR/ENTRENAR A OTROS	

COMPROMISO Y PRESENTISMO

/20

TRABAJA SIN NECESIDAD DE SUPERVISIÓN	
SE ESFUERZA MÁS SI LA SITUACIÓN LO REQUIERE	
PUNTUALIDAD	
PRESENTISMO	

INICIATIVA/ LIDERAZGO

/20

CUANDO COMPLETA SUS TAREAS, BUSCA NUEVAS ASIGNACIONES	
ELIGE PRIORIDADES DE FORMA EFICIENTE	
SUGIERE MEJORAS	
IDENTIFICA ERRORES Y TRABAJO PARA ARREGLOS	

TRABAJO EN EQUIPO

/20

TRABAJA FLUIDAMENTE CON SUPERVISORES, PARES Y SUORDINADOS	
TIENE UNA ACTITUD POSITIVA Y PROACTIVA	
PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO	
MOTIVA Y AYUDA A LOS DEMÁS	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- al., C. I. (19 de julio de 2020). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v8n7/2007-0934-remexca-8-07-1603.pdf>
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias (3era Edición)*. Barcelona: Granica.
- Alvarez Belen, F. D. (18 de Diciembre de 2019). *Repositorio*. Obtenido de <http://repositorio.udec.cl/bitstream/handle/11594/2495/%c3%81lvarez%20-%20Freire%20-%20Guti%c3%a9rrez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Armando Mejía, M. B. (enero de 2013). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Bermudez, L. (2014). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Intersedes*, 26.
- Bohr, M. (11 de diciembre de 2019). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
- Bolívar, J. (2015). *Productividad Laboral*. Penguin Random House Group Editorial España.
- Chavez, J. (11 de diciembre de 2019). *Red de investigadores en competitividad*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/960-3345-1-PB.pdf>
- Dagoberto Torres-Flores, K. E. (06 de marzo de 2019). *Dialnet*. Obtenido de <file:///C:/Users/dquinonez/Downloads/Dialnet-InduccionYCapacitacionComoFactorDeDesarrolloDeLos-7008904.pdf>
- DP World Posorja*. (2019). Obtenido de Dp World Posorja: <https://www.dpworldposorja.com.ec/>
- Edward Rubio, M. G. (15 de febrero de 2016). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-PropuestaDeDisenoDeUnModeloEducativoIntegralParaCa-5342703.pdf>
- Estrada, C. (2017). *Repositorio Académico*. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/2862/estrada_rcaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores, R. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Digital UNID.
- García, G. (enero de 2014). *Biblio3*. Obtenido de Biblio3: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>
- INEGI. (2015). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015*. INEGI.
- Jackeline Jimenez, R. A. (16 de Diciembre de 2019). *Journal Of Regional Research Investigaciones Regionales*. Obtenido de https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/33481/efecto_jimenez_IR_2018_N40.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jamaica, F. (11 de diciembre de 2019). *Repository*. Obtenido de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=D5A00CDAED997BBB05770578F80F0ABF?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=D5A00CDAED997BBB05770578F80F0ABF?sequence=1)
- María Chiang, N. S. (19 de julio de 2020). *Scielo*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>
- Marques, S. (11 de diciembre de 2019). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000100020
- Obregón Martín, M., Alonso de la Torre, B., Díaz Dou, V., Iglesias Olivares, F., Rodríguez, L. R., Fernandez, D., . . . Mevil, J. C. (15 de Diciembre de 2008). *Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos*. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cpi-ch/manual_de_capacitacion.__tomo_ii.pdf
- OECD. (2016). *Fomentando un Crecimiento Inclusivo de la Productividad de América Latina*. OECD Publishing.
- Parra, C. (11 de diciembre de 2019). Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/4602-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9950-1-10-20160531.pdf>
- Rodríguez, M. (2015). *Administración del tiempo*. El Manual Moderno.
- Yersin, C. B. (18 de 01 de 2020). *Repositorio*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32192/Correa_BYD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Yunior, C. (16 de Diciembre de 2019). *San Martín Emprendedor*. Obtenido de <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74/65>
- Zapata, G. (febrero de 2016). *El Nuevo Herald*. Obtenido de El Nuevo Herald: <https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/article61485052.html>