



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**EL RETORNO DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA PLATINIUM PART. PLAT. PART. S.A.**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Magister en  
Gestión de Talento Humano

**Autor:** Galo Andrés Celi Valverde

**Directora de Tesis:** Jenny Cedeño Alcívar

Quito – agosto – 2015

## **CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO**

Galo Andrés Celi Valverde, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual, los derechos del presente trabajo de investigación pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Galo Andrés Celi Valverde

C.C. 1803564242

## **INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por el Ingeniero Galo Andrés Celi Valverde, previo a la obtención del Grado en Magister en Gestión de Talento Humano, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial, a través de la Dirección General de Posgrados para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad del D. M. De Quito a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Mg. Jenny Chachita Cedeño Alcívar

C.C. 1306218338

## **DEDICATORIA**

A mi Dios y la Virgen, que velan por mí y por todos aquí presentes, es lo menos que puedo hacer, dedicarles el presente que plasma mi esfuerzo y dedicación.

El apoyo incondicional y sacrificado de mi familia, en la culminación de este trabajo de investigación, justifica como poco, dedicarles el mismo, como agradecimiento a sus consejos, tiempo y recursos.

En especial a mis padres, que son ejemplo a seguir en todos los aspectos de mi vida, a mis hermanos y sobrinos, por su carisma, consejos y motivación que me ayudaron a la culminación de la investigación.

**Galo Andrés Celi Valverde**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios y a la Virgen, que como todo en la vida han sido mi guía y protección.

A mis padres, quienes con su sacrificio formaron en mí las competencias que hoy en día permiten desarrollarme profesionalmente.

A mi familia entera que son motivo de vida.

A mis compañeros de clases de la maestría con quienes compartí importantes, enriquecedores y divertidos momentos.

A la empresa Platinum Part. Plat. Part. S.A. quienes son el apoyo primordial para el trabajo de investigación.

De manera especial deseo agradecer por su apoyo permanente a mi directora de Tesis Mg. Jenny Cedeño y al Mg. Paúl Acosta, por ser referentes llenos de paciencia y conocimiento para llevar el presente trabajo de investigación por el camino correcto hasta su culminación.

**Galo Andrés Celi Valverde**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPÍTULO I.....	14
EL PROBLEMA .....	14
<b>1.1. Planteamiento del problema</b> .....	14
<b>1.2. Formulación del problema</b> .....	16
<b>1.3. Sistematización del problema</b> .....	16
<b>1.4. Objetivos</b> .....	17
<b>1.4.1. Objetivo general</b> .....	17
<b>1.4.2. Objetivos específicos</b> .....	17
<b>1.5. Justificación</b> .....	17
<b>1.6. Alcance</b> .....	18
<b>1.7. Hipótesis</b> .....	19
<b>1.7.1. Hipótesis general</b> .....	19
<b>1.8. Sistema de variables</b> .....	19
CAPÍTULO II .....	1
MARCOS DE REFERENCIA .....	1
<b>2.1. Marco contextual</b> .....	1
<b>2.2. Marco teórico</b> .....	2
<b>2.2.1. La organizaciones</b> .....	2
<b>2.2.2. La administración de recursos humanos</b> .....	3
<b>2.2.3. Desempeño laboral</b> .....	4
<b>2.2.4. Evaluación de desempeño</b> .....	5
.....	8
.....	9

2.2.5.	Quién evalúa el desempeño.....	10
2.2.6.	Autoevaluación de desempeño .....	11
2.2.7.	Evaluación 360º .....	12
2.2.8.	La evaluación hacia arriba.....	14
2.2.9.	Ventajas y beneficios de la evaluación de desempeño.....	14
2.2.10.	La capacitación.....	16
2.2.11.	Capacitación en la práctica.....	17
2.2.12.	Costos de capacitación .....	17
2.2.13.	Proceso de capacitación .....	18
2.2.14.	Tipos de capacitación .....	18
2.2.15.	Modelos del sistema de capacitación .....	19
2.2.16.	Rendimiento sobre la capacitación (ROI) .....	20
2.2.17.	Desarrollo de competencias y su retorno de inversión.....	22
2.3.	Marco conceptual.....	23
2.4.	Marco institucional.....	24
2.4.1.	Misión .....	24
2.4.2.	Visión.....	24
2.4.3.	Valores corporativos.....	24
2.4.4.	Objeto social .....	25
2.4.5.	Objetivos de calidad .....	25
2.4.6.	Acreditación normas Iso 9001 de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. ....	25
2.5.	Marco legal .....	26
2.5.1.	Ministerio de Relaciones Laborales .....	26
2.5.2.	Plan Nacional Buen Vivir .....	26
2.5.3.	Reglamento interno de trabajo de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. ....	27
2.6.	Operacionalización de variables: .....	28
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>32</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>32</b>
3.1	Tipo de investigación.....	32
3.2	Objetivos de la investigación .....	32
3.2.1	Objetivo general .....	32
3.2.2	Objetivos específicos .....	32

<b>3.3</b>	<b>Método .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4</b>	<b>Fuentes de información.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Fuentes primarias .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Fuentes secundarias .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5</b>	<b>Población y muestra .....</b>	<b>34</b>
<b>3.6</b>	<b>Técnicas de recopilación de información.....</b>	<b>34</b>
<b>3.7</b>	<b>Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....</b>	<b>35</b>
<b>3.8</b>	<b>Confiabilidad de validez de los instrumentos.....</b>	<b>35</b>
<b>3.9</b>	<b>Análisis e interpretación de los resultados.....</b>	<b>37</b>
<b>3.10</b>	<b>Verificación de hipótesis .....</b>	<b>84</b>
	<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>88</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>4.1</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>89</b>
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>91</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Cuadro de operacionalización de variables .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 2: Coeficiente Alfa de Cronbach: Sistema SPSS .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 3: Estadística de Fiabilidad .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 4: Análisis por Edad Estadísticos.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 5: Análisis por nivel de educación formal.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 6: Presupuesto para capacitación.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 7: Análisis por lugar de trabajo.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 8: Análisis por tiempo de trabajo .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 9: Análisis por importancia .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 10: Análisis por planes de capacitación .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 11: Análisis por desempeño .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 12: Análisis de capacitación al personal.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 13: Análisis por elaboración del plan de capacitación .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 14: Análisis por áreas de capacitación .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 15: Análisis por desempeño de la capacitación .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 16: Análisis por crecimiento de la empresa.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 17: Análisis por evaluación de desempeño .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 18: Análisis por formato de desempeño .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 19: Análisis por conocimiento de evaluación .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 20: Análisis por resultados de evaluación de desempeño.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 21: Estructura del plan de capacitación .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 22: Plan anual de formación específica.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 23: Acción formativa.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 24: Comprobación de hipótesis .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 25: Contingencia.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 26: Pruebas de chi cuadrado .....</b>	<b>87</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas.....	03
Gráfico 2: Métodos de evaluación de desempeño.....	08
Gráfico 3: Métodos basados en el comportamiento.....	08
Gráfico 4: Modelo de evaluación por selección forzada.....	09
Gráfico 5: Evaluación 360°.....	13
Gráfico 6: Fórmula de Alfa de Cronbach .....	36
Gráfico 7: Análisis por lugar de trabajo.....	43
Gráfico 8: Análisis por tiempo de trabajo.....	45
Gráfico 9: Análisis por importancia.....	46
Gráfico 10: Análisis por planes de capacitación.....	47
Gráfico 11: Análisis por desempeño .....	48
Gráfico 12: Análisis de capacitación al personal .....	50
Gráfico 13: Análisis por elaboración del plan de capacitación.....	51
Gráfico 14: Análisis por áreas de capacitación.....	52
Gráfico 15: Análisis por desempeño de la capacitación .....	54
Gráfico 16: Análisis por crecimiento de la empresa .....	56
Gráfico 17: Análisis por evaluación de desempeño .....	57
Gráfico 18: Análisis por formato de desempeño .....	58
Gráfico 19: Análisis por conocimiento de evaluación .....	60
Gráfico 20: Análisis por resultados de evaluación de desempeño.....	61

## ANEXOS

<b>Anexo 1: Formato detección de necesidades de capacitación.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 2: Plan anual de capacitación.....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 3: Formato evaluación eventos de capacitación .....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 4: Formato plan evaluación de desempeño.....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 5: Informe individual de resultados de evaluación.....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 6: Encuesta a colaboradores, capacitación y evaluación de desempeño .....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo 7: Encuesta nivel querarjico superior .....</b>	<b>104</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado en la empresa Platinum Part. Plat. Part. S.A., en la ciudad de Quito. Se soporta en un análisis de la inversión en capacitación y su impacto en desempeño laboral; para lo cual se realizó una descripción de la aplicación de los procesos de capacitación y del desempeño laboral conforme a la normativa legal vigente para, posteriormente medir la percepción de su efectividad en los servidores que conforman los procesos habilitantes de apoyo. Se utilizó dos encuestas a mandos operativos y jefes de área y una entrevista a la gerencia, administración y talento humano.

La metodología de investigación utilizada fue de tipo cuantitativa y explicativa, por cuanto el objetivo es buscar una dilucidación a la relación que la inversión en capacitación (causa) produce en los resultados de la evaluación del desempeño (efecto) de los servidores o servidoras de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., y cuyas conclusiones se considera de utilidad para todo tipo de organización donde se concibe a la capacitación como inversión y al talento humano como principal medio para ser más competitivos.

Del análisis de los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas y utilizando el modelo estadístico del chi cuadrado, permitieron concluir que el impacto que la inversión en capacitación ejerce sobre el desempeño no es directamente proporcional y que influyen otros factores como son la motivación, el ambiente y la capacidad.

Se concluye el trabajo investigativo con la formulación de un modelo de cálculo de la efectividad de la capacitación y su impacto de la inversión de la misma en los resultados de la evaluación de desempeño.

## INTRODUCCIÓN

La identificación y análisis del problema de retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. fue uno de los principales objetivos. Para ello se realizó un amplio análisis cualicuantitativo y la revisión del estado del arte para contextualizar el objeto de estudio.

Uno de los aportes de esta investigación es crear una herramienta para el Sistema Integral de Administración de Talento Humano (SIATH), que fortalezca su papel protagónico dentro de toda organización como socio estratégico. La citada herramienta está orientada a medir el impacto de la inversión en capacitación en la evaluación de desempeño. Entre los más grandes desafíos para el SIATH, es lograr cuantificar aquel capital intangible resultado del aporte individual de cada ser humano que conforma una organización.

Es claro, que no es lo mismo calcular, el retorno de la inversión de los bienes y servicios (bienes tangibles) que las organizaciones ofrecen en un mercado cada vez más competitivos producto de la globalización en la que se encuentran inmersas, que el retorno de la inversión en capacitación (bien intangible) pero que sí es perceptible en la satisfacción del cliente, usuario, bien o servicio.

El presente trabajo está organizado en capítulos y cuyo contenido es el siguiente:

En el capítulo I, está dedicado al planteamiento del problema, donde se incluye los objetivos de la investigación, el justificativo, el alcance, el sistema de hipótesis y sistema de variables.

En el capítulo II, se refiere a los antecedentes y estado de arte de la investigación. Se incluye el marco teórico, conceptual y legal.

En el capítulo III, sustentado en el diseño, tipo y método de investigación utilizada, a su vez, se describe la población y muestra, así como también la operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, análisis e interpretación y discusión de resultados de la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos e incluye el modelo de cálculo

En el capítulo IV, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

Dentro del ámbito organizacional existen variedad de conceptos si se desea hablar de la capacitación. Es el adiestramiento hacia el personal para que pueda desenvolverse mucho mejor en lo que debe hacer o a su vez sus conocimientos crezcan para un aporte positivo para con la empresa.

En los principios de la administración científica de Taylor seleccionan científicamente a los trabajadores, los adiestran, les enseñan y les forman; a diferencia del pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo cómo podría mejorar.

Si de inversión y retorno de capacitación se trata; lo que como empresa se desea alcanzar es que pueda aportar de una manera que le produzca mayor rentabilidad y ambiente laboral; a la vez que su imagen empresarial crezca de manera mutua empresa – colaborador. Es aceptable que la misma sea considerada como un costo.

La empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., con 40 empleados, tiene su sede en Quito y una sucursal en la ciudad de Guayaquil. Es importador, distribuidor y comercializador de productos de calidad como neumáticos Goodyear y Titán, accesorios de sistemas de filtración Donaldson y geosintéticos GSE Environmental. Cada año invierte en capacitación de sus empleados, sin embargo, no se conoce cuál es la rentabilidad de ésta y su impacto en las diferentes áreas y en general, en el desempeño de los colaboradores.

Por tanto, es importante que la Administración de Talento Humano genere un valor agregado para con la empresa al entregar capacitación a sus colaboradores. Es decir que su retorno se vea reflejado por el impacto en los resultados de las evaluaciones de desempeño, la misma que le permitirá justificar la decisión de gerencia en invertir para la mejora de competencias y conocimientos de sus colaboradores.

Se conoce que dentro de una organización uno de los subsistemas más importantes para el departamento de talento humano es la capacitación al personal y que necesita de grandes recursos financieros de la empresa.

Para Martha Alles (2012)

La capacitación son actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es una herramienta dentro de un concepto más amplio: Formación. La capacitación, si bien siempre es interesante en todas sus formas, se sugiere llevarla a cabo a través del método de Codesarrollo. (p89, 90)

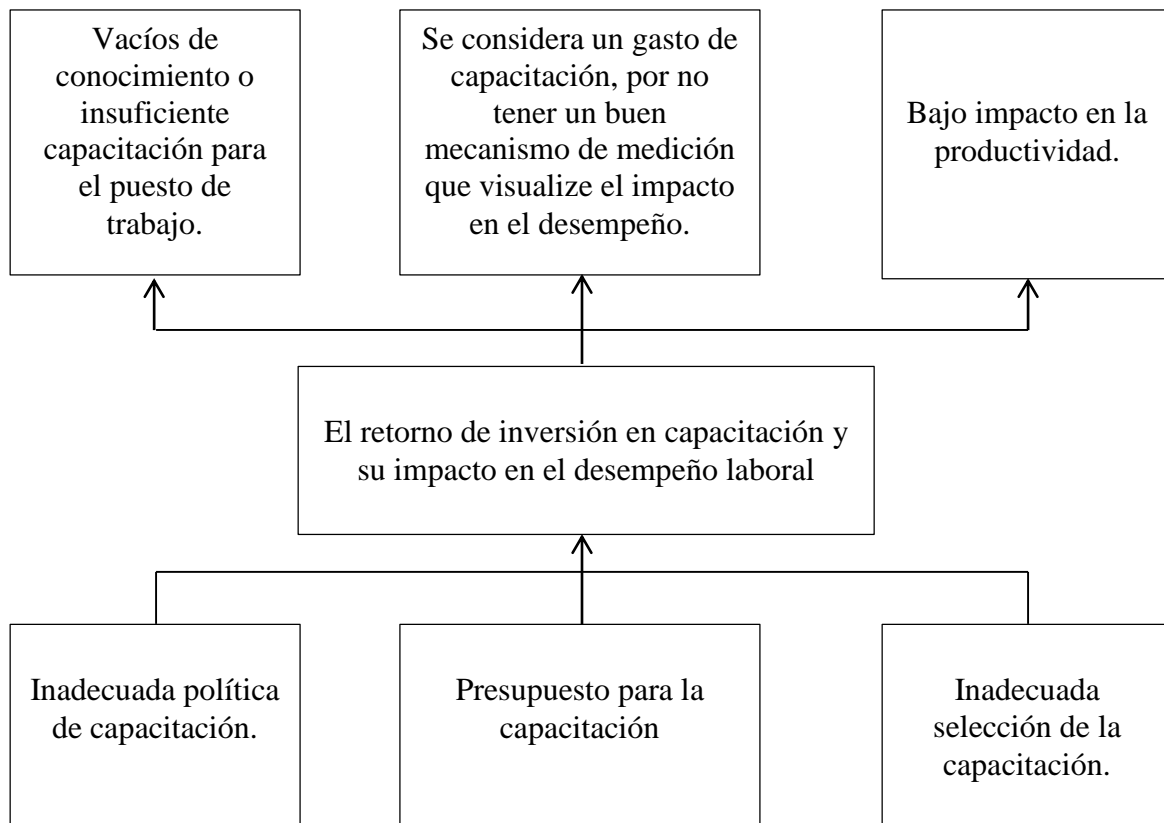
Considerada como una necesidad y que incluso muchos le ven como un buen punto que genera estabilidad laboral. Esta le permitirá a la empresa a mejorar en sus procesos, a mejorar la competitividad, la productividad, la cordialidad e incluso se podrá ver cambios en los resultados en las evaluaciones de desempeño del personal.

Por su parte Chiavenato (2011), señala que:

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. En resumen la evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados formal o informalmente, con cierta continuidad. (p. 202 – 203)

Por lo tanto, para los directivos de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., la percepción inicial o el problema de la empresa es que no existe un retorno de inversión entregado en capacitaciones de los colaboradores.

Gráfico 1: Árbol de problemas



Elaborado por: Galo Celi Valverde

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el retorno de inversión en capacitación impacta en el desempeño laboral de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.?

## 1.3. Sistematización del problema

¿Cómo se desarrollan los procesos de capacitación y evaluación del desempeño en la empresa Platinum Part Plat. Par. S.A.?

¿Qué parámetros de la evaluación de desempeño tienen mayor demanda en la inversión en capacitación de la empresa Platinum Part. Plat. Part. S.A.?

La empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. tiene alguna alternativa de solución al problema de retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral?



## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Investigar el retorno de la inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la gestión de talento humano en capacitación y formación de la empresa Platinum Part. Plat. Part. S.A.
- Analizar el informe de desempeño de los colaboradores de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.
- Proponer una alternativa de solución al problema de retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

## **1.5. Justificación**

La presente investigación se realizará con la finalidad de conocer si la inversión en las capacitaciones tiene impacto en los resultados del desempeño de los colaboradores. Por cuanto el conocimiento, la experiencia, las habilidades, el desenvolvimiento y destrezas del ser humano son activos intangibles y los mismos se deben cuantificar de alguna manera que puedan aportar positivamente para tomar decisiones dentro de las organizaciones.

Sea como se encuentre la empresa en su entorno interno y externo, están invirtiendo continuamente hacia sus colaboradores para mejorar las competencias y los conocimientos de su equipo de trabajo y todos los colaboradores. A cambio la empresa anhela alcanzar a ser más competitivos y rentables en su entorno laboral. Para los directivos de la empresa siempre fue considerada la capacitación como un gasto, debido a que no es posible verificar si la misma tuvo un retorno que pueda mejorar los resultados finales y que son los que se evidenciarán al terminar un proceso o un periodo.

Con el estudio a realizar se podrá aportar con elementos cuantificables que permitan justificar la inversión en capacitación y el impacto que se genera en el desenvolvimiento de los colaboradores, buscando siempre el beneficio para la empresa. Para la administración de talento humano con una herramienta de gestión; y, a todos sus colaboradores para su motivación y superación.

La investigación generará un alto impacto cultural, social y económico en la organización y en todas las unidades de talento humano que deseen incorporar a su planificación y medición de resultados; y, particularmente a la empresa Platinum Part Plat. S.A.

Sir. William Thomson, Lord Kelvin, siglo XIX mencionaron que lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre. Por la misma razón es imprescindible la búsqueda de una alternativa que mida la inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral, el mismo que justifica la práctica y explica el presente trabajo.

La línea de investigación de la universidad Tecnológica Equinoccial, bajo la cual se realiza el presente estudio, es la optimización del Talento Humano en las Empresas.

## **1.6. Alcance**

El alcance está enfocado al sector privado, específicamente a la empresa Platinum Part Plat. S.A., y dentro de ésta todas las unidades administrativas que conforman los procesos de apoyo localizados en la ciudad de Quito.

Las unidades administrativas se encuentran conformadas por aproximadamente 40 colaboradores, quienes serán considerados dentro del presente estudio y cuyos resultados beneficiarán en primera instancia a la Dirección de Talento Humano. Se podrá cuantificar cuanto se va a invertir en capacitación y cuál va a ser su impacto en el desempeño laboral. También se beneficiarán los colaboradores de la institución por el resultado en su desarrollo personal y profesional.

El aporte está enfocado en demostrar la importancia de la inversión en capacitación y en definir una alternativa para medir, en cualquier tipo de organización, el impacto de la inversión en capacitación y en los resultados de evaluación de desempeño. Lo que demostrará la factibilidad de convertir la intangibilidad del conocimiento y del desempeño en bienes cuantificables utilizando como técnicas las encuestas y las entrevistas a los colaboradores.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis general**

La inversión en capacitación permitirá mejorar los resultados del desempeño de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

## **1.8. Sistema de variables**

**Variable dependiente:** Desempeño laboral

**Variable independiente:** La inversión en capacitación

## **CAPÍTULO II**

### **MARCOS DE REFERENCIA**

#### **2.1. Marco contextual**

El desarrollo del ser humano sea en su campo personal o grupal va creciendo a un ritmo acelerado y las empresas deben ir acoplándose a estos cambios radicales para un mejor desenvolviendo en el mercado. La capacitación que recibe el colaborador en el transcurso del tiempo en el que permanece en la empresa desarrolla sus capacidades y su desempeño; es más productivo dentro y fuera de la empresa. El resultado de esta formación es un retorno positivo para la empresa.

A continuación se revisó varias referencias bibliográficas e investigaciones relacionadas con la inversión en capacitación y el retorno en el desempeño laboral para conocer el estado de la cuestión en estudio.

La organización Internacional del Trabajo, OIT, menciona que: “los trabajadores deben desarrollar sus capacidades, destrezas, habilidades y conocimientos para adaptarse a dichos cambios e incrementar su rendimiento, todo ello con el fin de lograr un mejor servicio”. (p. 158)

Es por lo mismo que se realiza una investigación acerca del retorno de inversión en las capacitaciones y cuál es su impacto en el desempeño laboral. Para ello es importante considerar varios estudios investigativos citados a continuación:

Para Andrade (2012) “Al gestionar el talento humanos a través de una evaluación de desempeño se puede obtener ventajas competitivas como: predecir problemas y adelantarnos a soluciones”. (p. 69)

Por su parte en el 2010 (Madril), en su tema relacionado a la implementación de estrategias de capacitación concluye que:

El proceso de capacitación establece prácticas para actualizar el accionar de la empresa y el empleado, en correspondencia con los cambios del entorno y el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales. Este proceso requiere de retroalimentación constante entre los empleados, jefes inmediatos, la alta dirección y los gestores de la Dirección de Talento Humano. (p. 52)

Para Arboleda (2012), Al investigar la evaluación de potencial con otros sistemas de evaluación menciona que:

La evaluación de desempeño mide los resultados a alcanzar, el cumplimiento de objetivos, los niveles de conocimiento o habilidades de los empleados y en algunos casos el comportamiento de las personas para alcanzar los objetivos empresariales, factores que llevan al éxito a una organización. (p. 165)

Al realizar un corto análisis de los estudios realizados por investigadores y expertos en el tema, es evidente que tanto en el retorno de inversión en capacitación como en el desempeño laboral en una empresa son subsistemas de la administración de talento humano de alto impacto en su desarrollo y que demanda de inversión en recursos financieros por parte de la directiva. Por lo tanto es preciso conocer el retorno de inversión para entenderla como tal.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. La organizaciones**

Las organizaciones son aquellas que permiten al ser humano crecer laboralmente y son creadas cuando existen personas capaces de asociarse con otras y poder explotar todos sus conocimientos, capacidades y destrezas dentro y fuera de la misma.

Rodríguez, (2005) señala que “Las organizaciones están conformadas por personal y son aquellas que permiten alcanzar objetivos individuales con menos costos, tiempo y esfuerzo”. (p. 12)

En la misma línea, Chiavenato (2011) menciona que:

Las organizaciones existen cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuestos a contribuir en una acción conjunta y a fin de alcanzar un objetivo común. El ser humano por sus limitaciones individuales se ve obligado a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y esta cooperación es esencial para la empresa. (p. 06)

Una organización de aprendizaje, según Senge (1997), es:

Una visión particular de una empresa que tiene la capacidad de formar continuamente para un mejor futuro. Son las que tienen capacidad de generar y generalizar ideas de impacto. Facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio. (p. 31)

Las cinco disciplinas de Senge son:

- El pensamiento sistémico.
- El dominio personal.
- Los modelos mentales.
- La visión compartida.
- El aprendizaje en equipo.

En esta medida y tomando en cuenta las disciplinas, se puede decir que las organizaciones de aprendizaje son aquellas que de manera continua y sistemática se embarcan en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. Todos sus miembros son valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que se cree, capaces de comprometerse con la visión de la empresa adaptándola como propia y respondiendo con la mayor responsabilidad.

De lo expuesto se puede afirmar una vez más que las organizaciones son formadas por personas de éxito con un criterio de superación muy alto tanto personal como profesionalmente.

### **2.2.2. La administración de recursos humanos**

Las organizaciones de hoy en día necesitan de una gran participación por parte del departamento de Talento Humano. Su administración es muy importante para mantener un buen clima laboral, para que existan buenas compensaciones y a su vez una buena formación laboral donde el resultado sería un mejor desenvolvimiento.

Para Chiavenato (2011) “Es un área de R.H. (recursos humanos) de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas... aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización”. (p. 95)

Para (Martínez, 2003)

Consiste en conquistar y mantener a todas las personas en la organización trabajando y dando al máximo de sí, con actitud positiva y favorable. Con una planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas que promueven el desempeño eficiente del personal y que permiten alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Para Maristany (2012) “El objetivo de Recursos Humanos es garantizar empleo, el desempeño y desarrollo de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y con esas necesidades manteniendo el conflicto al nivel más bajo en cada caso”. (p. 14)

Se puede asegurar que hoy en día las actividades del departamento de talento humano son de mucha importancia y su estrategia primordial es mantener a sus colaboradores capacitados, formados para poder exigir rendimiento.

### **2.2.3. Desempeño laboral**

El desempeño laboral dentro de las empresas es la efectividad de los colaboradores para poder realizar sus actividades dentro y fuera de la organización buscando un bien común, demostrando todas sus capacidades y conocimientos adquiridos en el campo.

Para Chiavenato (2009), en su libro de gestión del talento humano menciona 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 personal”. (p. 245)

Davis y Newstrom (2000), proponen las siguientes capacidades: “adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño de trabajo y maximiza el desempeño”.

Mientras que para Bohórquez (2004), “desempeño laboral es la ejecución del trabajo en menos tiempo alcanzado por los trabajadores para cumplir con los objetivos propuestos, las mismas que están inmersas con los trabajadores y la organización; presentando un contacto directo con el clima laboral”.

De lo expuesto podemos decir que el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa se basa en las metas a cumplir por cada uno de ellos las mismas que son evaluadas dentro de un tiempo determinado y así para la empresa pueda ser una estrategia para ver si le hace falta a su colaborador capacitación formación o conocimiento acerca de las actividades que realiza dentro de la empresa.

#### **2.2.4. Evaluación de desempeño**

Las organizaciones permiten evaluar cómo se está desarrollando el colaborador dentro y fuera de su puesto de trabajo. La misma le permite a la empresa ver que le hace falta para que pueda realizar mejor sus actividades y si su puesto laboral se encuentra acorde a sus capacidades.

Chiavenato (2009) en su libro Gestión de talento Humano expresa que la evaluación de desempeño:

Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión y administración, la inteligencia de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona en el puesto laboral, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño



humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de trabajo y vida en las organizaciones. (p. 245)

Las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- Recompensas
- Realimentación
- Desarrollo
- Relaciones
- Percepción
- Potencial de Desarrollo
- Asesoría

Chiavenato, I. (2002) sostiene que:

“Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Puesto que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.”

A continuación se estudiarán cada uno de ellos:

- Escalas gráficas.- Basado en una tabla de doble entrada, con filas que representan los factores de la evaluación y columnas que muestran los grados de la evaluación de desempeño.

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de la evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los colaboradores evaluados, los mismos que constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización.

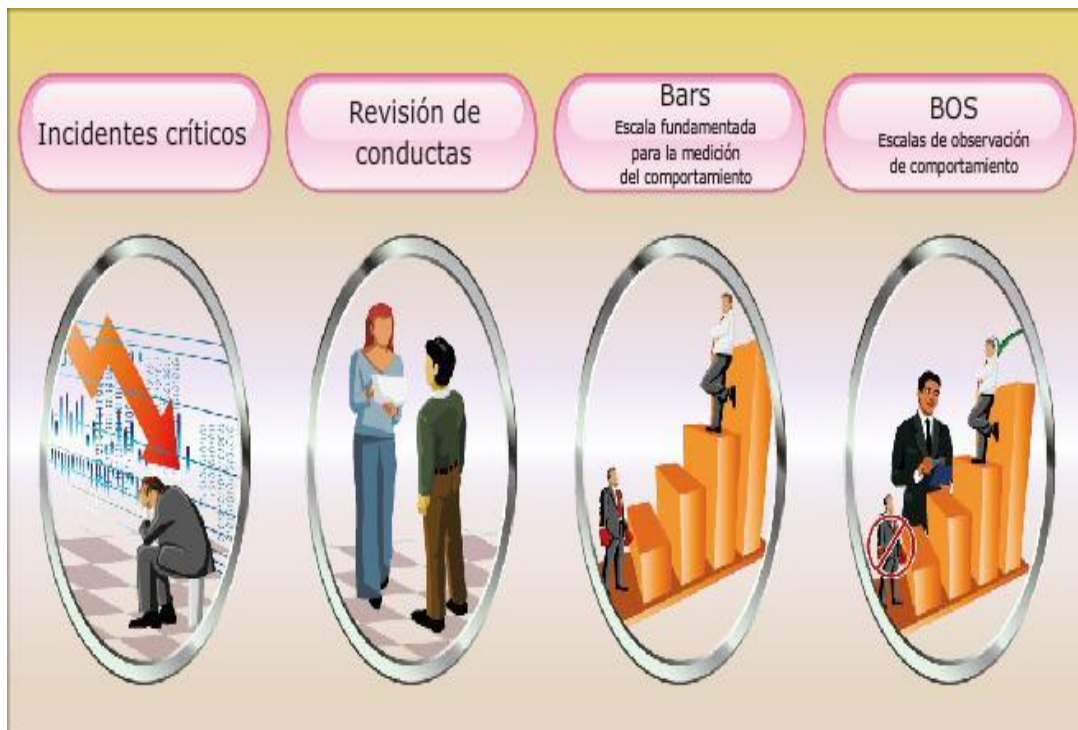
El número de factores de evaluación conforme a los intereses de cada organización, en general, va de 5 a 10 factores. Éste método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores.

Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño de cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación. (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor.

Gráfico 2: Métodos de evaluación de desempeño  
Elaborado por: Francisco Restrepo



Gráfico 3: Métodos basados en el comportamiento  
Elaborado por: Francisco Restrepo



- Evaluación por selección forzada.- Elimina la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala gráfica).

Chiavenato, I. (2002) indica que consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado, la frase más representativa del desempeño del empleado y la frase que más de distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.

Gráfico 4: Modelo de evaluación por selección forzada  
Elaborado por: Idalberto Chiavenato

<b>Evaluación de desempeño</b>			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.			
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Dificultad con los números Es muy sociable	N	+	-
Tiene espíritu de equipo Es ordenado No soporta la presión Acepta críticas constructivas	N	+	-
Buena presentación personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Dificultad para tomar decisiones	N	+	-
Dificultad para tratara a las personas Buena iniciativa Hacer reclamos Teme pedir ayuda	N	+	-
Potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y demorado Conoce su trabajo	N	+	-
Nunca se muestra antipático Producción razonable Buena memoria Se expresa con dificultad	N	+	-

- Investigación de campo.- Es el método más completo de la evaluación de desempeño. Utiliza el principio de responsabilidad de la línea y función de Staff mediante entrevistas con un especialista de la evaluación y los gerentes de línea para evaluar el desempeño de los trabajadores. El método se divide en cuatro etapas: Entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior a los resultados.
- Método de los incidentes críticos.- Es sencillo y se basa en las características extremas (índices críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso), es decir, no considera el desempeño normal, sino los desempeños positivos o negativos excepcionales, para lo cual cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, con el fin de evaluar las fortalezas y las debilidades de cada persona.
- Listas de verificación.- Se basan en los factores de evaluación cuantitativa de cada empleado a considerar, llamados check-lists. En realidad consiste en una simplificación del método de escalas gráficas.

De lo expuesto podemos decir que la evaluación de desempeño nos permite tener resultados del colaborador acerca de sus funciones y objetivos a cumplir dentro de un tiempo determinado, los mismos que nos van a demostrar si realmente necesita una mejor formación y capacitación.

### **2.2.5. Quién evalúa el desempeño**

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quien debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica.

Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos autosuficientes y auto dirigidos. Existen también quienes adoptan un proceso circular de 360° para la evaluación, otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación.

El gerente en la mayor parte de las organizaciones como administrador de personas, tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. Es quien evalúa el desempeño del personal. Ya que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, interviene el área de talento humano como Staff, para instruir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea el momento de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador de su personal.

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad en línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces es muy interesante la reunión del colaborador con el gerente. Las dos conforman una parte muy importante en la evaluación, de este modo, el gerente funciona como el elemento guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de su realimentación que le proporciona el gerente.

Cuando existe un grupo de trabajo el mismo se encarga de evaluar el desempeño como un todo y a cada uno de sus miembros, y después, cada uno programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que deba alcanzar.

#### **2.2.6. Autoevaluación de desempeño**

Lo ideal sería que cada colaborador evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo con ayuda de su superior

es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en este caso cada persona evalúa constantemente su actuación y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y resultados establecidos y superar sus expectativas.

### **2.2.7. Evaluación 360°**

Todos los elementos tienen una interacción con el evaluado, califican su desempeño, el gerente, los compañeros, los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y en resumen todas las personas a su alrededor, que abarca 360° que participan en la evaluación. Es más rica porque produce información distinta, procedente de todos los pares y que sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluador no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega a todas las partes. Si no tiene una mentalidad abierta que conoce y acepta el sistema, queda una posición muy vulnerable.

