



CIEP

**Formación y desempeño laboral:
Un análisis de las percepciones y las
diferencias significativas entre los grupos
de empleados.**

**Training and job performance: An analysis
of perceptions and significant differences
between employee groups**

Juan José Maldonado Miranda

Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca.



<https://orcid.org/0009-0003-2306-0540>

Resumen

La capacitación laboral se ha consolidado como un elemento estratégico para el fortalecimiento del capital humano y la mejora del desempeño dentro de las organizaciones, particularmente en entornos caracterizados por cambios constantes y mayores niveles de competitividad. A pesar de que múltiples estudios han señalado su contribución al incremento de la productividad, la eficiencia operativa y la satisfacción laboral, la efectividad de los programas de formación puede variar en función de factores individuales, organizacionales y contextuales que influyen en la forma en que los empleados perciben y aplican los conocimientos adquiridos. En este contexto, el objetivo del presente estudio es analizar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral a partir de las percepciones de los empleados, considerando tres dimensiones principales: productividad, eficiencia y satisfacción en el trabajo. La investigación adopta un enfoque empírico de carácter descriptivo y comparativo, basado en la aplicación de encuestas y entrevistas a empleados que han participado en distintos procesos de capacitación. Asimismo, se realiza un análisis comparativo entre diferentes grupos de trabajadores con el fin de identificar posibles diferencias significativas asociadas al tipo de capacitación recibida, la frecuencia de participación y el área funcional de desempeño. Los resultados permiten identificar patrones en la percepción del impacto de la capacitación en el rendimiento laboral, así como variaciones entre grupos de empleados. Los hallazgos aportan evidencia relevante para el campo de la gestión del talento humano, al ofrecer elementos que contribuyen al diseño de programas de capacitación más pertinentes, medibles y alineados con las necesidades organizacionales.

Palabras clave: Capacitación laboral; desempeño laboral; productividad; satisfacción laboral; gestión del talento humano.

Abstract

Job training has become a strategic element for strengthening human capital and improving performance within organizations, particularly in environments characterized by constant changes and higher levels of competitiveness. Despite multiple studies highlighting its contribution to increased productivity, operational efficiency, and job satisfaction, the effectiveness of training programs can vary depending on individual, organizational, and contextual factors that influence how employees perceive and apply the knowledge acquired. In this context, the objective of this study is to analyze the impact of training on job performance based on employee perceptions, considering three main dimensions: productivity, efficiency, and job satisfaction. The research adopts an empirical approach of a descriptive and comparative nature, based on the application of surveys and interviews to employees who have participated in different training processes. Furthermore, a comparative analysis is carried out between different groups of workers in order to identify possible significant differences associated with the type of training received, the frequency of participation and the functional area of performance. The results allow us to identify patterns in the perception of the impact of training on job performance, as well as variations between groups of employees. The findings provide relevant evidence for the field of human talent management, by offering elements that contribute to the design of training programs that are more relevant, measurable, and aligned with organizational needs.

Keywords: Job training; job performance; productivity; job satisfaction; human talent management.

Introducción

La capacitación laboral se ha consolidado como una herramienta estratégica para fortalecer el capital humano dentro de las organizaciones, al contribuir directamente al desarrollo de competencias técnicas, cognitivas y actitudinales (Chiaburu & Tekleab, 2005; Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012). Diversos estudios han evidenciado que los programas de formación inciden de manera significativa en el desempeño laboral, influyendo en variables clave como la productividad, la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados (Jehanzeb & Bashir, 2013; Saks & Burke, 2012). No obstante, la relación entre la capacitación y el desempeño no siempre se manifiesta de forma lineal ni homogénea, debido a factores como el tipo de capacitación, la percepción individual del aprendizaje, el contexto organizacional y la manera en que se evalúan los resultados (Noe, 2017; Aguinis & Kraiger, 2009).

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo principal analizar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral de los empleados, prestando especial atención a las percepciones que estos tienen sobre su productividad, eficiencia y nivel de satisfacción tras recibir formación. Para ello, se aplicaron encuestas y entrevistas con el fin de identificar los tipos de capacitaciones recibidas y evaluar si estas han generado cambios percibidos en el desempeño. Además, se realizó un análisis comparativo de los resultados con el propósito de identificar diferencias significativas entre distintos grupos de empleados, considerando variables como el tipo de capacitación, la frecuencia de participación y el área funcional.