Alles, M. (2010) en su obra la evaluación 360° menciona que: “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por otro por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Se pueden incluir otras personas como proveedores o clientes”. (p. 148)

La evaluación jefe empleado puede ser incompleta, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus comportamientos con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

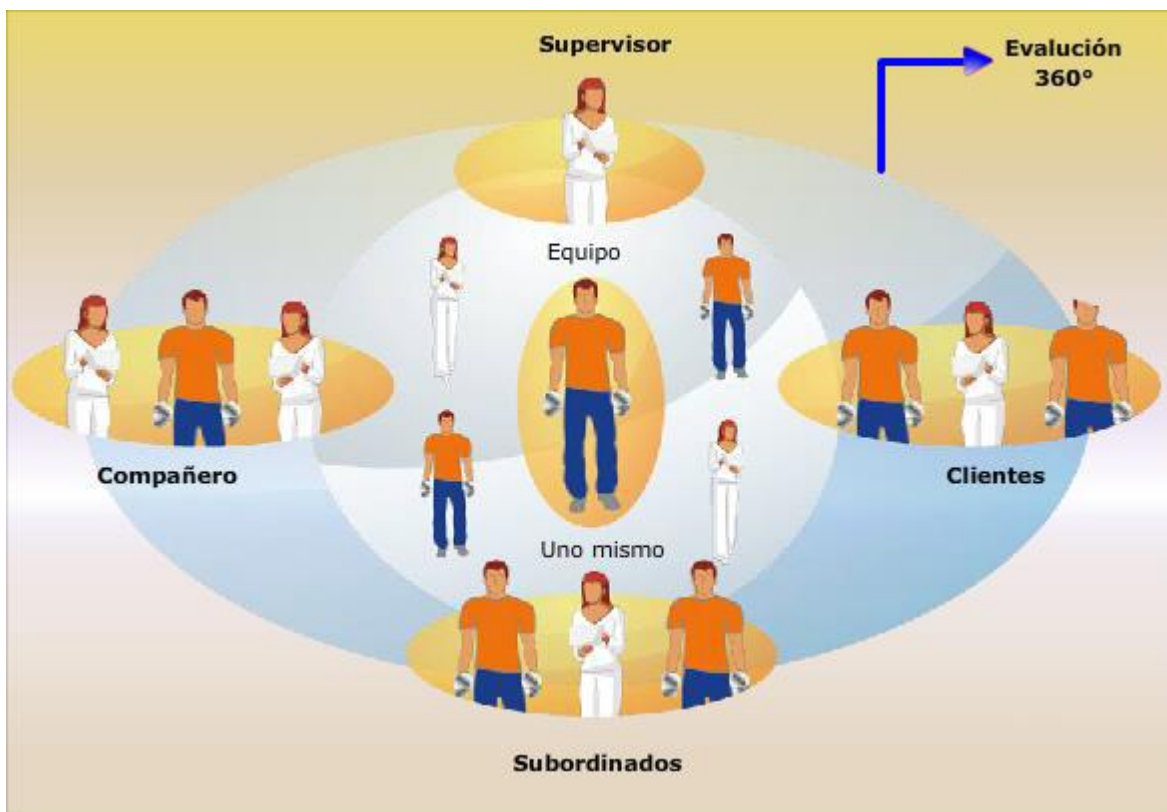
La evaluación 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas

de las personas, no solo del jefe sino de todas aquellas que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

La evaluación 360° consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional y consiste en un cuestionario o formulario sin identificar el evaluador donde este realiza dos operaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir su día a día.
2. Se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.

Gráfico 5: Evaluación 360°  
Elaborado por: Martha Alles





### **2.2.8. La evaluación hacia arriba**

Es una evaluación específica que permite realizar al gerente, es totalmente contrario a lo que se hace a un subordinado por parte de un superior de la empresa, porque permite que todo el equipo de colaboradores tengan la oportunidad de evaluar al gerente de la empresa, que tan bien proporciona al equipo los recursos y los medios para que se cumplan los objetivos y cómo se podría incrementar la eficacia para la mejora de los resultados en todo el equipo.

La evaluación hacia arriba permite que los colaboradores tengan un intercambio y negociación directamente con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques de liderazgo, comunicación y motivación para trabajos u objetivos más libres y eficaces. Esta evaluación permite actuaciones democráticas, con participaciones, consultas y sugerencias por parte de los colaboradores de la empresa.

Algunas organizaciones van más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía y con esos resultados obtener retroalimentación y las medidas correctivas que se necesiten para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

### **2.2.9. Ventajas y beneficios de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño dentro de las empresas nos presenta la realidad del colaborador en su desenvolvimiento tanto interna como externamente, sus ventajas nos ayudan a tener un amplio panorama de las actividades para los colaboradores:

- El personal siente que se ocupa de él.
- El personal sabe que opina la empresa de él.
- Cada empleado puede argüir sobre el mismo y los temas que le conciernen.
- Cada supervisor puede abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente puede observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que le aportan a él.
- A través de la discusión de los temas se mejora las relaciones y el clima de trabajo.
- Puede existir una política de remuneraciones clara que compense el trabajo realizado.

- Se puede establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se puede conocer el potencial humano de la empresa.
- Se pueden programar movimientos del personal.
- Pueden servir de guía para el caso de despidos masivos o individuales.
- Se pueden reunir elementos para programar la capacitación.

Chiavenato, I (2011) en su libro administración de recursos humanos considera que “un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina, desarrolla bien y que genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. (p. 207)

Para el gerente, como administrador de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar del desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cuál les permite saber cómo está su desempeño.

Para la persona:

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa los considera.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por su propia cuenta (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quiénes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo de la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **2.2.10. La capacitación**

La capacitación en las organizaciones es una actividad de mucha importancia, ya que la misma le permite tener mayor conocimiento en el área que se desenvuelve el colaborador.

Chiavenato (2009) en su libro gestión del talento humano expone: “La capacitación del personal es “una actividad que forma parte de toda organización; solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresa”.

A su vez Siliceo (2011) señala que la capacitación:

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador. Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen las necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores. (p. 26 - 27)

El mismo autor añade que la capacitación es un elemento cultural de la empresa y un proceso continuo y sistemático. Debe comprenderse como apoyo indispensable para el mejoramiento constante en los resultados.

Por lo tanto se puede entender que la capacitación es la transferencia de conocimientos específicos relativamente a lo laboral, al desarrollo de las actividades y a las actitudes frente a lo que se refiere la organización.

### **2.2.11. Capacitación en la práctica**

Dessler, G. (2001) señala que:

Es un concepto que sugiere propiciar que la persona aprenda de su trabajo mientras lo desempeña. Casi todo empleado, recibe cierta capacitación en la práctica cuando empieza a trabajar y en muchas empresas es la única capacitación entregada. El más conocido de los tipos de capacitación es el método de entrenamiento o estudios básicos. Es relativamente barata, ya que aprenden mientras producen y no necesitan costosas instalaciones dentro del trabajo, facilitan el aprendizaje con una buena retroalimentación. (p. 257)

Para Maxwell, J. (2012) importa mucho a quien se va a capacitar:

La clave para rodearse de otros líderes es reclutar a las personas más capaces que puedas controlar y capacitarlas para que se conviertan en los mejores líderes posibles. Los grandes líderes producen otros líderes, porque:

- Los más cercanos al líder determinan el nivel de éxito que éste tenga.
- El potencial de crecimiento de una empresa está directamente relacionado con el potencial de su personal.
- Los líderes potenciales ayudan a llevar la carga.
- El liderazgo determina el triunfo o el fracaso.
- Los líderes atraen a líderes potenciales.
- Líderes bien equipados expanden y enriquecen el futuro de una organización.
- Cuántas más personas diriges, más líderes necesitas. (p. 41-50)

### **2.2.12. Costos de capacitación**

Los costos de la capacitación debería ser el resultado de indicadores importantes para la empresa como son la rentabilidad que producen los colaboradores y el presupuesto anual que se establece, los mismos darán la apertura al departamento de talento humano para buscar mejores capacitaciones e incluso beneficios e incentivos a todos los colaboradores

que luego de una evaluación de desempeño den un porcentaje alto en actividades objetivos y metas culminadas.

Así, para Torres (2000):

Si la gestión del capital humano es determinante para los resultados de negocio, entonces un mejor despliegue y aplicación apropiada de prácticas de talento humano debería proporcionar más altos beneficios financieros. Las inversiones en prácticas de capital humano impactan positivamente en los resultados del negocio.

### **2.2.13. Proceso de capacitación**

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico.- Consiste en realizar el inventario de las necesidades o las carencias de la capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño.- Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. Las implantaciones.- Consiste en ejecutar u dirigir el programa de capacitación.
4. Consiste en revisar los resultados obtenidos en la capacitación.

### **2.2.14. Tipos de capacitación**

La capacitación se puede dar de diferentes maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite; los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

- Capacitación en el puesto.- Es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección representa una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación del puesto implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor la organización como un todo. La asignación de proyectos

especiales significa encomendar una tarea específica para que las personas aprovechen su experiencia en determinadas actividades.

- Las técnicas de clase.- Utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación del computador) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en equipo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (business games). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Estas técnicas propician la intervención y generan un ambiente de discusión, y no lo que no ocurre con los modelos de mano única como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual las capacitaciones aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje por medio del conocimiento y experiencia relacionados con el puesto por medio de su aplicación práctica.

#### **2.2.15. Modelos del sistema de capacitación**

La teoría dominante en cuanto a inversiones en capacitación de la mano de obra es la teoría del capital humano planteada por Becker, G. (1964).

La teoría ha evolucionado en el tiempo, pues fue concebida inicialmente para explicar aspectos de ciclo de vida de las personas, pero recientemente tiende a enfocarse en decisiones estratégicas entre empleadores y empleados al interior de las firmas. (Leuven, 2001)

En lo básico, esta teoría concibe a la capacitación como una inversión para el empleador y los trabajadores: esta puede incrementar la productividad del trabajo esperada

en la firma pero tiene que incurrir en costos, es decir, como toda inversión en capital humano producen tasas de retorno los cuales tienen que ser comparados con sus costos. Los costos pueden ser directos o de oportunidad: los directos incluyen en gastos de materiales educativos, tutorías, transporte, etc. Y los de oportunidad incluyen una más baja productividad durante el periodo de entrenamiento, tiempo de capacitado y su supervisión durante el proceso. (Mincer, 1998)

#### **2.2.16. Rendimiento sobre la capacitación (ROI)**

Es un indicador financiero de la efectividad de la inversión del mercadeo en la rentabilidad o ganancia de la empresa. Se utiliza para definir valores financieros tangibles de la participación de los planes de medios y su resultado en la variación del margen o el beneficio de una empresa, un comercio, una marca o un producto.

En principio toda inversión debe poder cuantificarse en su rentabilidad y la capacitación y entrenamiento de fuerzas de ventas no es una excepción y es plenamente factible aplicarle el ROI (return of investment), es decir, retorno de la inversión, para medir su resultado financiero.

Para medir el ROI en capacitación es necesario que los objetivos a lograrse con la fuerza de ventas estén muy bien alineados con concretas deficiencias en habilidad de esta y fijar el monto exacto a invertir que garantice resultados de calidad.

En segundo lugar es necesario establecer indicadores métricos representativos con los cuales se efectuará la medida y otorgarles un valor económico a estos indicadores. Un indicador sumamente claro para una fuerza de ventas suele ser la venta de líneas de productos de alto precio y baja rotación.

La capacitación brindada debe originar resultados concretos de mayor productividad medible, todo el asunto radica finalmente en la calidad de la capacitación para que tenga la posibilidad de producir resultados concretos en ventas que es ineludible.

Cuantificar el impacto de un programa de capacitación en variables “duras” del negocio ha sido siempre una gran interrogante y un gran desafío. Si el entrenamiento ha

funcionado, los efectos de un “mejor servicio” o de trabajadores “más contentos” para la empresa suelen quedarse en el nivel de las percepciones positivas. Pero ¿es posible a la capacitación ponerle números y medirla en términos de balance financiero?

El modelo ROI – Return on Investment, apuesta a que sí. Pero como es lógico, deben darse ciertas condiciones. Nos permite saber si el dinero invertido nos dio utilidad y a qué nivel.

En recursos humanos, el ROI se utiliza en los últimos años y trata de entender si el dinero que se invierte en capacitación empresarial, es recuperado con nuevos conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas en la capacitación. Es una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en propagandas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Actualmente es utilizado en más de 40 países para mejorar la efectividad y eficiencia de programas de desarrollo dentro de empresas privadas y organismos públicos. Si bien no es el único modelo que mide la inversión en capacitación, es más extendido y las experiencias acumuladas apoyan su validez y aplicabilidad.

Otro modelo de evaluación de la capacitación, que está bastante difundido es el Kirkpatrick, en él se considera cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación:

1. De reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta ¿Le gustó la actividad de los participantes?
2. De aprendizaje, que da respuesta a la pregunta ¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?
3. De aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta ¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?
4. De resultados, que da respuesta a la pregunta ¿Cuál es el impacto operacional? Si el impacto puede expresarse en unidades monetarias, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI).



En conclusión, tenemos las herramientas que nos pueden ayudar a despejar nuestras dudas:

¿Qué tan rentable es invertir en capacitación?, ¿Qué tan empleable es quien se capacite más?, ¿Quién consigue más fácil empleo?, ¿Qué tan costosa es la ignorancia?

### **2.2.17. Desarrollo de competencias y su retorno de inversión**

El desarrollo de las competencias no es más que el entrenamiento y desarrollo de las personas y la organización. La misma no debe generar un gasto a la organización sino darle razones para que esa inversión sea el resultado de objetivos y metas alcanzadas. El objetivo de invertir es que en un determinado tiempo el colaborador entregue una ganancia de esa inversión o algo mucho más mejorado de lo que realiza.

Según Chiavenato (2002): desarrollar personas no es solo darles información... “es darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos”. A partir de ello podrán modificar sus hábitos y comportamientos y ser más eficaces en lo que hacen... “formar es mucho más que informar”.

Según Torres (2000), los gerentes de recursos humanos:

Deben cambiar el enfoque de la capacitación y el desarrollo, de una gestión centrada en la actividad y en los resultados”. Se requiere prestar atención en mejorar el desempeño y solucionar los problemas. Así se demostrará que la capacitación no es una actividad que representa gastos, sino una inversión que agrega valor integral. (p. 77 - 87)

De hecho, toda inversión es previamente pensada, analizada y valorada. Algunos de los puntos analizados son: la dimensión costo beneficio, la posibilidad de maximizar los beneficios, el costo de oportunidad, el nivel de riesgo de la inversión; el retorno más rápido y seguro posible de la inversión es el establecimiento de criterios e indicadores de seguimiento y control.

### 2.3. Marco conceptual

**Capacitación:** Para Alfonso Siliceo (2004), es “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25).

**Capital Humano:** Para Jerome Gleizes (2000), es “un conjunto de capacidades productivas que el individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales y específicos”.

**Evaluación:** Casanova, M.A. (1998), menciona que: “es un proceso sistemático y riguroso de obtención de datos, del que se pueda disponer de información continua y significativa para la toma de decisiones”.

**Estándares de Desempeño:** Para Werther & Davis (2002), es: “la transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona” (p. 563).

**Gestión de Desempeño:** Para Mody & Noe (2005), es “un sistema de administración que consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que también se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente la organización” (p. 252).

**Invertir:** Según Rodríguez (2008) la define como: “gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, bienes de capital que sirven para producir otros bienes” (p. 402).

**Organizaciones:** Parsons (Citado por Chiavenato, 2001), piensa que: “son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas internacionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos” (p. 44).

**Constructo:** Según Kelly, G (2013) dice que psicológicamente: “es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida. Llama constructos a la inteligencia, la personalidad y la creatividad”.

## **2.4. Marco institucional**

La empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. ha permitido a lo largo de los años ser una de las empresas más importantes en marcas reconocidas como donaldson, goodyear, titán, syntec, tenax, htp truckparts.

### **2.4.1. Misión**

Platinum Part Plat. Part. S.A. Es una empresa que trabaja para satisfacer o exceder las expectativas de nuestros clientes, a través del compromiso responsable, ético y eficiente en la comercialización de productos de alta calidad, tomando siempre en cuenta las necesidades de nuestros clientes y respaldados en un continuo progreso por parte de nuestros colaboradores (Política de calidad Platinum Part Plat. Part. S.A., 2014).

### **2.4.2. Visión**

Platinum Part Plat. Part. S.A. Se esfuerza continuamente para ser una compañía líder en la comercialización de productos de alta calidad, siendo vista como una organización seria y responsable, caracterizada por una excelencia de servicio, para que el cliente se sienta respaldado y seguro de que donde influya nuestra organización encontrará siempre: Compromiso, Calidad de trabajo, Integridad, Sencillez, Perseverancia, Iniciativa (Política de Calidad, 2014).

### **2.4.3. Valores corporativos**

Según la política de calidad de Platinum Part Plat. Part. S.A. (2014): Los valores corporativos de la empresa son:

- Compromiso.- Sentirse obligado con los objetivos de la organización
- Calidad de Trabajo.- Excelencia en la tarea a realizar
- Integridad.- Obrar con rectitud y probidad inalterables
- Sencillez.- Actuar en forma llana y directa, sin ostentación
- Perseverancia.- Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos
- Iniciativa.- Adelantarse a los demás en su accionar.

#### **2.4.4. Objeto social**

La compañía tendrá por objeto social y se podrá dedicar por cuenta propia, ajena o asociada a terceros el desarrollo de las siguientes actividades: a) Importación, exportación, comercialización, distribución de llantas, lubricantes, filtros, repuestos, maquinaria, piezas de reemplazo para maquinaria, equipos y vehículos livianos, accesorios y repuestos, geomallas biaxiales de polipropileno, geotextiles no tejidos de polipropileno (Constitución de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., 2005).

#### **2.4.5. Objetivos de calidad**

La política de calidad de Platinum Part Plat. Part. S.A., (2014), nos menciona que los objetivos son:

- Portafolio de productos con disponibilidad permanente
- Entregas oportunas
- Desarrollo continuo de las competencias de nuestro talento humano
- Mejoramiento de procesos

#### **2.4.6. Acreditación normas Iso 9001 de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.**

La norma internacional ISO 9001 aplicada a los sistemas de gestión de calidad se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que la empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar de sus productos o servicios.

Las ISO 9001 (2008) en el área de Recursos humanos menciona que la organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad

Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia. (p. 7)

## **2.5. Marco legal**

La empresa **Platinum Part. Plat. Part. S.A.** fue constituida mediante escritura pública otorgada por la notaría décimo séptima del Distrito Metropolitano de Quito el 09 de noviembre del 2005.

A continuación un breve resumen de los principales aspectos legales que conciernen al tema de estudio:

### **2.5.1. Ministerio de Relaciones Laborales**

En el Art. 441, del código de trabajo existe una protección del Estado siempre que las asociaciones de trabajadores persigan la capacitación profesional del colaborador. (p. 118)

En la disposición transitoria número tercera aprobado por la ley 2003-13, mencionan que están obligados a realizar programas de capacitación a los funcionarios y en este caso a los colaboradores. (p. 157)

### **2.5.2. Plan Nacional Buen Vivir**

La gestión pública eficiente y de calidad y transformación del servicio público menciona que: “se promueve mejoras en la calidad de la gestión a través de la capacitación de los servidores, la mejora de los procesos y la innovación tecnológica”. (p. 92)

Los desafíos u oportunidades para el cambio dice que: “se requiere fortalecer los procesos de selección, capacitación y formación de los funcionarios, con el fin de que los responsables de la gestión sean profesionales de excelencia, con conocimientos, ética y responsabilidad”. (p. 94)

### **2.5.3. Reglamento interno de trabajo de la empresa Platinium Part Plat. Part. S.A.**

Según reglamento interno de Plat. Part. S.A. (2012, p. 13), en cuanto a la capacitación de su talento humano:

Capítulo V: Capacitación al personal: en el artículo 12 dice que la compañía fomentará la capacitación con el propósito de orientar y ofrecer entrenamiento a todo el personal para que se desempeñe con calidad y eficacia en sus puestos de trabajo y pueda brindar un buen servicio mediante acciones planificadas y continuas...

Platinium Part Plat. Part. S.A., en análisis de las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas y departamentos de la empresa, ha incorporado programas de desarrollo que contribuyan, asistan y agiliten el trabajo diario y permanente de todos los funcionarios de la empresa, y deberán cumplir con los siguientes requerimientos: Cumplir con el plan de actividades; asistir como mínimo al 95% y estar a disposición de la empresa.

Después de la capacitación... el empleado deberá continuar prestando sus servicios por un tiempo determinado luego de haber hecho un estudio con el departamento de talento humano.

Según reglamento interno de Plat. Part. S.A. (2012, p. 14), en cuanto a las evaluaciones anuales del personal:

En el capítulo VI sobre las evaluaciones anuales de desempeño, menciona en su artículo 13 que las vacantes serán ocupadas, prioritariamente, por el personal interno, previo un cumplimiento de requisitos del puesto

En el artículo 14 el supervisor o jefe inmediato efectuará anualmente una evaluación al trabajador.

En el artículo 15 menciona que si la evaluación o capacitación resulta deficiente, el colaborador tendrá un tiempo determinado para mejorar su proceso para en un determinado tiempo volver a evaluar ese desempeño del mismo.

La finalidad del retorno de inversión y su impacto en el desempeño laboral será para que la compañía, colaboradores y funcionarios tengan una visión clara y la misma pueda entregar resultados eficientes para la empresa, y para la satisfacción de los ciudadanos, que exista un empoderamiento por parte de los colaboradores para un crecimiento de la empresa.

## **2.6. Operacionalización de variables:**

<b>Tabla 1:</b> Cuadro de operacionalización de variables					
<b>Elaborado por:</b> Galo Celi Valverde					
<b>CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>					
TIPO	VARIABLES	SUB- VARIABLES	CONCEPTO	INDICADOR	ESCALA
INDEPENDIENTE	La Inversión en Capacitación	Objetivos estratégicos	Para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa	Porcentaje ( $\geq 70\%$ )	Si No
		Descripción de puestos	Obligaciones que deben cumplir en la organización.	Porcentaje ( $\geq 70\%$ )	Si No
		Elaboración de un plan de capacitación	Elaborar y diseñar un plan.	Tiempo ( $\leq 30$ días)	Si No
		Programación de eventos de capacitación	Capacitaciones entregadas en un tiempo determinado.	Número de Eventos (Min 2)	Nunca Rara vez Con frecuencia Siempre
		Evaluación de la capacitación	Calificar el conocimiento y las destrezas adquiridas	Porcentaje ( $\geq 70\%$ )	Nunca Rara vez Con frecuencia Siempre
		Motivación hacia la capacitación	Estímulos para recibir capacitaciones.	Inasistencia ( $\geq 1$ )	Nunca Rara vez Con frecuencia Siempre
		Tipos de capacitación	Qué capacitaciones deben recibir y las formas de capacitar a los colaboradores.	N. De Capacitaciones realizadas por tipo de capacitación (Min 1)	Manejo de ventas Manejo de contabilidad Servicio al cliente Manejo de logística y distribución



					Todas las anteriores
					Otras (Cuáles?)
		ROI de la capacitación	Relación beneficio / costo.	Beneficio / Costo (>1)	Si
					No
DEPENDIENTE	Desempeño Laboral	Eficacia Metodología Aplicada	Satisfacción de la metodología aplicada	Porcentaje (>=70%)	Si
		Resultados	Resultados del desempeño del colaborador		No
		Niveles de desarrollo	Fundamentos del desarrollo	Porcentaje (>=75%)	Nunca
					Rara vez
					Con frecuencia
					Siempre
		Tipos de evaluación de desempeño	Técnicas propias	N. De tipos de evaluación realizadas (Min 1)	Nunca
					Rara vez
					Con frecuencia
					Siempre
		Comunicación	Cómo se transmite el desempeño	Porcentaje (>=90%)	Nunca
					Rara vez
					Con frecuencia
					Siempre
		Evaluación del evento de capacitación	Calificación y resultados obtenidos	Porcentaje (>=70%)	Nunca
					Rara vez
					Con frecuencia
					Siempre
		Percepción de la evaluación de desempeño	Como acepta el colaborador su desempeño calificado	Porcentaje (>=75%)	Si
					No
		Establecimiento	Metas y objetivos para una	Porcentaje	Nunca

	metas y objetivos	próxima evaluación de desempeño	(>=75%)	Rara vez
				Con frecuencia
				Siempre
CONFUSIÓN	Reglamento interno	Instrumento que posee la empresa y que permite tener una convivencia armónica en el trabajo	Porcentaje	Si
				No
	Remuneración	Reconocimientos por objetivos cumplidos	Porcentaje	Nunca
				Rara vez
				Con frecuencia
				Siempre
MODERADORA	Puesto	Cargo que desempeña una persona.	Porcentaje (>=75%)	Si
				No
	Jornada	Jornada laboral del personal	Porcentaje (>=75%)	Si
				No
	Años de servicio	Tiempo de servicios en la empresa	Rangos	Menos de 5 años / de 6 a 10 años / de 11 a 15 años / de 16 a 20 años / más de 20 años
	Estado Civil	Condición particular de una persona en sus vínculos personales.	Definidos	Unión libre
				Soltero
				Casado
				Divorciado
				Viudo
	Sexo	Especie humana	Definidos	Masculino
				Femenino

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación será exploratoria, documental, de campo, correlacional y descriptiva.

Exploratoria documental, porque es necesario abundar de información en cuanto al retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral. Se revisará amplia bibliografía referidas a las dos variables y subsistemas propuestos, así como se analizarán los documentos internos de la empresa.

Descriptiva porque se contempla todas las características y componentes del objeto de estudio, es decir, el retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral.

De campo, por la necesidad de recopilar información directamente de la fuente y conocer todos los procesos que se llevan a cabo, como la evaluación en el retorno de inversión en capacitación y cómo impacta en el desempeño laboral.

Será correlacional por el análisis que se realizará luego de la recopilación de información de cada una de las variables establecidas del objeto de la investigación. Estas correlaciones permitirán la comprobación de la hipótesis planteada.

#### 3.2 Objetivos de la investigación

##### 3.2.1 Objetivo general

Identificar y analizar el problema de retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

##### 3.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la gestión de talento humano en capacitación y formación de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.
- Analizar el informe de desempeño de los colaboradores de la empresa Platinum Part Plat Part. S.A.

- Proponer una alternativa de solución al problema de retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

### **3.3 Método**

Para el presente trabajo de investigación, se utilizará enfoques cuantitativos y cualitativos y será explicativa. El objetivo es buscar un mejor enfoque a la relación que la inversión en capacitación produce a los resultados del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. Sus conclusiones serán de utilidad para todas las organizaciones donde se considere la capacitación como inversión y al talento humano como el medio principal para demostrar ser mucho más competitivo.

Para el método cuantitativo como técnica se utilizará encuesta y como herramienta el cuestionario con preguntas relacionadas directamente con las variables y subvariables planteadas.

En cuanto que para la investigación de corte cualitativo se procederá con observación y entrevistas al gerente administrativo, gerente general y jefe de talento humano de la empresa. Como herramientas se utilizará una ficha de datos y una guía de preguntas, respectivamente.

### **3.4 Fuentes de información**

#### **3.2.1 Fuentes primarias**

Son aquellas que aportarán información acertada del retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral, también se encuentran los documentos levantados por parte de talento humano dentro de la empresa acerca del tema.

Para el caso de la presente investigación se empleará entrevistas y encuestas al personal para tener clara la idea de la capacitación en la empresa y cómo mejora el desenvolvimiento de los colaboradores dentro de la misma, saber de igual forma cuál es el retorno de inversión de las capacitaciones entregadas a los colaboradores y establecer normas de las mismas para que su desenvolvimiento sea mucho más productivo.

### **3.2.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes para la obtención de información son revistas indexadas y especializadas, libros, artículos científicos, tesis de grado, páginas web oficiales, en los que podamos encontrar datos científicos o investigaciones previas o afines al objeto de este estudio. Estas fuentes aportarán con teoría acerca del retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral, sistemas que integran, importancia y aplicación del mismo.

### **3.5 Población y muestra**

La población objeto de estudio es el personal de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., cuya población es de 40 colaboradores.

La muestra se considera pequeña y de acuerdo a Malhotra (1997), por lo tanto se justifica llevar a cabo un censo para la investigación.

### **3.6 Técnicas de recopilación de información**

Las técnicas que se emplearán de acuerdo a la necesidad y tipo de información que se desea extraer, son entrevistas y encuestas.

Una entrevista estructurada para conocer la posición del gerente general, gerente administrativo y del jefe de talento humano dentro de la empresa. Las entrevistas están correlacionadas para conocer las expectativas del nivel directivo y la realidad al interior de la empresa con relación a la investigación. Se diseñará y aplicará una guía de preguntas para determinar premisas básicas del retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral.

En cuanto a la investigación cuantitativa y para tener un rango más real sobre el retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño laboral, se diseñará una encuesta donde nos pueda entregar información a necesitar sobre la investigación. El cuestionario permitirá medir a los colaboradores y realmente saber qué necesitan para desenvolverse mejor y su percepción, también saber qué beneficios la empresa gana por la formación o capacitación entregada.

### **3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para un análisis de resultados de la investigación documental obtenida, de campo, de la aplicación de entrevistas y la encuesta, se procederá, como lo dice la investigación descriptiva, es decir, se tabulará los resultados y posteriormente se interrelacionará para analizar reacciones de las variables y poder emitir conclusiones y recomendaciones.

Los resultados serán presentados en porcentajes, de manera general, el análisis por dimensiones y las conclusiones de acuerdo a las tendencias determinadas porcentualmente. El sistema a utilizar será el SPSS (Statistical Program Social Science) por ser un programa estadístico empleado frecuentemente y que muestra confiabilidad en sus datos en investigaciones de tipo social. (Hernández, 2014)

Se utilizará el alfa de cronbach que es un coeficiente que estima la confiabilidad, cuya administración es una sola. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. (Hernández, 2014)

Se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson (coeficiente producto- momento), que es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón y se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra de dos variables. (Hernández, 2014)

### **3.8 Confiabilidad de validez de los instrumentos**

La confiabilidad de la investigación realizada, se fundamentó en la capacidad de los instrumentos utilizados para medir o evaluar la información recopilada mediante la encuesta para su posterior análisis y presentación de resultados a través de la aplicación de la estadística descriptiva específicamente mediante el uso de tablas y gráficos. En cuanto a la entrevista aplicada su validez se fundamentó en la síntesis de los criterios receptados a los mandos altos y jerárquicos de la empresa.

La validez de los instrumentos utilizados en las encuestas y entrevistas, fueron validados bajo el criterio de Moriyama en la escala de Likert así como la utilización de una

prueba piloto, su propósito fue ensayar el procedimiento, determinar la practicidad del cómo administrar los instrumentos, modificar los instrumentos si es necesario y establecer la confiabilidad del instrumento.

Para garantizar la precisión y consistencia de los datos recolectados, se utilizó el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach) a través del sistema de procesamiento denominado SPSS y cuya fórmula del modelo estadístico del coeficiente de cronbach es el siguiente:

**Ilustración 1: Fórmula de Alfa de Cronbach**

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \frac{s_t^2 - \sum s_t^2}{s_t^2}$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad “Alfa de Cronbach”

$n$  = Número total de ítems que contiene el instrumento

$s_t^2$  = Varianza de puntajes totales

$\sum s_t^2$  = Sumatoria de la varianza individual de los ítems

Para realizar la prueba piloto, se consideró aplicar la encuesta a un grupo aleatorio de 8 profesionales en el campo, que constituye el 20% del total objetivo considerado como muestra de 40 colaboradores de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., obteniendo el siguiente coeficiente de confiabilidad “Alfa de Cronbach”

**Resumen de procesamiento de casos**

**Tabla 2: Coeficiente Alfa de Cronbach: Sistema SPSS**

		N	%
Casos	Válido	8	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	8	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,705	16

Según Soler (2008), menciona que:

Hogan, Benjamín y Brezinski, reportan la frecuencia de aplicación de varios tipos de coeficientes de confiabilidad que aparecen en una muestra sistemática seleccionada de la APA-Published Directory of Unpublished Experimental Mental Measures. Este directorio comprende 37 revistas profesionales de educación, psicología y sociología. Al coeficiente alfa le correspondió el mayor porcentaje (66,5 %); el segundo lugar lo ocupó el test-retest (19 %) y todos los demás se aplicaron en menos del 5 % de los casos.

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010), los coeficientes de fiabilidad calculados por cualquier tipo de fórmula pueden oscilar en 0 y 1, donde mientras más se acerquen a uno (1) tendrán un máximo de confiabilidad o caso contrario indicarán un mayor error en la medición.

Como se puede apreciar en la Tabla 3: Coeficiente Alfa de Cronbach, en el presente trabajo, la prueba piloto aplicada al instrumento de recolección de datos obtuvo una confiabilidad del 0.705, el cual indica que el instrumento tiene una confiabilidad aceptable.

### **3.9 Análisis e interpretación de los resultados**

En el punto 3.4 del Capítulo III, se especifica claramente sobre la muestra y población y sus características con las cuales se realizó el análisis estadístico utilizando para ello el sistema SPSS con su respectiva interpretación y que forman parte del presente capítulo. Por



lo expuesto es importante revisar la muestra en relación a las características de las variables de género, grupo ocupacional, estado civil y educación formal.

**Tabla 4: Análisis por Edad Estadísticos**

**Seleccione el rango de edad que tiene:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 18-25	7	18,4	18,4	18,4
26-33	19	50,0	50,0	68,4
34-41	5	13,2	13,2	81,6
42-49	6	15,8	15,8	97,4
Mas 50	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

Como se puede observar la muestra está conformada por 38 participantes de los cuales 7 colaboradores están en un rango entre 18 y 25 años que conforman un 18,4%, seguido del segundo segmento de 26 a 33 años que conforma el 50% de colaboradores siendo 19 los mismos que son prácticamente la mayoría de colaboradores dentro de la empresa. El tercer segmento de 34 a 41 años está representado por el 13,2% siendo 5 colaboradores dentro de la empresa. El cuarto y quinto rango está conformado por un mínimo de 7 personas las mismas que han estado dentro de la empresa por varios años.

Tomando en cuenta al gerente y jefe de talento humano tendríamos una muestra de 40 colaboradores donde los resultados cambiarían para los rangos entre 26 - 33 años y 34 - 41 años, el porcentaje sería diferente solo para el segundo rango siendo el 15% de colaboradores en rangos de edad entre 34-41 años de edad.

**Tabla 5: Análisis por nivel de educación formal****Seleccione su nivel de instrucción:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bachiller	19	50,0	50,0	50,0
Posgrado	1	2,6	2,6	52,6
Pregrado	12	31,6	31,6	84,2
Técnico	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

Del total de colaboradores, el nivel de educación mínimo para ciertas áreas es bachiller y el máximo nivel es de posgrado, el 50% y la mayoría de colaboradores de la empresa tienen solo un bachillerato representando el 50%, 6 colaboradores son técnicos representando el 15,8%, tan solo 12 colaboradores que representa un 31,6% tienen un pregrado y solamente un colaborador está terminando un posgrado lo que quiere decir que la empresa tiene mucho por trabajar en el área de la educación y queda claro que necesita una mejor formación, capacitación y eso lleva a evaluar el desempeño de cada uno de ellos.

De la misma manera tomando en cuenta a los dos colaboradores más que son de nivel directivo el porcentaje cambiaría para títulos de pregrado con un 35% siendo 14 colaboradores con este nivel de instrucción, el aporte está otorgado por colaboradores con criterio formado y con un título de nivel universitario, lo que les facilita el entendimiento y razonamiento en la aplicación de la herramienta.

Se va a analizar todas las variables de acuerdo a los tres objetivos planteados en un inicio:

**Ob. 1: Analizar la gestión de talento humano en capacitación y formación de la empresa Platinum Part. Plat. Part. S.A.**

Para lo cual se consideró aplicar la metodología de la investigación documental, para la descripción de los procesos de capacitación y evaluación respectivamente. En la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. se administran los procesos de gestión de talento humano

conforme lo establecido en su reglamento y en base a las normas y disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales.

El reglamento general a la LOSEP en su Art. 201, menciona que la capacitación:

Constituye en un proceso programando, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia de los procesos y de motivar al respeto de los derechos humanos, la práctica de los principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y el Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

**Tabla 6: Presupuesto para capacitación**

AÑO	ASIGNADO	MODIFICADO	DEVENGADO	No. SERVIDORES
2014	10.000,00	6.969,70	6.969,70	35
2015	10.000,00	10.000,00		40

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado por: Galo Celi Valverde

La empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. en años anteriores no ha tenido un presupuesto de capacitación, se puede observar en la tabla 6 que existe una variación en la asignación de recursos para la capacitación donde se muestra claramente que recién en el 2014 se asigna un presupuesto para ver si se puede alcanzar a cumplirlo de acuerdo a las necesidades por departamento en capacitaciones.