La relevancia de esta investigación radica en aportar evidencia empírica sobre cómo las estrategias de formación impactan en el rendimiento individual y colectivo dentro del entorno laboral. Asimismo, los hallazgos pueden ofrecer insumos valiosos para los departamentos de gestión del talento humano, facilitando el diseño de programas de capacitación más efectivos, medibles y alineados con las necesidades reales tanto de los trabajadores como de las organizaciones (Garavan, Carbery, & Rock, 2012).

Antecedentes / Marco teórico

La capacitación laboral se ha consolidado como un elemento fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que contribuye al desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos necesarios para mejorar el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones. En un contexto caracterizado por constantes cambios tecnológicos y organizacionales, las empresas requieren personal capacitado que sea capaz de adaptarse a nuevas demandas laborales, lo que ha generado un creciente interés en analizar la relación entre los procesos de formación y el rendimiento laboral. Diversos estudios han señalado que la capacitación permite fortalecer tanto las habilidades técnicas como las competencias sociales de los empleados, impactando positivamente en variables como la productividad, la eficiencia y la satisfacción laboral (Aguinis & Kraiger, 2009; Noe, 2017).

En el ámbito nacional, Silva Contreras (2018) desarrolló la investigación titulada La importancia de la capacitación del personal en una empresa de pinturas, realizada en el Instituto Politécnico Nacional, específicamente en la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas en la Ciudad de México. El estudio empleó técnicas de observación directa, encuestas y entrevistas aplicadas a la totalidad del personal de la empresa, integrada por 19 trabajadores. Los resultados mostraron que la organización carecía de un programa formal de capacitación, situación que afectaba la motivación y la productividad del personal. A partir de ello, se propusieron estrategias orientadas a fortalecer el liderazgo, la comunicación interna y el trabajo en equipo, destacando la importancia de implementar procesos de formación continua que favorezcan el desempeño laboral.

Por su parte, García Tovar (2018) desarrolló el estudio Gestión laboral: un análisis de la capacitación y su impacto en la productividad. caso central Termoeléctrica de Ciclo combinado, realizado en el CIATEQ de Querétaro. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, utilizando un cuestionario estructurado para analizar la relación entre las variables capacitación y productividad. La población estuvo compuesta por 205 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 104 participantes mediante muestreo probabilístico estratificado. Los resultados demostraron que la capacitación del capital humano tiene un impacto positivo en la productividad organizacional, evidenciando además la necesidad de fortalecer la cultura laboral y los procesos de profesionalización del personal. En el ámbito internacional, diversos estudios recientes han reafirmado la relevancia de la capacitación en el desempeño laboral. Por ejemplo, Jehanzeb y Bashir (2013) analizaron el impacto de la capacitación en el desempeño de los empleados dentro de organizaciones del sector servicios, encontrando que los programas de formación contribuyen significativamente al incremento de la motivación y la eficiencia laboral. De manera similar, Saks y Burke (2012) señalan que la efectividad de la capacitación depende no solo de la calidad del contenido impartido, sino también de factores como el apoyo organizacional, las oportunidades de aplicación del aprendizaje y los mecanismos de evaluación del desempeño.

Asimismo, investigaciones más recientes han señalado que la capacitación continua constituye una herramienta estratégica para mejorar el rendimiento individual y organizacional. Salas et al. (2012) destacan que los programas de formación bien diseñados pueden generar beneficios significativos tanto para los empleados como para las organizaciones, incluyendo mejoras en la productividad, la innovación y la competitividad empresarial. En conjunto, los antecedentes revisados evidencian que la capacitación representa un factor clave para el fortalecimiento del capital humano y la mejora del desempeño laboral. Sin embargo, también se reconoce la necesidad de profundizar en el análisis de cómo los empleados perciben el impacto de la capacitación en su desempeño, así como en las posibles diferencias entre grupos de trabajadores según el tipo de formación recibida, la frecuencia de participación o el área funcional. En este sentido, la presente investigación busca aportar evidencia empírica que permita comprender con mayor claridad la relación entre capacitación y desempeño laboral desde la perspectiva de los propios empleados.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se centró en la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de analizar la relación entre la capacitación laboral y el desempeño de los empleados. Para la obtención de la información se diseñó y aplicó una encuesta estructurada dirigida a trabajadores pertenecientes a dos sucursales de la organización objeto de estudio. El instrumento de recolección de datos permitió medir la percepción de los empleados respecto al impacto de la capacitación en su desempeño laboral, considerando aspectos relacionados con la productividad, la eficiencia y el nivel de satisfacción en el trabajo. A partir de los datos obtenidos se realizó un análisis estadístico que facilitó la interpretación objetiva de los resultados y contribuyó a dar respuesta al problema de investigación planteado.

Tipo de investigación

El estudio se clasificó como exploratorio y comparativo. En primer lugar, se consideró exploratorio porque permitió obtener una aproximación inicial sobre la forma en que los trabajadores percibieron los procesos de capacitación y su influencia en el desempeño laboral dentro de la organización. Este tipo de investigación permitió identificar tendencias y posibles áreas de mejora relacionadas con los programas de formación implementados.

Asimismo, el estudio presentó un carácter comparativo, ya que se realizó un análisis entre dos organizaciones caso de estudio con el objetivo de identificar posibles diferencias en la percepción de los empleados respecto a la capacitación recibida y su aplicación en el entorno laboral. Esta comparación permitió reconocer variaciones en los procesos de formación y en la manera en que estos influyeron en el desempeño de los trabajadores.

Herramientas de análisis

Para el desarrollo de la investigación se emplearon herramientas del Sistema del Marco Lógico, específicamente el análisis de involucrados y el árbol de problemas, (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2022). Estas herramientas metodológicas permitieron estructurar de manera sistemática la problemática de estudio, facilitando la identificación de los actores relevantes, las causas principales del problema y sus posibles efectos dentro del contexto organizacional.

El análisis de involucrados permitió identificar a los actores que participaron directa o indirectamente en los procesos de capacitación dentro de la organización, así como sus intereses y niveles de influencia en el desarrollo de la investigación.

Por su parte, el árbol de problemas facilitó la identificación de la problemática central relacionada con la capacitación y el desempeño laboral, así como las causas y efectos asociadas a dicha situación. La aplicación de estas herramientas contribuyó a delimitar con mayor precisión las variables de estudio y a orientar el diseño del instrumento de recolección de datos, permitiendo una mejor comprensión del fenómeno analizado, (ver Tabla 1).

Matriz de análisis de los involucrados

Tabla 1. Representación de la matriz del análisis de los involucrados, elaboración propia basado en (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2022).

Involucrados	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Interés en una estrategia	Conflictos potenciales
Ley Federal del Trabajo	Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la capacitación laboral.	Desconocimiento de la normativa por parte de trabajadores y empleadores.	Artículos 153-A al 153-X que regulan la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.	Fortalecimiento de los mecanismos de supervisión en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	Incumplimiento de la normativa y resistencia de algunos empleadores a aplicar la capacitación.
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Garantizar el cumplimiento de los derechos laborales establecidos en la legislación vigente.	Desconocimiento por parte de las empresas sobre los programas de capacitación disponibles.	Facultades legales para supervisar y promover el cumplimiento de la legislación laboral.	Mayor difusión de programas de capacitación y fortalecimiento del vínculo con empresas y trabajadores.	Resistencia de algunas organizaciones a las regulaciones laborales.
Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)	Fortalecer la competitividad del sector industrial mediante el desarrollo del capital humano.	Desconocimiento de los beneficios de la capacitación para mejorar la competitividad empresarial.	Representación y orientación del sector industrial.	Promover prácticas empresariales orientadas a la innovación, capacitación y digitalización.	Resistencia al cambio organizacional y dificultades para adoptar nuevas tecnologías.
Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO)	Impulsar el crecimiento y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.	Limitaciones presupuestarias y resistencia de algunos negocios a invertir en capacitación.	Representación del sector comercial y promoción de la formalidad en las actividades económicas.	Actuar como intermediario entre comerciantes e instituciones que ofrecen programas de capacitación y apoyo empresarial.	Conflictos derivados de la regulación gubernamental y la competencia desleal del sector informal.

Interpretación de la matriz del análisis de los involucrados

Como parte de la aplicación del Sistema del Marco Lógico, se realizó un análisis de los principales actores relacionados con los procesos de capacitación laboral, con el fin de identificar sus intereses, problemas percibidos, recursos disponibles y posibles conflictos en torno al desarrollo del capital humano y el desempeño de los trabajadores.

En primer lugar, la Ley Federal del Trabajo, (2023), se identificó como el principal marco normativo que regula la capacitación laboral en México, particularmente a través de los artículos 153-A al 153-X. Sin embargo, durante el análisis se observó que uno de los principales problemas fue el desconocimiento de estas disposiciones por parte de algunos trabajadores y empleadores, lo que dificultó su correcta aplicación. Ante esta situación, se destacó la importancia de fortalecer los mecanismos de supervisión en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, institución responsable de promover el cumplimiento de los derechos laborales. Por otra parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social desempeñó un papel clave en la supervisión y difusión de los programas de capacitación. No obstante, se identificó que muchas empresas desconocían las opciones de formación disponibles, lo que limitó su participación en estos programas. Como estrategia, se planteó la necesidad de fortalecer la difusión y el acercamiento entre las instituciones gubernamentales y el sector empresarial.