En muchas empresas es normal ver que el presupuesto asignado sea modificado, esta es una práctica común en todo tipo de organización cuando se ven limitados en la asignación de recursos hacia actividades consideradas más importantes que el desarrollo y mejoramiento de las competencias de sus colaboradores, por cuanto consideran a la capacitación como un gasto. La misma se justifica ya que el valor que genera la capacitación es intangible que no se puede percibir a simple vista, sino el mejoramiento de los resultados y por ende en la productividad de la organización.

Platinum Part Plat. Part. S.A. establece los siguientes macroprocesos:

- Detección de necesidades de capacitación
- Elaboración y aprobación del plan de capacitación
- Evaluar y seleccionar los servicios especializados de capacitación
- Ejecución del plan de capacitación
- Elaborar informes y reportes de ejecución de los eventos establecidos en el plan anual de capacitación y remitir al Ministerio de Relaciones Laborales hasta la última semana de marzo del año siguiente a la ejecución del plan.

Detección de necesidades de capacitación: El departamento de talento humano, responsable del proceso de capacitación, solicita a los responsables de las distintas unidades administrativas que forman parte de los procesos directivos, agregadores de valor, de asesoría, de apoyo y descentralizados, completar el formato denominado Formato Detección Necesidades de Capacitación TH – 7.1.1. – DN1 – R01, en el cual se registra los eventos de capacitación por cada colaborador o colaboradora, centrándose en el desarrollo de conocimiento, destrezas y habilidades técnicas y conductuales, conforme a lo establecido en el Art. 12 del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaboración y aprobación del plan de capacitación: La idea de tener un formato de detección de necesidades de capacitación es dar una fecha límite para que cada departamento pueda entregar para su respectivo análisis, una vez finalizada la fecha tope de entrega de todos los registros de todas las unidades administrativas, el responsable de la capacitación consolida la información y realiza una revisión y análisis pertinente, con el fin de determinar que la capacitación solicitada esté acorde a las exigencias del puesto y se orienten al desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas y conductuales.

Posteriormente se consolida la información en el plan anual de capacitación utilizando para ello el plan anual de capacitación TH - 8.1.1. - PAC1 - R01, el mismo que deberá seguir el trámite respectivo para la obtención de la certificación presupuestaria, para el financiamiento de su implementación hasta la aprobación de la máxima autoridad de la

institución, que en este estudio será el señor gerente administrativo de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

Evaluar y seleccionar los servicios especializados de capacitación: El departamento de Talento Humano en conjunto con el Gerente Administrativo de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., buscan, seleccionan y evalúan los prestadores de servicios de capacitación.

Ejecución del Plan de Capacitación: Previo a la ejecución, el responsable de la capacitación elabora un cronograma de participantes y presupuesto asignado acorde el plan de capacitación aprobado y con el proceso de contratación del proveedor. El responsable de capacitación, publica e informa por correo electrónico el cronograma mensual de capacitación, para posteriormente con al menos 3 días hábiles de anticipación realizar la invitación de participación al evento y organiza la logística del mismo. Los colaboradores tienen la obligación de asistir y de replicar el evento conforme a lo establecido en el reglamento interno, así como de firmar el convenio de capacitación.

Elaborar informes y reportes de la ejecución de los eventos de capacitación: Una vez finalizado el evento, el responsable de capacitación ejecuta la evaluación del mismo y para ello utiliza el formato evaluación de capacitación TH - 9.1.1. - EV1 - R01. Posteriormente, los resultados de las evaluaciones sirven para la elaboración del informe de ejecución de eventos, así como para el plan de mejoramiento.

Una vez que se ha detallado el proceso de capacitación y de evaluación de desempeño, es importante conocer la apreciación de los mismos de parte de las y los servidores con relación a los citados procesos, para lo cual se utilizó la técnica de la encuesta que se aplicó en un tamaño de muestra de 38 colaboradores y colaboradoras del proceso habilitante de apoyo, así como también una encuesta a 2 colaboradores del nivel jerárquico superior. Con el fin de conocer sus apreciaciones respecto a la capacitación y a la evaluación de desempeño. (Ver anexos 1,2,3)

**Tabla 7: Análisis por lugar de trabajo.**

**En qué área trabaja usted?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Adquisiciones	2	5,3	5,3	5,3
	Bodega	8	21,1	21,1	26,3
	Comercial	17	44,7	44,7	71,1
	Contabilidad	3	7,9	7,9	78,9
	Recepción	2	5,3	5,3	84,2
	Secretaria	1	2,6	2,6	86,8
	Servicios Generales	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

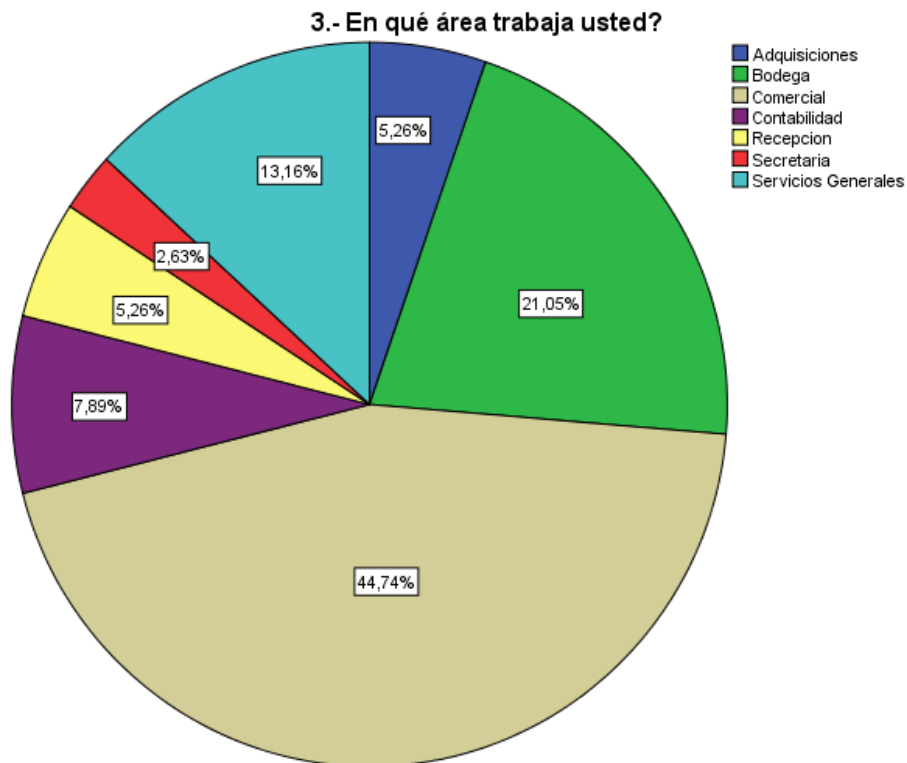


Gráfico 7: Gráfico tabla 7

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

Al ser una empresa comercial como reflejan los resultados el 44,7% está conformado por el departamento comercial, esto quiere decir que al tener 17 colaboradores con este perfil la empresa debe mantenerse competitiva en el mercado entregando una buena capacitación, que sepan relacionarse bien y que puedan explotar sus conocimientos y destrezas. El siguiente departamento que es de apoyo para dar una mejor atención, entregas a tiempo y cuidado de los productos es el área de la bodega con un 21,1%, el resto de departamentos misionales son contabilidad con un 7,9%, recepción 5,3%, servicios generales con un 13,2% y secretaría con un 2,6%, el departamento de adquisiciones con un 5,3% es aquel apoyo para que la empresa no se quede sin stocks y pueda traer lo que el cliente requiere.

**Tabla 8: Análisis por tiempo de trabajo**  
**Cuánto tiempo trabaja en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1-5	34	89,5	89,5	89,5
11-15	1	2,6	2,6	92,1
6-10	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

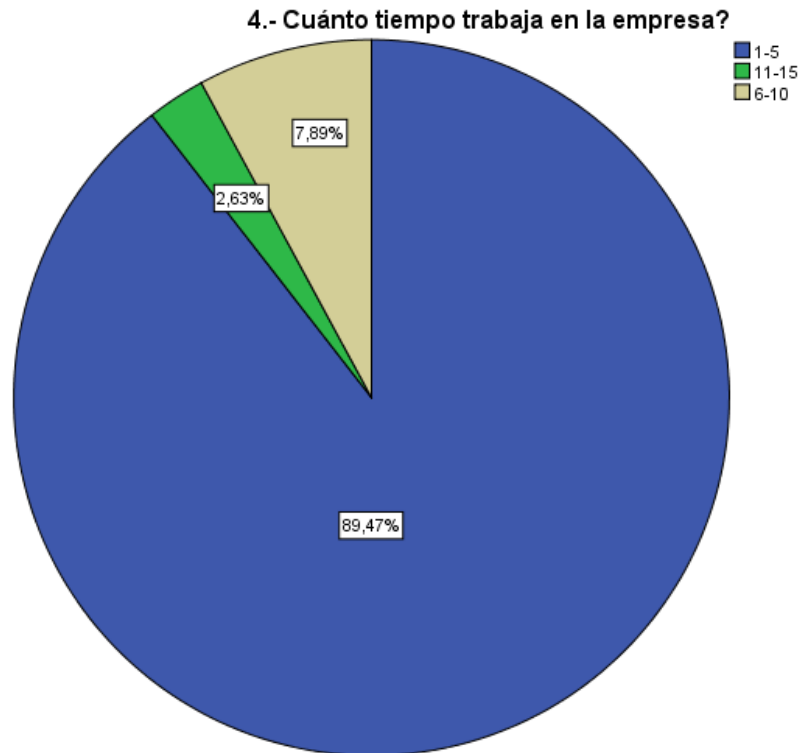


Gráfico 8: Gráfico tabla 8

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

La empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. siempre busca la estabilidad de sus colaboradores, los resultados nos da un 89,5% que son 34 colaboradores que están entre 1 y 5 años colaborando con sus conocimientos a la empresa, 3 personas que representa el 7,9% están más de 6 años en la empresa lo que refleja que existe estabilidad para todos quienes quieran formar parte de la empresa. En el departamento comercial y que es el más crítico dentro de la empresa el trabajo es bajo presión, y es por eso que existe una alta rotación de colaboradores en ese sector, puesto que existen metas de ventas.



**Tabla 9: Análisis por importancia**  
**Conoce cuán importante es el puesto que usted ocupa en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	38	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

**5.- Conoce cuán importante es el puesto que usted ocupa en la empresa?**

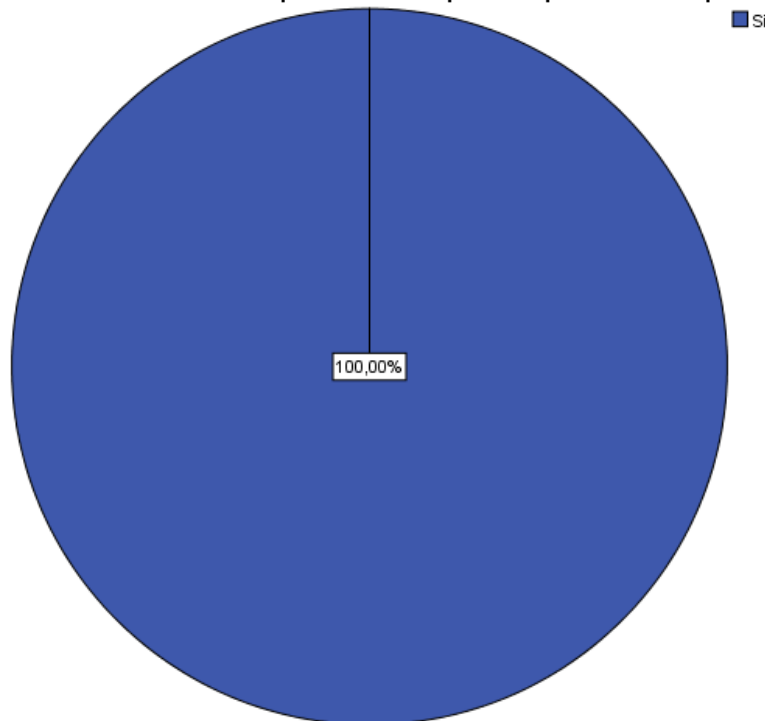


Gráfico 9: Gráfico tabla 9

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

Todos y cada uno de los colaboradores encuestados de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. están conscientes de la importancia que tiene formar parte de esta familia, la misma que exige compromiso, calidad de trabajo, integridad, sencillez, perseverancia e iniciativa que son los valores corporativos de la empresa.

**Tabla 10: Análisis por planes de capacitación**  
**Considera importante que la empresa elabore un plan de capacitación?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	38	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

**6.- Considera importante que la empresa elabore un plan de capacitación?**

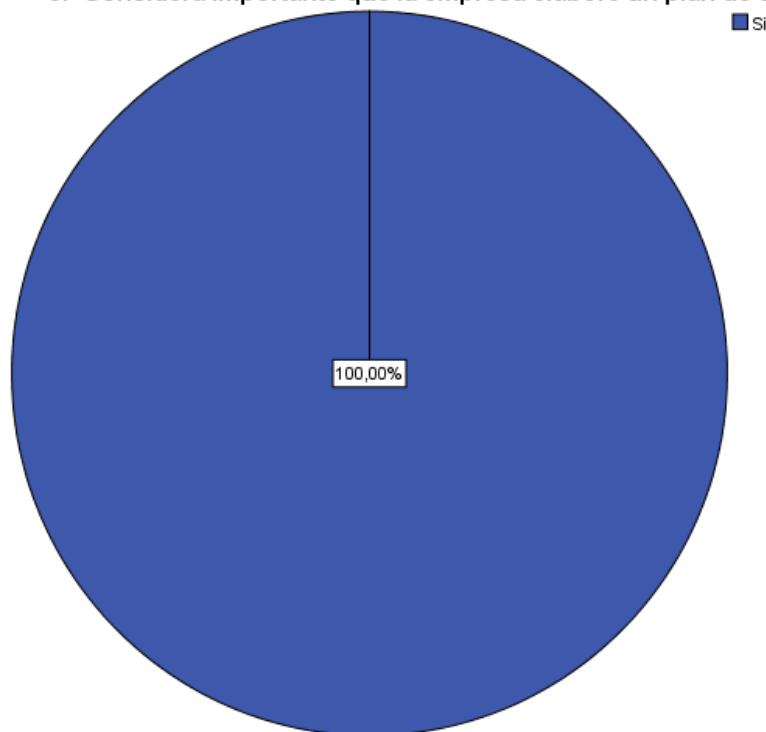


Gráfico 10: Gráfico tabla 10

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

Cada uno de los encuestados de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. y creo que en todas las empresas van a tener un 100% de afirmación a un plan de capacitación dentro de la misma, puesto que cada uno de los colaboradores siempre quieren crecer no solo laboralmente sino también profesionalmente. En esta pregunta el 100% está de acuerdo en que la empresa debería darles un plan de capacitación anual.

**Tabla 11: Análisis por desempeño****Considera usted que la capacitación mejora el desempeño laboral?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	38	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

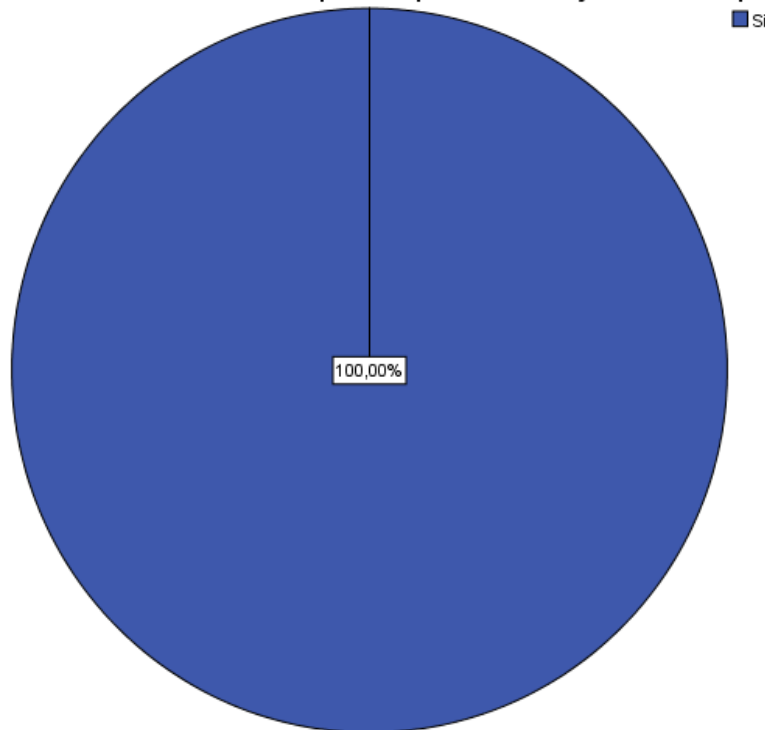
**7.- Considera usted que la capacitación mejora el desempeño laboral?**

Gráfico 11: Gráfico tabla 11

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

El 100% de encuestados responden que el desempeño laboral si mejora cuando se les capacita. Este tema en las empresas es muy importante ya que en el diario vivir la competencia siempre buscará la manera de llegar a ser mejores en el mercado, es por eso que si la empresa capacita a sus colaboradores y evalúa su desempeño, va a tener la oportunidad de poder crecer día a día y de tomar las mejores decisiones para ser competitivos en el mercado.

Como se puede observar, existe el reconocimiento mayoritario de parte de los colaboradores hacia la capacitación como un proceso, es decir a la teoría y a su aplicación, y como cita (Alles, 2005), se convierte en un factor modificador positivo en la gestión de desempeño, lo que afirma que los colaboradores, desean capacitarse para desempeñar de mejor manera en sus actividades y responsabilidades, así como crecer profesionalmente y en lo personal.

**Tabla 12: Análisis de capacitación al personal**  
**La empresa capacita al colaborador?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Con Frecuencia	15	39,5	39,5	39,5
Rara Vez	21	55,3	55,3	94,7
Siempre	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

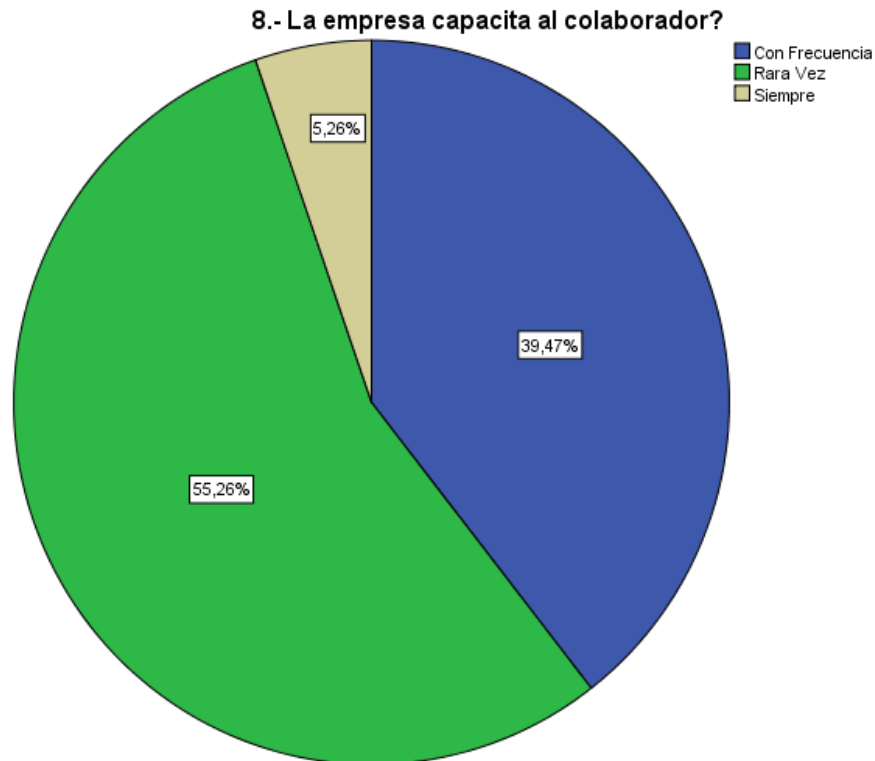


Gráfico 12: Gráfico tabla 12  
 Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.  
 Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

El 55,3% de los encuestados de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. aseguran que la empresa rara vez capacita a los colaboradores, el 39,5% que son 15 colaboradores aseguran que con frecuencia se les capacita y solamente en 5,3 aseguran que siempre. Podemos ver que se refleja claramente que hace falta capacitación dentro de la empresa y que esto ayuda a la empresa a que pueda tomar acciones inmediatas y se le pueda formar más competitivo al colaborador dentro y fuera de la empresa, entregándole conocimiento y el colaborador al tener el apoyo dar a la empresa mayor rentabilidad en el mercado.

**Tabla 13: Análisis por elaboración del plan de capacitación**  
**Considera que el plan de capacitación, se elabora tomando en cuenta las reales necesidades de la empresa, del puesto y de su realidad como persona?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	8	21,1	21,1	21,1
Si	30	78,9	78,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

**9.- Considera que el plan de capacitación, se elabora tomando en cuenta las reales necesidades de la empresa, del puesto y de su realidad como persona?**

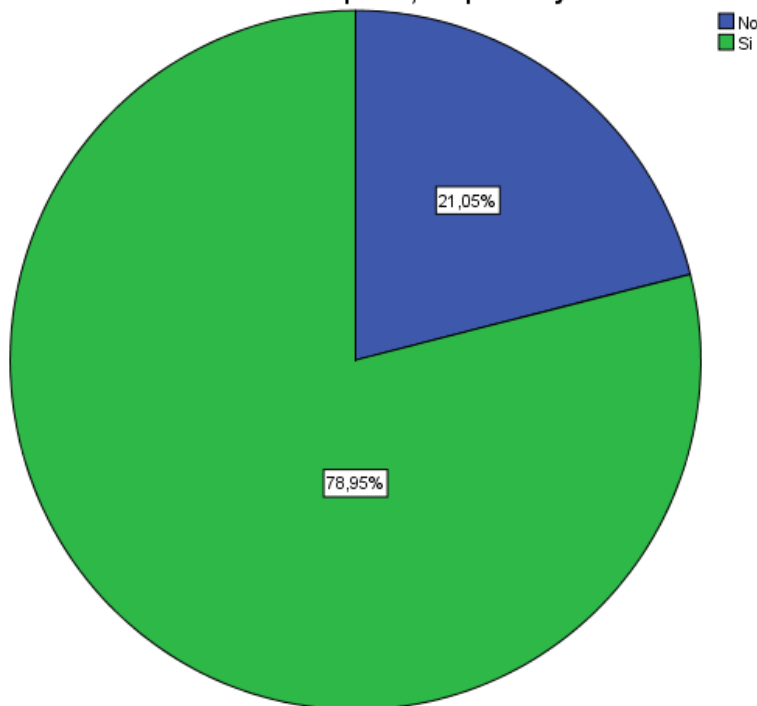


Gráfico 13: Gráfico tabla 13

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

El 78,9% que son 30 colaboradores afirman que no se toman en cuenta las reales necesidades de la empresa en cuanto a capacitación, es importante considerar que esta apreciación, aparentemente, puede justificarse por la no participación de los colaboradores

en el levantamiento de las necesidades de capacitación, es decir, es necesario revisar el procedimiento de levantamiento de capacitación, ya que no es un inclusivo ni integrador, por cuanto no se realiza un análisis en conjunto a la organización, las responsabilidades y a las personas.

**Tabla 14: Análisis por áreas de capacitación**

**En qué área le gustaría recibir capacitación? (Puede seleccionar varias)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Contabilidad	5	13,2	13,2	13,2
Servicio Cliente	14	36,8	36,8	50,0
Ventas	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

**10.- En qué área le gustaría recibir capacitación? (Puede seleccionar varias)**

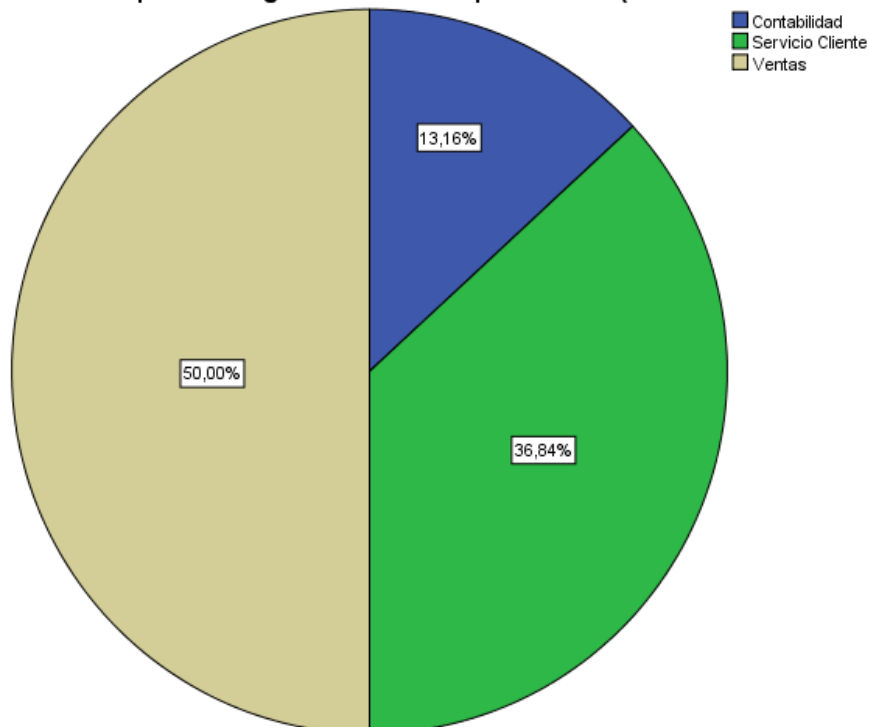


Gráfico 14: Gráfico tabla 14

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

Los colaboradores de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., tiene el interés de recibir capacitación de la empresa. Aquí podemos ver nuevamente que la empresa es netamente comercial y es por eso que el 50% que son 19 colaboradores anhelan poder recibir capacitaciones en temas de ventas, el 36,8% anhelo poder recibir capacitación en servicio al cliente, y contabilidad por ser un departamento que debe tener actualizaciones seguidas con el 13,2% que son 5 colaboradores y que necesitan estar al día en el tema permisos y todas las actividades que se desarrollan dentro del departamento.

**Tabla 15: Análisis por desempeño de la capacitación**  
**Considera usted que su desempeño ha mejorado gracias a la capacitación recibida?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	4	10,5	10,5	10,5
Si	34	89,5	89,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde



11.- Considera usted que su desempeño ha mejorado gracias a la capacitación recibida?

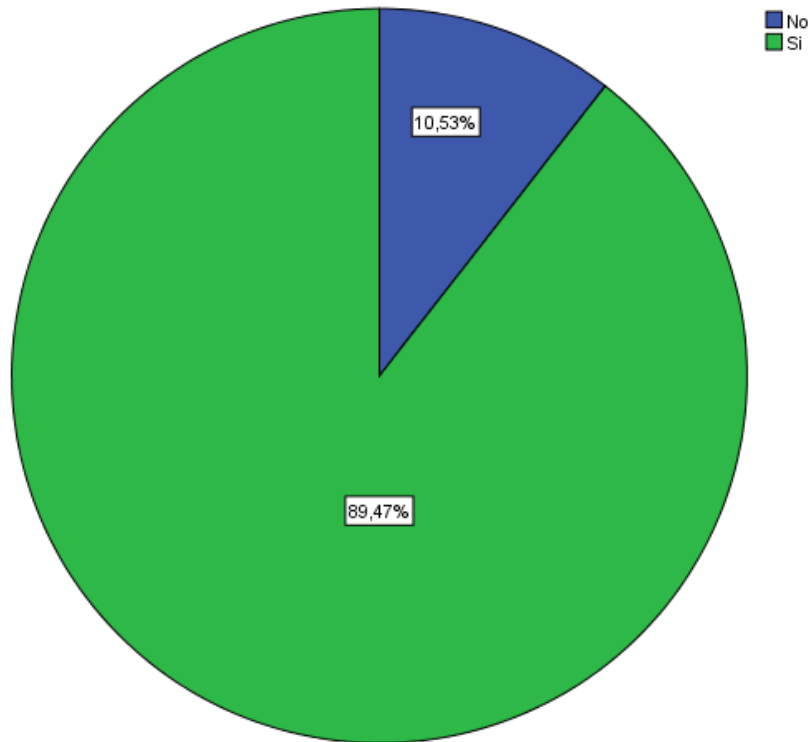


Gráfico 15: Gráfico tabla 15

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

Del total de encuestados solo el 10,5% que son 4 colaboradores piensan que el desempeño no mejora gracias a la capacitación otorgada a la empresa, se puede decir, que estos colaboradores o no han recibido capacitaciones que realmente fortalezcan sus destrezas o han recibido capacitaciones en áreas que nos les sirve o conviene para poder desenvolverse correctamente. El 89,5% saben y están conscientes que su desempeño va a mejorar si tienen una mejor formación institucional.

Se evidencia que existe, aparentemente una disonancia entre las bondades que la capacitación como proceso brinda a los colaboradores y su beneficio que está representada en la evaluación de desempeño, lo que implica que la capacitación ha sido entregada a los colaboradores no ha sido efectiva.

Al tener esta iniciativa entregamos el lineamiento de un plan de mejoramiento y citamos a (Bohlander & Snell, 2007), “El éxito de los programas de capacitación, depende más de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación” (p. 302). Por lo que se ha realizado la encuesta tanto a los colaboradores como la entrevista a los directivos.

Dirigida a los directivos:

La detección de las necesidades de capacitación de su unidad administrativas, la elaboró en función de?

La respuesta de los dos directivos asegura que se elaboró en función del perfil profesional y que se plantea realizarlo en base a la evaluación de desempeño de los colaboradores.

**Tabla 16: Análisis por crecimiento de la empresa**  
**Considera usted que la evaluación de desempeño es importante para el crecimiento de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	38	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

12.- Considera usted que la evaluación de desempeño es importante para el crecimiento de la empresa?

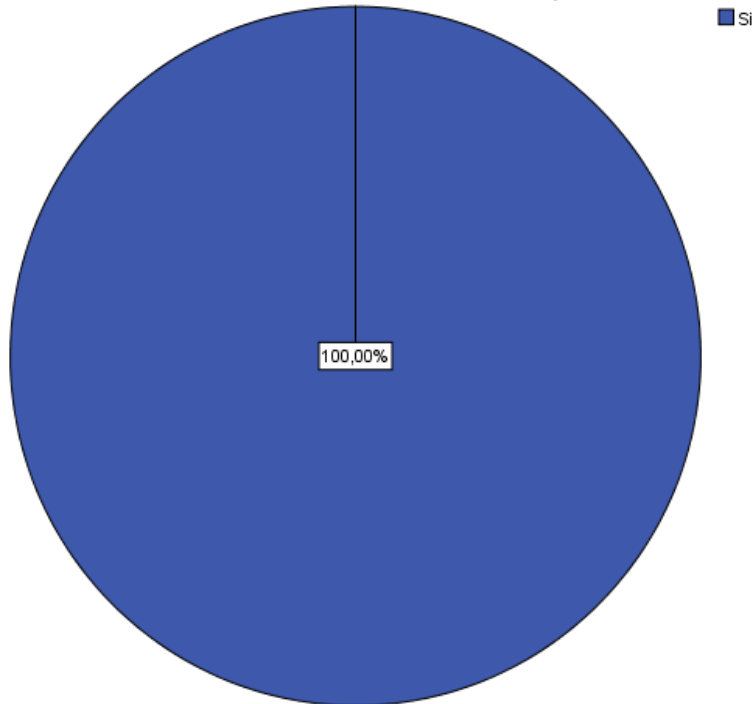


Gráfico 16: Gráfico tabla 16  
Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.  
Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

Una evaluación de desempeño siempre va a ser importante para que la empresa crezca en el mercado donde está relacionado, y como se refleja en los datos el 100% de encuestados están totalmente de acuerdo a que el desempeño siempre mejorará si tienen una capacitación correcta.

**Tabla 17: Análisis por evaluación de desempeño**  
**La empresa explica cómo se realiza la evaluación de desempeño?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Con Frecuencia	17	44,7	44,7	44,7
Nunca	4	10,5	10,5	55,3
Rara Vez	13	34,2	34,2	89,5
Siempre	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

**13.- La empresa explica como se realiza la evaluación de desempeño?**

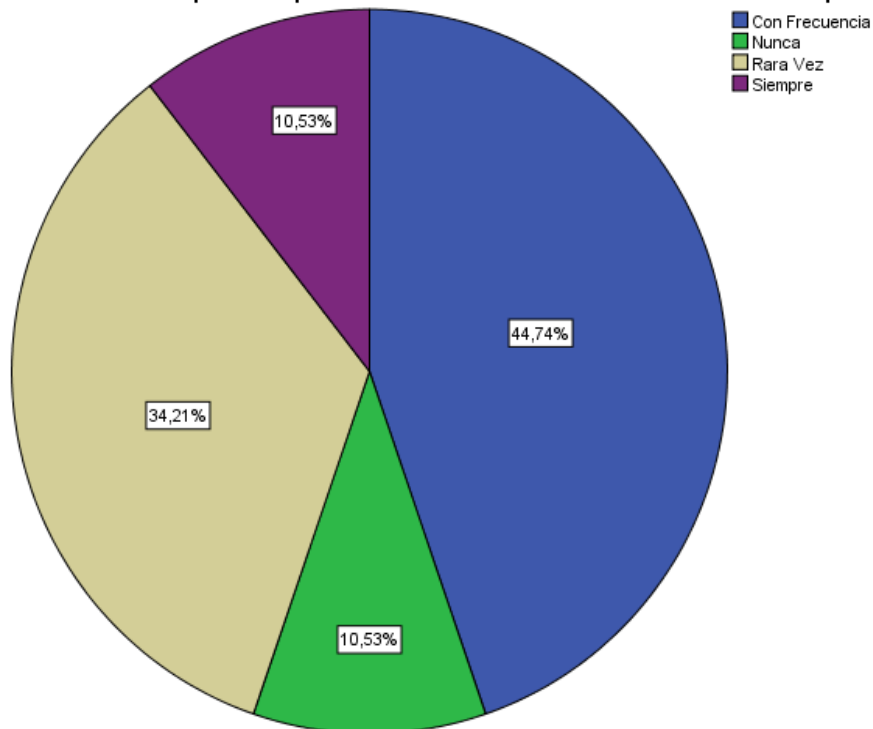


Gráfico 17: Gráfico tabla 17

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- Análisis**

De total de encuestados en la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., el 44,7% aseguran que explican cómo se desarrolla la evaluación de desempeño, el 24,2% que son 30

colaboradores mencionan que rara vez, estos colaboradores, son aquellos que no están normalmente en actividades destinadas de oficina, es decir, pueden ser vendedores o colaboradores operativos de la empresa.

**Tabla 18: Análisis por formato de desempeño**  
**Considera que el formato utilizado para la evaluación de desempeño, le permitió ser evaluado objetivamente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	8	21,1	21,1	21,1
Si	30	78,9	78,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

14.- Considera que el formato utilizado para la evaluación de desempeño, le permitió ser evaluado objetivamente?