Asimismo, organismos empresariales como la Cámara Nacional de la Industria de Transformación y la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo fueron identificados como actores relevantes para promover la capacitación dentro del sector productivo. En ambos casos se detectaron problemas relacionados con el desconocimiento de los beneficios de la capacitación, la resistencia a invertir en procesos de formación y las limitaciones presupuestarias, especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas. En conjunto, el análisis permitió reconocer la importancia de fortalecer la colaboración entre instituciones gubernamentales, organismos empresariales y empresas, con el fin de impulsar estrategias de capacitación que contribuyan al desarrollo de competencias laborales y a la mejora del desempeño de los trabajadores.

Población y muestra

Población

Es importante señalar que, con el propósito de preservar la confidencialidad de la información y la seguridad institucional, los nombres de las empresas participantes no se mencionan en el presente estudio. Las organizaciones autorizaron la realización de la investigación, establecieron como condición que su identidad no fuera divulgada en la publicación de los resultados. Por esta razón, en el documento se hace referencia a ellas como empresa estudio de caso 1 y empresa estudio de caso 2. El estudio consideró dos poblaciones para evaluar el impacto de la capacitación laboral. La primera estuvo conformada por empleados de la empresa estudio de caso 1; inicialmente se proyectó incluir cinco sucursales, pero debido a restricciones de acceso únicamente se incorporaron dos, lo que representó un total de 64 trabajadores encuestados. La segunda población correspondió a la empresa estudio de caso 2, una organización dedicada a la comercialización de artículos y servicios automotrices, en la que participaron 20 empleados. La selección de estas dos poblaciones permitió obtener una diversidad de perspectivas sobre los procesos de capacitación laboral, lo que favoreció un análisis más amplio y representativo del impacto de la capacitación en el desempeño de los trabajadores dentro de distintos contextos organizacionales.

Muestra

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula de distribución normal estandarizada propuesta por Berenson et al. (2024), utilizando un nivel de confianza del 98% y un margen de error del 2%. Debido a la reducción del acceso a las organizaciones, se ajustó el cálculo considerando únicamente a los empleados disponibles en las dos sucursales de esta empresa y a sus respectivos trabajadores. El cálculo detallado del tamaño de la muestra se presenta a continuación, evidenciando que, pese a las limitaciones de acceso, se garantizó la representatividad de los datos y la validez del análisis sobre la percepción del impacto de la capacitación en el desempeño laboral (véase Tabla 2).

Población y muestra del estudio

Tabla 2. El tamaño de la muestra se calculó mediante la fórmula de distribución normal estandarizada propuesta por Berenson et al. (2024), considerando un nivel de confianza del 98% y un margen de error del 2%. Debido a restricciones de acceso, solo se incluyeron dos sucursales del estudio de caso 1.

Estudio de caso	Características de la organización	Sucursales consideradas	Población (empleados)	Muestra
Estudio de caso 1	Empresa del sector comercio al por menor	2 de 5 sucursales proyectadas	64	64
Estudio de caso 2	Empresa dedicada a la venta de productos y servicios automotrices	1 sucursal	20	20
Total	—	3	84	84

Con el propósito de facilitar el análisis y la interpretación de la información, los resultados se presentan mediante gráficas y representaciones visuales, las cuales permiten identificar de manera clara las tendencias y patrones observados en los datos recopilados. Asimismo, cada una de las figuras incluidas se acompaña de una breve descripción analítica, en la que se sintetizan los principales hallazgos obtenidos a partir de la información recabada.