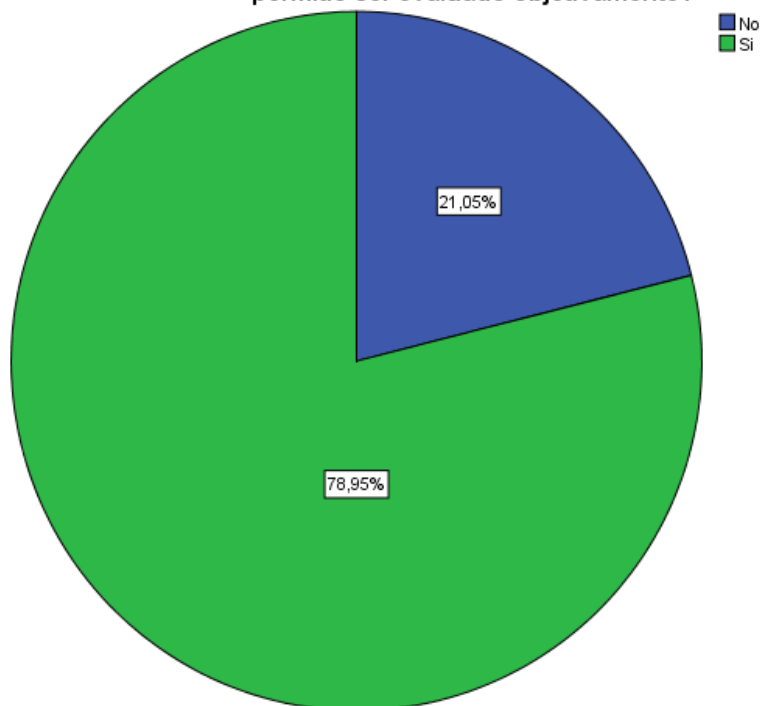


Gráfico 18: Gráfico tabla 18

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

De todos los colaboradores encuestados, el 78,9% están completamente de acuerdo con el formato de evaluación que se realiza en la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. y el 21,1% que son 8 personas aseguran que no se sienten a gusto con el formato de evaluación de desempeño de la empresa. Pero al ser una empresa siempre buscará evaluar objetivamente a sus colaboradores buscando un formato general para todos y no uno diferente para cada departamento o colaborador de la empresa.

**Tabla 19: Análisis por conocimiento de evaluación**  
**Considera que su jefe inmediato, se encuentra capacitado para realizar la evaluación de desempeño?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	5	13,2	13,2	13,2
Si	33	86,8	86,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

15.- Considera que su jefe inmediato, se encuentra capacitado para realizar la evaluación de desempeño?

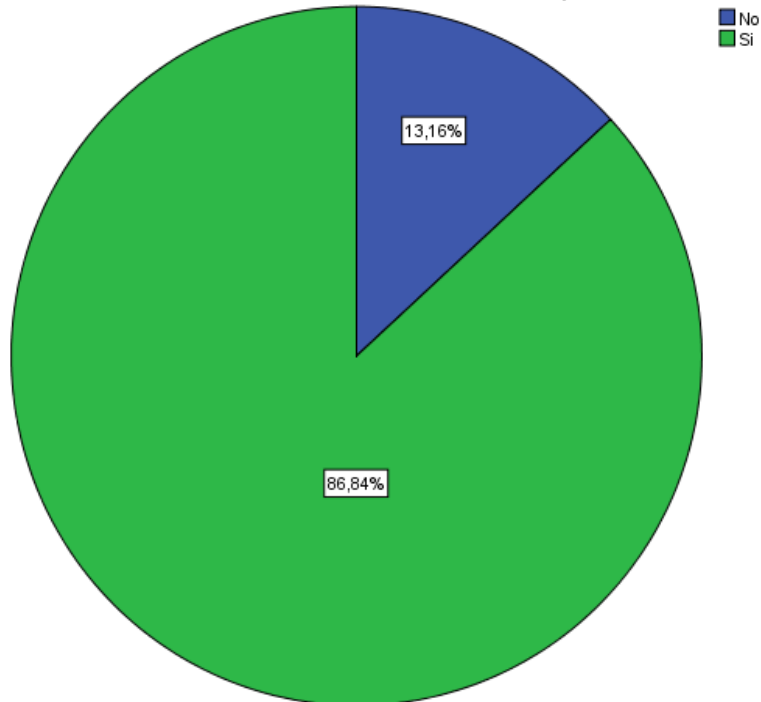


Gráfico 19: Gráfico tabla 19

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

De esta pregunta, el 86,8% que son 33 colaboradores, consideran que su jefe inmediato se encuentra capacitado para realizar la evaluación de desempeño y un 13,2% asegura que no. Esta pregunta se relaciona con aquella donde queremos ver si los colaboradores piensan que una evaluación de desempeño sirve solamente para destacar errores cometidos durante el año. Normalmente en las empresas comerciales los colaboradores que tienen una negatividad en este tipo de preguntas son aquellos operativos que cuando se les va formando se rehúsan a aprender o a tener una formación colectiva empresarial.

**Tabla 20: Análisis por resultados de evaluación de desempeño**  
**Cree usted, que la evaluación de desempeño sirve solamente para**  
**destacar errores cometidos durante el año?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	29	76,3	76,3	76,3
Si	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada en Platinum Part. Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

**16.- Cree usted, que la evaluación de desempeño sirve solamente para destacar errores cometidos durante el año?**

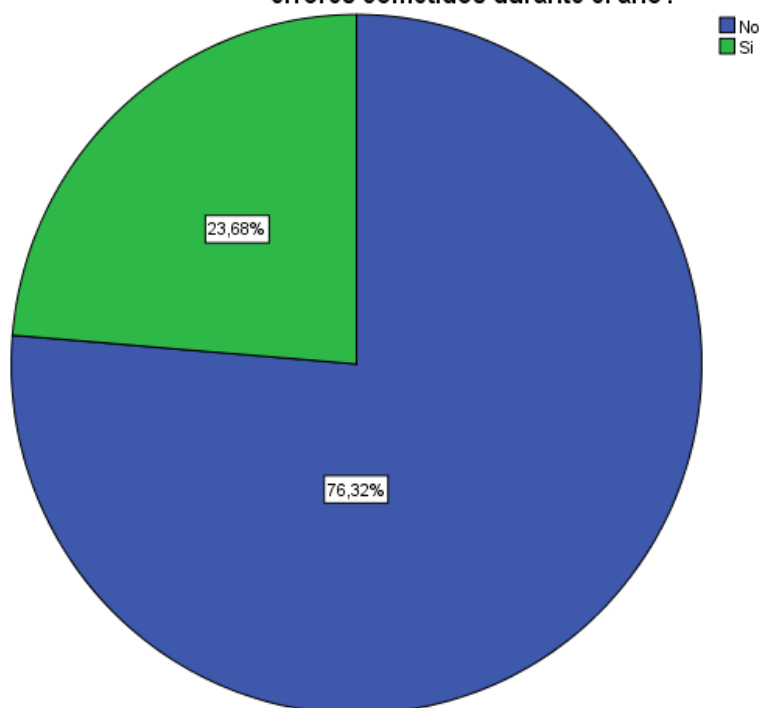


Gráfico 20: Gráfico tabla 20

Fuente: Platinum Part Plat. Part. S.A.

Elaborado: Galo Celi Valverde

- **Análisis**

Del total de 38 colaboradores, 29 colaboradores que representa el 76,3% consideran que la evaluación de desempeño no sirve únicamente para destacar los errores cometidos durante el año.



Tal como sostiene (Castillo, 2007) “Una de las razones por las cuales puede fracasar cualquier programa de evaluación de desempeño es el deficiente entrenamiento de los evaluadores”, e inclusive la falta de comunicación y capacitación sobre el proceso a los colaboradores, como se refleja en la pregunta 13, el 34,2% mencionaron que rara vez se explica cómo es el procedimiento de evaluación de desempeño de la empresa. Además nos refleja que el proceso de evaluación de desempeño demanda de una reformulación o de una correcta explicación a los colaboradores del funcionamiento de este proceso para que puedan evaluar bien y puedan tener claro de porqué se les evalúa el desempeño en la empresa Platinum Part. Plat. Part. S.A.

**Ob. 2: Analizar el informe de desempeño de los colaboradores de la empresa  
Platinum Part Plat. Part. S.A.**

La identificación de los factores críticos que influyen en la medición de la efectividad del proceso de capacitación y su efecto en el desempeño laboral, se fundamenta en el análisis e interpretación de la información obtenida a través de una entrevista dirigida a dos colaboradores del nivel jerárquico superior de los habilitantes de apoyo de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A., que desempeñan el rol superior de Gerente Administrativo y Director de Talento Humano, realizada independientemente una de otra y en horario fuera de la jornada laboral, con el objetivo de captar la atención de los entrevistados.

Luego se procesó la información a través de un análisis de contenido, orientadas a determinar esquemas conceptuales de aplicación general.

El análisis de la entrevista se realizó bajo tres dimensiones, la primera corresponde a las preguntas para determinar el objetivo de estudio, la segunda corresponde a la información proporcionada y que fue procesada utilizando un análisis de contenido que permitieron la detección de patrones emergentes. Es necesario indicar que la transcripción de la información se conserva el lenguaje utilizado por los entrevistados, realizando correcciones menores de puntuación y estilo y en la tercera sección se encuentra el análisis e interpretación de la información proporcionada. Para la identificación de los entrevistados

se utilizó una letra mayúscula E y el número cardinal del 1 al 5 respectivamente si que este orden tenga peso en las conformaciones de nuevos constructos.

- **¿La unidad administrativa de su competencia está conformada por cuantos servidores?**

E1: Tengo bajo mi dirección a 39 colaboradores.

E2: Bajo mi cargo y responsabilidad están 38 colaboradores.

- **¿Cuánto tiempo lleva ocupando el puesto de director?**

E1: Bajo la responsabilidad de Gerente Administrativo llevo 11 años.

E2: Tres años y medio.

- **¿Qué criterio tiene sobre el proceso de capacitación?**

E1: Considero que la capacitación es muy importante porque ayuda en las tareas y cumplimientos de las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

E2: Es un medio que ayuda al colaborador a reconocer su esfuerzo y dedicación dentro y fuera de la empresa.

- **¿De lo que va en el presente año, usted ha autorizado que sus colaboradores asistan a eventos de capacitación?**

E1: Si, pero no por mucho tiempo y a ciertos colaboradores.

E2: Se ha dado prioridad a aquellas capacitaciones que exigen para las re-certificaciones de las normas ISO.

- **¿Cómo define el tipo de capacitación que necesitan los colaboradores?**

E1: En base a un formulario que la Dirección de Talento Humano envía para evaluar el desempeño y la detección de necesidades. Por cumplimientos de objetivos de los colaboradores y dependiendo el tipo de capacitación al que quieran asistir.

E2: Por cumplimientos de obligaciones y objetivos de la empresa.

- **¿Mide la efectividad de la capacitación impartida a sus colaboradores y con qué tiempo?**

E1: Es una actividad que realiza el departamento de talento humano, pero yo lo realizo viendo cumplimiento de objetivos y cambios de actitudes y aptitudes, para la toma de decisiones.

E2: Al momento de realizar la evaluación de desempeño, se evalúa si fue o no efectiva la capacitación impartida ya que se califica en función de los resultados alcanzados.

- **¿Qué factores considera usted, que deberían ser parte de la medición de la efectividad de la capacitación?**

E1: Yo pienso que los conocimientos adquiridos en las capacitaciones se deben poner en práctica donde se podrá observar si el colaborador tiene un cambio en la calidad del trabajo y su comportamiento.

E2: El tiempo es uno de los factores más importantes, por cuanto, se debe medir si hubo o no mejora en la reducción de tiempo en cumplir en las responsabilidades.

- **Análisis**

De la entrevista realizada a los dos colaboradores de nivel jerárquico superior, se puede observar que el tiempo de permanencia de uno de ellos no es mayor a tres años y medio, característica común en empresas con alto nivel de rotación, aun así en este puesto no ha existido rotación en los últimos años, es decir, se busca estabilidad laboral.

Lo que ha originado un estancamiento de la implementación de planes de capacitación, presupuestos y todo lo que conlleva a evaluación de desempeño es que en el departamento y en gerencia no han tomado en cuenta que la capacitación es de mucha importancia para tener mejor desempeño en las evaluaciones anuales, y a la vez, que teniendo un correcto sistema se puede tener un retorno de inversión.

Podemos decir que la capacitación es útil y de doble efecto, ya que de un lado logra mejorar la productividad y de otro lado promueve el desarrollo integral de las personas, siempre que esta responda a una planificación y satisfaga la necesidad de ayudar a todos los colaboradores a superar sus limitaciones y aumentar sus capacidades productivas.

La presente investigación ha permitido identificar factores críticos que tienen la relación con la aplicabilidad de conocimientos y la mejora de productividad, a través de la reducción de tiempos y logros de resultados, sin olvidar en la mejora de comportamientos laborales que los colaboradores deben demostrar y que será identificado en la evaluación de desempeño de cada uno de ellos.

Tal como sostiene (Alles, 2009), quien observa lo siguiente:

- **Considerar la reacción** de los participantes durante la capacitación, participación, preguntas y otras manifestaciones.
- **Medir el aprendizaje**, en base a ejercicios o preguntas. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.
- **Evaluar el comportamiento**, durante la actividad.
- **Medir los costos y resultados**, implica comprar los costos asociados al entrenamiento con los beneficios producto de la capacitación.

Un participante totalmente satisfecho tiene más opción de orientarse hacia los principios de la capacitación y poner en práctica lo aprendido. Si existe una mejora alguna en el comportamiento y el desempeño, quiere decir, que la reacción garantiza la utilidad de la capacitación.

En el aprendizaje recomienda, que antes de dictar una capacitación, es importante tomar una prueba para medir conocimientos y habilidades para determinar la mejora alcanzada.

La transferencia de la capacitación es un aporte de comportamiento, para lo cual considera clave un liderazgo de los responsables de área, logrando el apoyo, esfuerzo y recompensa hacia el participante.

Los beneficios que la capacitación genera en términos numéricos serán el rendimiento sobre la inversión, en base a la relación beneficio y costo de la capacitación.

Podemos concluir, que es meritorio medir la efectividad de la capacitación para convertir el gran apoyo intangible que genera la organización a relaciones de costo beneficio, mejora de competencias y en el retorno de la inversión que esta genera.

**Ob. 3: Proponer una alternativa de solución al problema de retorno de inversión en capacitación y su impacto en el desempeño de la empresa Platinum Part. Plat. Part. S.A.**

Platinum Part Plat. Part. S.A. al ser una empresa privada, llegó a identificar los parámetros de la evaluación de desempeño que tienen mayor demanda de inversión en capacitación, teniendo en cuenta que en el 2014 se realizó capacitaciones solo por departamentos más no por necesidades de cada colaborador.

Al identificar el problema se ha lanzado un lineamiento de propuesta de un plan de capacitación para mejorar el desempeño de talento humano de la empresa.

**Tema:** Lineamientos de un plan de capacitación para mejorar el desempeño del Talento Humano de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

**Beneficiarios:** Talento humano, personal administrativo y personal operativo.

La propuesta está lanzada en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito cuyo costo es de \$ 4270,00 dólares (cuatro mil doscientos setenta dólares). Su responsable es el autor de esta investigación Galo Andrés Celi Valverde.

**Antecedentes**

Entre los principales antecedentes están los resultados de la investigación de campo que se resume en las siguientes conclusiones más relevantes:

- De los resultados de la investigación podemos ver que la capacitación permite día a día tener más conocimiento acerca de la empresa donde se trabaja y se entrega todas las destrezas y conocimientos para el bienestar individual y colectivo.

- Otro factor que se considera es el desempeño laboral que permite a la empresa reflejar resultados reales de los colaboradores y da oportunidad de crecer, es decir el desempeño permitirá que la empresa se preocupe más en el conocimiento y crecimiento que pueda tener dentro y fuera para el cumplimiento de objetivos.
- Podemos concluir que la evaluación permite a la empresa reflejar todos los resultados y tener un panorama mucho más claro de quien necesita más inducción y formación y quien necesita capacitaciones mucho más atractivas para el bienestar laboral.

### **Justificación**

El plan de capacitación está orientado a mejorar el desempeño como principal función de la gestión del talento humano de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

Es indispensable mencionar que la evaluación del desempeño de los empleados radica su importancia en corregir ciertas conductas o comportamientos negativos y exaltar aquellas positivas que contribuyen al mejoramiento de la empresa.

Además, permite identificar a las personas que siempre trabajan con responsabilidad y su desempeño se espera que sea exitoso y satisfactorio que no es así en la mayoría de las empresas.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Implementar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

#### **Objetivos Específicos**

- Contar con colaboradores que tengan formación y capacitación profesional, alineadas a su perfil de trabajo y a las necesidades y objetivos empresariales.

- Generar el desarrollo de destrezas, habilidades y capacidades en los colaboradores de la empresa, a fin de potencializar la eficacia y la eficiencia en su desempeño y responsabilidades para el bienestar institucional y personal.
- Generar la transmisión de conocimientos y de información en beneficio de la gestión empresarial

## **Análisis de Factibilidad**

### **Político**

En lo relacionado a la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.** se puede apreciar que dentro del ámbito legal no existen políticas que ayuden a la capacitación de personal, es por ello que el contar con un plan que incluyan las mismas nos permitirá conocer cuáles son las falencias del personal a fin de fortalecerlas.

### **Socio – Cultural**

Según los datos proporcionados el estudio centrado en la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.** ayudará a contar con los mecanismos necesarios que ayuden al mejoramiento del personal, así como del cumplimiento de sus tareas y obligaciones.