Resultados

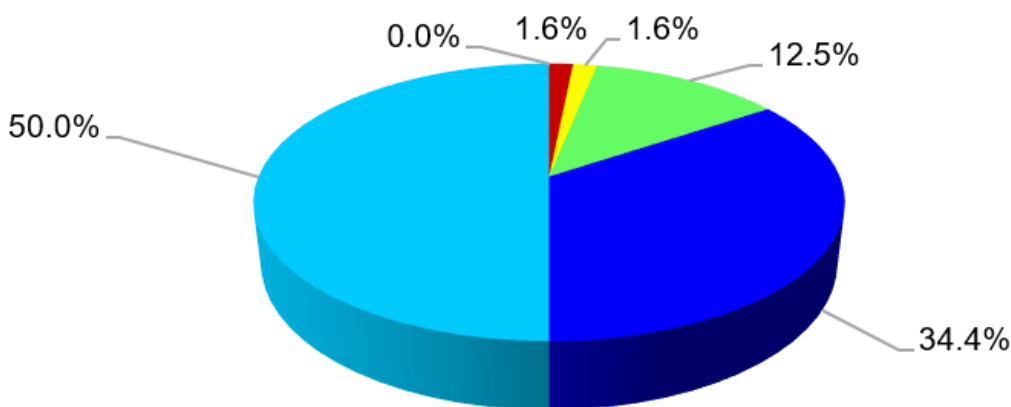
Esta sección presenta los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a 84 empleados, quienes conformaron la muestra total del estudio. De este conjunto, 20 participantes pertenecieron a la empresa caso de estudio 2, mientras que 64 correspondieron a la empresa caso de estudio 1, distribuidos en dos sucursales, de acuerdo con el diseño metodológico previamente establecido. Con el fin de facilitar la comprensión y el análisis de la información recopilada, los resultados se presentaron mediante gráficas y representaciones visuales, las cuales permitieron identificar de manera clara las tendencias y patrones observados en los datos. Cada uno de los recursos gráficos se acompañó de una breve descripción analítica, en la que se destacaron los principales hallazgos derivados de la información obtenida, manteniendo un enfoque objetivo que contribuye a la interpretación de los resultados en relación con el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

Análisis comparativo del impacto de la capacitación entre los estudios de caso

Con el propósito de identificar posibles diferencias en la percepción del impacto de la capacitación en el desempeño laboral, se realizó un análisis comparativo entre los resultados obtenidos en la empresa caso de estudio 1 y en la empresa caso de estudio 2. Este análisis permitió observar la forma en que los trabajadores de ambas organizaciones valoran la influencia de los programas de capacitación en el desarrollo de sus funciones laborales. En la empresa caso de estudio 2, los resultados mostraron una percepción altamente positiva respecto al impacto de la capacitación, ya que el total de los trabajadores encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la formación recibida contribuye a mejorar el desempeño de sus tareas. En particular, el 50% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 34.4% señaló estar de acuerdo, lo que evidencia una valoración favorable hacia los procesos de capacitación implementados en la organización (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Análisis del efecto de la capacitación. Elaboración propia.

¿La capacitación que he recibido me ha ayudado a desempeñar mejor mis funciones diarias?.



■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Neutral ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Por su parte, los resultados obtenidos en la empresa caso de estudio 1 también reflejaron una percepción positiva respecto a la capacitación; sin embargo, se observaron ligeras variaciones en la intensidad de las respuestas, lo que sugiere que, aunque la capacitación es reconocida como un factor que contribuye al desempeño laboral, su impacto puede variar dependiendo de factores organizacionales como la frecuencia de los programas de formación, la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y las características del entorno laboral.

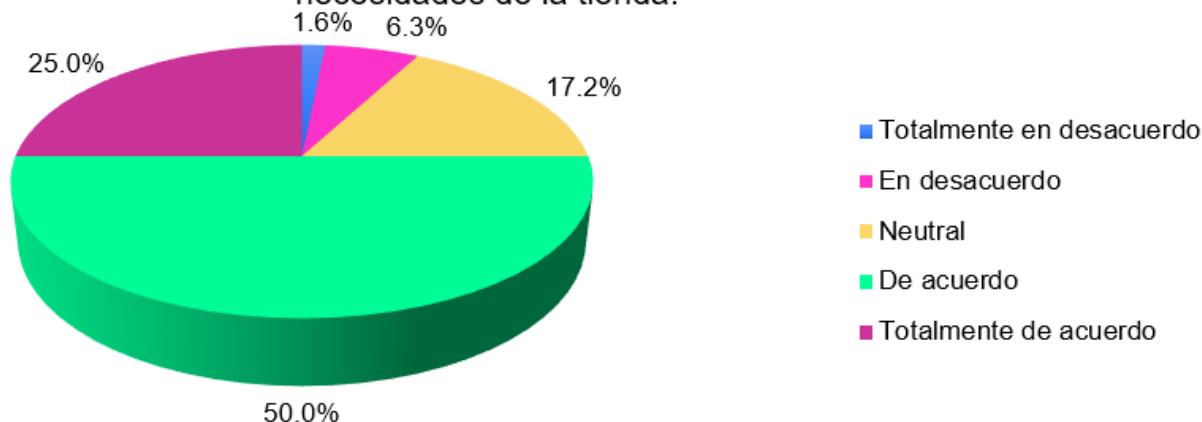
En términos generales, los resultados de ambos estudios de caso coinciden en señalar que la capacitación constituye un elemento relevante para el desarrollo de competencias laborales y la mejora del desempeño de los trabajadores. No obstante, el análisis comparativo sugiere que la percepción del impacto de la capacitación puede estar influenciada por las condiciones específicas de cada organización, lo cual resalta la importancia de diseñar programas de formación adaptados a las necesidades particulares de cada contexto organizacional. Estos hallazgos refuerzan la relevancia de la capacitación como una estrategia clave dentro de la gestión del talento humano, ya que su adecuada implementación puede contribuir al fortalecimiento de las habilidades del personal y al incremento de la eficiencia en el desempeño de las actividades laborales.

Los resultados obtenidos en la empresa estudio de caso 2 evidencian una percepción mayoritariamente positiva respecto al diseño de los programas de capacitación implementados en la organización. De acuerdo con la información recopilada, el 25% de los trabajadores manifestó estar totalmente de acuerdo con que los programas de capacitación se encuentran adecuadamente diseñados para responder a las necesidades de la empresa. A este grupo se suma el 50% de los encuestados que indicó estar de acuerdo, lo que refleja una valoración favorable por parte de la mayoría del personal. En conjunto, estos resultados indican que el 75% de los empleados percibe positivamente el diseño de los programas de formación, lo que sugiere que la capacitación ofrecida responde, en gran medida, a las necesidades operativas y formativas del personal.

Por otra parte, el 25% restante de los participantes adoptó una postura neutral, lo cual podría interpretarse como una percepción intermedia respecto a la pertinencia o efectividad de los programas de capacitación. Este resultado sugiere la posible existencia de áreas de mejora en el diseño o implementación de las estrategias formativas, particularmente en relación con la adecuación de los contenidos a las necesidades específicas de algunos trabajadores. En términos generales, los resultados reflejan una tendencia positiva en la percepción del diseño de los programas de capacitación, aunque también ponen de manifiesto la importancia de continuar fortaleciendo los procesos de diagnóstico de necesidades de formación para garantizar una mayor pertinencia y alcance de las estrategias de capacitación implementadas, (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Análisis del programa de la capacitación. Elaboración propia

Considero que los programas de capacitación están bien diseñados para las necesidades de la tienda.

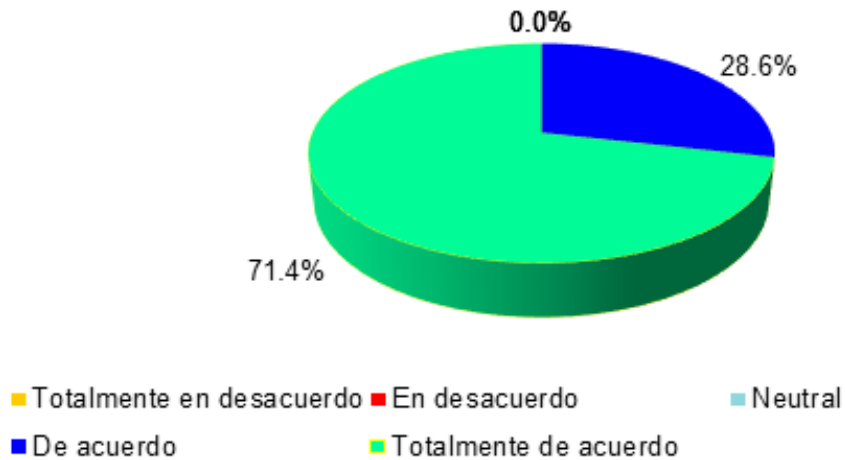


Los resultados de la empresa caso de estudio 1 muestran que la percepción de los empleados sobre el diseño de los programas de capacitación y el liderazgo del área es mayoritariamente positiva. En particular, el 71.4% de los trabajadores expresó una valoración favorable, ya que más del 50% indicó estar totalmente de acuerdo y el 25% de acuerdo en que el gerente del área promueve un buen desempeño entre los empleados mediante su liderazgo y la toma de decisiones adecuadas.

Estos resultados sugieren que la capacitación y el liderazgo gerencial contribuyen al fortalecimiento del desempeño laboral dentro de la organización. No obstante, este porcentaje es ligeramente menor en comparación con la empresa caso de estudio donde la valoración positiva fue más alta, (ver Gráfico 3)

Gráfico 3. Influencia del liderazgo del gerente en la toma de decisiones de empleados. Elaboración propia

El gerente del área promueve un buen desempeño entre los empleados mediante su liderazgo y toma de decisiones.

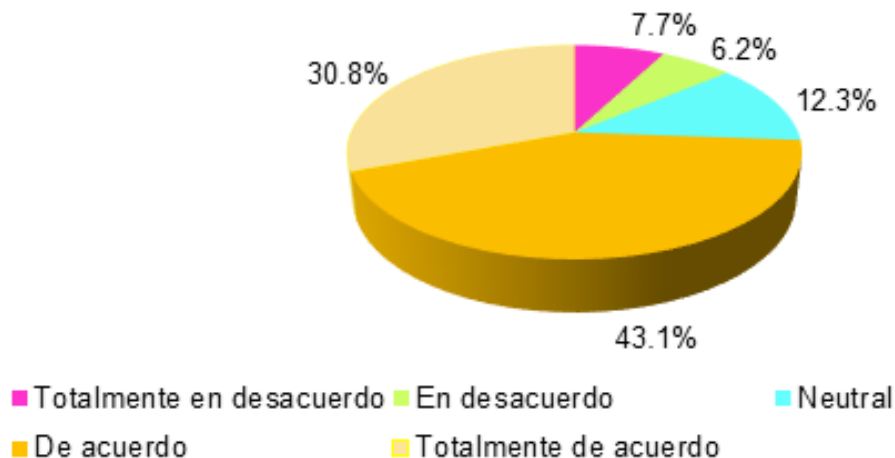


Asimismo, las respuestas negativas representan una proporción reducida de insatisfacción. En términos generales, los resultados sugieren que la capacitación y el liderazgo son percibidos favorablemente por la mayoría del personal; sin embargo, la presencia de respuestas neutras y negativas indica la necesidad de fortalecer el diagnóstico de necesidades formativas, con el fin de mejorar la pertinencia y efectividad de los programas de capacitación implementados en la organización de la empresa.

El gráfico 4 presentó la percepción de los empleados de la empresa caso de estudio 2 respecto a si el gerente del área promovía un buen desempeño entre los trabajadores mediante su liderazgo y toma de decisiones. Los resultados mostraron una valoración altamente positiva, ya que el 30.8% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 43.1% manifestó estar de acuerdo con dicha afirmación. En conjunto, el 100% de las respuestas correspondió a opiniones favorables, sin registrarse posturas neutras o negativas. Estos resultados sugirieron que el liderazgo gerencial fue percibido como un factor relevante para fomentar el desempeño laboral dentro de la organización, (ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Influencia del gerente en el desempeño de los trabajadores. Elaboración propia

El gerente el área promueve un buen desempeño entre los empleados mediante su liderazgo y toma de decisiones.



Discusión

El objetivo de esta investigación fue analizar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral de los empleados en dos organizaciones comerciales, identificadas como empresa caso de estudio 1 y empresa caso de estudio 2. A partir del análisis de los resultados obtenidos, se identificaron diferencias relevantes entre ambas organizaciones, no solo en términos cuantitativos derivados del análisis de los datos, sino también en aspectos cualitativos relacionados con la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y la percepción que los trabajadores tienen sobre el valor de la capacitación dentro de su entorno laboral. Los resultados indican que, en ambos casos, la capacitación fue percibida de manera favorable por la mayoría de los empleados; sin embargo, el nivel de valoración y la forma en que esta influye en el desempeño laboral varió entre las organizaciones analizadas.

Estas diferencias pueden estar asociadas a factores organizacionales como la forma en que se diseñan e implementan los programas de capacitación, el grado de apoyo proporcionado por el liderazgo y la manera en que los trabajadores perciben la utilidad práctica de los conocimientos adquiridos. Diversos estudios han señalado que la efectividad de la capacitación depende en gran medida de su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y de su capacidad para responder a las necesidades reales de los trabajadores (Noe, 2020). En este sentido, los resultados coinciden con lo planteado por Aguinis y Kraiger (2009), quienes señalan que los programas de capacitación influyen positivamente en el desempeño laboral cuando están acompañados de un entorno organizacional que favorezca la aplicación de los conocimientos adquiridos. Asimismo, el apoyo del liderazgo y la existencia de una cultura organizacional orientada al aprendizaje son elementos fundamentales para maximizar los beneficios de la capacitación.

Por otra parte, las diferencias observadas entre ambas empresas sugieren que la capacitación no debe entenderse únicamente como un proceso técnico de transferencia de conocimientos, sino como parte de un sistema organizacional más amplio que incluye factores como la motivación laboral, el compromiso organizacional y el clima de trabajo. En este sentido, investigaciones previas han demostrado que las organizaciones que promueven una cultura de aprendizaje continuo tienden a presentar mayores niveles de desempeño y productividad entre sus colaboradores (Garavan, Carbery & Rock, 2012). Además, los resultados de esta investigación refuerzan la idea de que la capacitación contribuye al desarrollo de competencias laborales y al fortalecimiento del capital humano dentro de las organizaciones. Según Salas, Tannenbaum, Kraiger y Smith-Jentsch (2012), los programas de formación bien diseñados no solo mejoran el desempeño individual, sino que también generan beneficios organizacionales a largo plazo, tales como mayor innovación, eficiencia operativa y capacidad de adaptación ante cambios en el entorno.

Finalmente, los resultados obtenidos permiten afirmar que la capacitación constituye una herramienta estratégica para mejorar el desempeño laboral; sin embargo, su impacto depende en gran medida del contexto organizacional en el que se implementa. Factores como el liderazgo, la cultura organizacional, el clima laboral y la percepción de utilidad por parte de los empleados influyen significativamente en la forma en que los trabajadores incorporan y aplican los conocimientos adquiridos. Estos resultados coinciden con lo reportado por Baldwin y Ford (1988), quienes destacan que la transferencia efectiva del aprendizaje al puesto de trabajo depende tanto de las características del programa de capacitación como del entorno laboral en el que se desarrolla.

Conclusiones

En el presente estudio la capacitación tiene un impacto directo en el desempeño laboral de los empleados en dos organizaciones comerciales analizadas. La capacitación fue percibida como un factor relevante para mejorar el desempeño laboral, dado que la mayoría de los trabajadores manifestó opiniones favorables respecto a la utilidad de los programas formativos en el desarrollo de sus funciones. Los resultados demostraron que los programas de capacitación contribuyeron al fortalecimiento de competencias laborales, facilitando la realización de las actividades diarias y promoviendo una percepción positiva sobre su impacto en la productividad y eficiencia del trabajo.

Asimismo, se identificó que el liderazgo de los responsables de área constituye un papel importante en la promoción del desempeño laboral, dado que los trabajadores reconocieron que la toma de decisiones y el estilo de liderazgo influyeron en la manera en que se desarrollaron las actividades dentro de la organización. El análisis comparativo entre ambos estudios de caso permitió identificar diferencias en la percepción de los trabajadores respecto al diseño y efectividad de los programas de capacitación.

Estas variaciones sugirieron que factores organizacionales como la cultura laboral, la gestión del talento humano y la forma en que se implementan las estrategias de formación pueden influir en la manera en que los empleados valoran la capacitación y en el impacto que esta tiene en su desempeño. Finalmente, los resultados resaltaron la importancia de fortalecer los procesos de diagnóstico de necesidades de capacitación, con el propósito de diseñar programas formativos más pertinentes y alineados con las necesidades reales de los trabajadores y de la organización. En este sentido, la capacitación se confirmó como una herramienta estratégica para el desarrollo del capital humano y para el mejoramiento del desempeño laboral dentro de los entornos organizacionales.

Referencias

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Berenson, M.L., Levine, D.M., Szabat, K.A., & Stephan, D.F. (2024). *Basic business statistics: Concepts and applications* (15th ed.). Pearson.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- García Tovar, M. (2018). *Gestión laboral: Un análisis de la capacitación y su impacto en la productividad. Caso Central Termoeléctrica de Ciclo Combinado (Tesis de maestría)*. CIATEQ, Querétaro, México. Recuperado de https://openlibrary.org/books/OL28548828M/Basic_Business_Statistics_Global_Edition
- Chiaburu, D. S., & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604–626. <https://doi.org/10.1108/03090590510627085>
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252.
- Ley Federal del Trabajo. (2023). *Ley Federal del Trabajo*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://www.diputados.gob.mx>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ortigón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2022). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118–127. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00397.x>
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Silva Contreras, J. (2018). *La importancia de la capacitación del personal en una empresa de pinturas (Tesis de licenciatura)*. Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México.