### **Económica – Financiero**

Se analizará los costos y gastos necesarios para la implementación del plan de capacitación del personal que ayuden a conocer la viabilidad de la propuesta mediante la aplicación al personal y operativo de la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.**

## **Lineamientos del plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.**

### **Introducción**

Como un punto de partida es importante entender la capacitación no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir, que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento. Por lo tanto a la hora de medir las necesidades de formación de personas no

vamos a hablar de conocimientos de las mismas, sino de competencias entendiendo éstas como la capacidad de realizar una acción correcta.

La capacitación es un proceso de mejora continua, que utiliza la evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de la institución. La capacitación no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos y resultados institucionales.

El documento plan de capacitación describe el conjunto coordinado y coherente de todas las acciones de formación que se han seleccionado y programado las mismas que han sido agrupadas en tres tipos de formación: Específicas, de Desarrollo y Estratégica y que responden a las necesidades institucionales, de los colaboradores de la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.**

#### **Base legal**

La normativa legal que sustenta la elaboración del plan de capacitación de la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.** está dentro del manual de funciones, en el que se indica:

Art. 12. La compañía de acuerdo a sus posibilidades y necesidades determinadas por la gerencia general, fomentará la capacitación con el propósito de orientar y ofrecer entrenamiento a todo el personal para que se desempeñe con calidad y eficiencia en sus puestos de trabajo y pueda brindar un buen servicio mediante acciones planificadas y continuas. (p. 13)

#### **Políticas de Capacitación**

Los planes de capacitación serán desarrollados o coordinados por el departamento de talento humano, en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño laboral del capital humano.

- Institucionalizar la implementación del proceso de capacitación con la participación de todos los colaboradores, a fin, del mejoramiento continuo de la empresa logrando la eficiencia en todos sus procesos departamentales.



- Toda capacitación, debe responder a un diagnóstico de necesidades que permita el cumplimiento de objetivos programados por la empresa.
- Todo el personal de la empresa deberá tener un mínimo de horas de capacitación, dependiendo sus funciones empresariales.
- Será responsabilidad del departamento de talento humano y del jefe inmediato de cada área, informar a cada colaborador sobre los cursos obligatorios y/o disponibles para su puesto de trabajo.
- Será responsabilidad de cada colaborador asistir y aprobar los cursos de capacitación que otorga la empresa obligatoriamente.
- Cualquier incumplimiento podrá tener acciones disciplinarias, incluida la recisión laboral.
- Será responsabilidad del colaborador presentar copia del certificado o diploma que acredite su participación y aprobación de la capacitación.
- El colaborador deberá poner en práctica los conocimientos adquiridos, luego de las capacitaciones, se realizarán evaluaciones de desempeño.
- En caso de no aprobar el curso o evento de capacitación, el colaborador deberá restituir a la empresa todos los valores recibidos por concepto de remuneración, beneficios y más gastos, salvo los casos legalmente justificados por fuerza mayor o fortuitos, evaluados por la dirección de talento humano.

## **Estructura del plan y tipos de formación**

### **Formación específica**

El plan de formación específica, constituye un conjunto de acciones formativas orientadas a corregir factores que influyen negativamente en la productividad y dirigidas a la mejora de competencias. Esta formación está enfocada a aquellos colaboradores operativos de la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.**

### **Formación del desarrollo**

El plan de formación de desarrollo, constituye un conjunto de acciones formativas a través de las cuales los colaboradores pueden mejorar sus conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes, crecimiento personal y profesional. Esta formación está enfocada a aquellos colaboradores que están en contacto con el cliente, el servicio que se le otorga al mismo y de igual manera con aquellos colaboradores que están en departamentos técnicos de la empresa.

### **Formación estratégica**

El plan de formación de desarrollo, constituye un conjunto de acciones formativas que contribuyen a identificar acciones que contribuyan positivamente al logro de los objetivos de la empresa **Platinum Part. Plat. Part. S.A.** Esta formación está enfocada a todos los colaboradores de áreas directivas de la empresa.

Tabla 21: Estructura del plan de capacitación  
Elaborado: Galo Celi Valverde

<b>Tipo de Formación</b>	<b>Área</b>	<b>Código</b>	<b>Acción Formativa</b>
Formación Específica	Gestión de comercialización	1	Atención al cliente
			Cómo mejorar ventas
			Tics
			Actualización de productos
	Gestión de adquisiciones	2	Manejo de importaciones
			Leyes
			Manejo de suministros
			Manejo de compras locales
	Gestión de logística y distribución	3	Manejo de inventarios
			Manejo de bodegas
			Manejo de seguridad industrial
			Tics
	Servicios generales	4	Leyes de tránsito
Manejo de limpieza			
Atención al cliente			
Manejo de documentación			
Formación de Desarrollo	Asistentes Departamentales	5	Tics
			Manejo de Sistema
			Atención al cliente
			Actualización de productos
	Asistentes de Bodega	6	Actualización de productos
			Tics
			Manejo de inventarios

			Excel
	Asesores comerciales	7	Manejo de clientes
			Actualización de productos
			Sistema
			Cómo mejorar ventas
Formación Estratégica	Gestión de dirección	8	Manejo de personal
			Administración empresarial
			Actualización de productos
			Leyes
	Gestión de mejora continua	9	Mejora de procesos
			ISO 9001
			Acciones correctivas
			Actualización de productos
	Gestión de talento humano	10	Manejo de personal
			Manejo de capacitaciones
			Manejo de desempeño laboral
			Ambiente laboral
	Gestión administrativo financiero	11	Recuperación de cartera
			Leyes
			Manejo de caja chica
			Tributación

Tabla 22: Plan anual de formación específica  
Elaborado: Galo Celi Valverde

<b>Acción Formativa</b>	<b>Objetivos / Competencias a Generar</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Colectivo</b>	<b>Duración (Horas)</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Atención al cliente	Conocer técnicas que permita servir al cliente adecuadamente	Aplicar las técnicas existentes				Talento Humano
Cómo mejorar ventas	Optimizar tiempo con los clientes generando una mejor venta del producto	Mejorar las relaciones y ventas				
Tics	Lograr el conocimiento adecuado	Mejorar interpersonales				
Actualización de productos	Identificar el producto que tenemos en la empresa	Conocer bien lo que vende la empresa				
Manejo de importaciones	Importar los productos a tiempo	Tener los productos en el tiempo preciso				
Leyes	Conocer las leyes del entorno empresarial	Mejorar la documentación al día de la empresa				
Manejo de suministros	Lograr mejor desenvolvimiento de los puestos	Tener lo que se necesite para cumplir funciones				
Manejo de compras locales	Tener el producto que necesita el cliente	Servir al cliente en productos que se pueden comprar localmente				
Manejo de inventarios	Faltantes y sobrantes y qué hacer	Stock real de productos				
Manejo de bodegas	Manejar adecuadamente el producto dentro de la empresa	Orden y cuidado del producto				
Manejo de seguridad	Medidas de seguridad en la	Seguridad dentro de las				

industrial	empresa	instalaciones				
Leyes de tránsito	Lograr la responsabilidad de las leyes	Responsabilidad en las leyes				
Manejo de limpieza	Lograr un mejor ambiente visual para el cliente y colaborador	Tener áreas presentables para atención y ambiente laboral				
Manejo de documentos	Lograr un mejor archivo de documentación	Manejar adecuadamente los documentos				
Manejo de sistema	Lograr conocimiento completo del sistema empresarial	Servir más pronto al cliente				
Manejo de clientes	Lograr captar clientes fieles	Mejorar las ventas empresariales				
Excel	Lograr mejores reportes	Cumplimiento de indicadores				
Manejo de personal	Manejar adecuadamente los colaboradores	Tener colaboradores aptos para su función				
Administración empresarial	Manejar la empresa adecuadamente	Tener una empresa exitosa				
Mejora de procesos	Lograr procesos aptos en cada departamento	Mejor funcionamiento de las áreas				
Manejo de acciones correctivas y preventivas	Lograr no cometer los mismos errores	Mejorar procesos administrativos				
Manejo de capacitaciones	Capacitar a los colaboradores	Mejor desenvolvimiento de los colaboradores				
Manejo de desempeño laboral	Trabajo bajo presión	Tener colaboradores exitosos				
Manejo de ambiente laboral	Tener una empresa activa y cordial	Tener un buen compañerismo laboral				

Manejo de recuperación de cartera	Retorno de cartera vencida	Tener un mejor retorno para comprar más productos para stock				
Manejo de tributación	Empresa al día en sus documentos	Lograr una empresa con todas sus obligaciones al día				
TOTAL						

## Acciones de formación

Una vez identificadas, priorizadas y seleccionadas las necesidades de formación a abordar, el siguiente paso consiste en la complementación de la ficha de definición de cada acción formativa.

A continuación se describen los aspectos más destacables para tener a consideración a la hora de definir una acción de formación correctamente:

- Nombre de la acción formativa: Es la denominación de la acción, su enunciado es claro y está en relación al tipo de formación a la que pertenece.
- Número de horas y grupos: Contiene información relacionada al total de las horas de acción, así como el número de grupos que asistirán a cada una de las acciones recomendadas.
- Tipo de formación: Aquí se hace constar el tipo de formación a la que pertenece las acciones.
- Colectivo: Especifica a las personas objeto de la acción, buscando siempre generar grupos homogéneos en cuanto a su cualificación e interés.
- Causas que originan la acción formativa: Dentro de este apartado se indica explícitamente el origen de la necesidad.
- Objetivos de la acción formativa: Es el resultado final (conducta esperada) que se espera de las personas objeto de la formación al finalizar esta.
- Resultados esperados de la acción formativa: Representan las mejoras que se esperan obtener en algún aspecto, señala la forma global, la aportación esperada de la acción formativa.
- Contenidos: Los contenidos de las acciones formativas son muy variados y están en función del objetivo derivado de la necesidad de formación.
- Observación: Contiene información adicional de cada una de las acciones formativas.
- Presupuesto: Aquí se hace contar el monto de recursos económicos que serán asignados a cada una de las acciones y están relacionados con egresos a efectuarse por los siguientes rubros: Instructor, materiales, indirectos, alojamiento y refrigerios.



A continuación se describen las acciones formativas por tipo de formación que contiene el lineamiento del plan de capacitación de la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.**

Tabla 23: Acción formativa  
Elaborado: Galo Celi Valverde

<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>HORAS</b>	<b>GRUPOS</b>	<b>TIPO DE FORMACIÓN</b>
Actualización Secretarial	60	1	Específica
<b>COLECTIVO</b>		<b>CAUSAS QUE ORIGINAN LA CAPACITACIÓN</b>	
Secretarias Asistentes administrativos		Insuficiente actualización en las técnicas requeridas para una adecuado desempeño en las tareas de secretaría	
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS Y/O GENÉRICOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer técnicas que permitan optimizar la calidad de la comunicación, lograr que la comunicación hablada sea excelente y que la escritura que se elabora proyecte una mejor imagen institucional.</li> <li>• Administrar el tiempo y la agenda de trabajo del Jefe Inmediato eficazmente.</li> </ul>			
<b>RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar las técnicas existentes para hablar en público, redacción y elaboración de cartas y oficios.</li> <li>• Elaborar la agenda gerencial.</li> <li>• Planificar el día de trabajo del Jefe inmediato.</li> <li>• Utilizar herramientas de comunicación (teléfono, mail, internet, redes sociales). Como instrumento de trabajo.</li> </ul>			
<b>CONTENIDO DEL EVENTO</b>			
<p>Técnicas de comunicación oral o escrita: Fonemas y vocalización, Técnicas para hablar en público, Redacción y presentación de cartas y oficios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo y Etiqueta: Presentación y saludo en la oficina y en lugares públicos, Los buenos modales, Como se presentan los eventos públicos, desayunos de trabajo, almuerzo y cenas de negocios y de gala, Recomendaciones para la presentación de comida y bebida.</li> <li>• La Asistente y el Manejo del Tiempo: La asistente y la agenda gerencial, Planificación del día de trabajo, Control de interrupciones, Organización y manejo de agendas.</li> <li>• Atención personalizada y telefónica: El teléfono como herramienta de trabajo, El contacto humano a través del teléfono, La atención simultánea, Manejo de usuarios diferentes.</li> </ul>			
<b>OBSERVACIÓN</b>		<b>PRESUPUESTO</b>	
		Instructor	1200
		Materiales	150
		Indirectos	
		Alojamiento	
		Refrigerios	150
		<b>TOTAL</b>	<b>1500</b>

Las acciones formativas que se organicen dentro del marco del presente plan de capacitación serán autofinanciados, salvo casos particulares, en los que serán cofinanciados por la empresa.

Con el fin de viabilizar el proceso de formación, la empresa asignará un monto inicial que permita desarrollar normalmente los eventos, mientras se recuperan los fondos invertidos en ellos.

### **Calendario de actuación**

Las fechas tentativas de cumplimiento, están determinadas respectivamente (anexo 2), las mismas que son flexibles y pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y planificación de la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.**

### **Evaluación**

La evaluación es un proceso que se debe realizar en distintos momentos, desde el inicio del plan de capacitación, durante y al finalizar dicho plan. Es un proceso sistemático para valorizar la efectividad y eficiencia de los esfuerzos de la formación.

El plan de capacitación contempla los tipos de evaluación:

- **Evaluación al participante:** Cada instructor al inicio del curso indicará la forma de evaluación, la misma que estará en concordancia con la temática impartida. La evaluación a los participantes será sobre veinte puntos, y será registrada en el respectivo formato. Se proporcionará únicamente certificados de aprobación cuando el participante cumpla al menos el 90% de asistencia y el 80% de rendimiento, caso contrario, reprobará el curso. Además, el instructor presentará un informe del desarrollo del curso, de acuerdo al formato establecido.
- **Evaluación al instructor:** Se llevará a cabo mediante una encuesta aplicada a los participantes al término de cada curso. (anexo 3)
- **Evaluación de los resultados de las acciones formativas:** También conocida como la evaluación a la ejecución de la capacitación, donde al finalizar cada coordinador,

remitirá al director de talento humano un informe de ejecución de la capacitación respectivamente. Así mismo se elaborará semestralmente un informe del plan de capacitación.

### **Monitoreo del plan de capacitación**

Al finalizar el plan de capacitación, el departamento de talento humano deberá realizar el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en las acciones formativas, de tal manera que se asegure el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados.

### **La medición del retorno de inversión en capacitación**

A lo largo de los años se han desarrollado múltiples teorías que buscan medir los beneficios obtenidos luego de un plan de capacitación donde todos llegan a la misma conclusión: lo difícil que es cuantificar económicamente el impacto final. El departamento de talento humano quiere llegar es a una causa – efecto entre la inversión en capacitación y los resultados económicos obtenidos.

Esta dificultad nace de la naturaleza de las variables: mientras la inversión en capacitación es algo tangible (\$, horas), los beneficios son intangibles (capital humano), por ende se necesita saber una alineación de las variables en cuestión. Recordemos que todo programa de capacitación o formación debe responder a las necesidades de los colaboradores, respecto al negocio, para maximizar las utilidades con un mejor desempeño individual y colectivo.

Lo que sí es cuantificable es el costo de no capacitar, que muchas de las veces es reflejado en la pérdida de clientes, reprocesos, mayor cantidad de colaboradores o la falta de cumplimiento de objetivos.

Existe un orden de prioridades al iniciar un proceso de medición del retorno de capacitación: Análisis de las necesidades de capacitación, definición de las necesidades de capacitación a llevar a cabo, definición de las acciones de evaluación del plan de capacitación ejecutado y el marco económico de la capacitación realizada.

En la etapa de la medición del retorno económico de la capacitación realizada se deben recopilar los datos necesarios para dicha medición como es la inversión directa realizada, los costos indirectos vinculados con la capacitación y los costos de administración del proceso de evaluación.

Los beneficios serán los estándares de calidad, la evolución en la motivación, la satisfacción diferenciada del cliente interno y externo, el compromiso en las tareas y objetivos de los colaboradores, la solución de conflictos, la mejora de equipos de trabajo y el resultado de una buena comunicación.

La capacitación debe realizarse por grupos o por áreas, por plantas o sucursales como por ejemplo departamento de ventas con logística y distribución, al unir estos dos departamentos en la capacitación se pueden definir indicadores departamentales que nos permitan evaluar si hemos avanzado como empresa en ventas y en atención al cliente.

Debemos recordar a cada departamento que el proyecto del ROI es a nivel corporativo, la misma cultura organizacional debe tener la orientación hacia la medición, más allá del impacto de la capacitación. Esto implica la existencia de otras herramientas ya instaladas las mismas que deben ser compartidas a nivel organizacional.

Todos los colaboradores de la empresa deben conocer por qué se les va a evaluar, por lo que al disparar el plan de capacitación se debe comunicar todos los parámetros por los cuales se va a medir su impacto sea ya a corto o mediano plazo.

No toda la capacitación puede ser tomada como objeto de medición, se puede comenzar con actividades de formación vinculadas directamente al negocio, lo que facilita la evaluación del impacto y posterior a esto se puede ir adicionando las actividades de capacitación cuya vinculación con el negocio es mucho más indirecta. Si es más directa, más corto es el plazo en que se pueden tener resultados de costo / beneficio.

Se debería seleccionar aquellos programas de formación que tienen las siguientes características: Que tengan una alta inversión económica, que estén vinculadas con objetivos de cumplimiento cuantificables, que tengan un alcance en cantidad de participantes y que sean relevantes para la dirección de la empresa.

Para las mediciones del impacto económico de la capacitación se puede utilizar la siguiente fórmula genérica de cálculo;

$$\frac{\text{Beneficios obtenidos} - \text{Inversión en capacitación}}{\text{Inversión en capacitación}}$$

Mediante la aplicación de la fórmula de cálculo descrita es posible llevar adelante los siguientes procesos:

Definición de los indicadores para medir el ROI:

- Mejora en el desempeño individual / grupal (reporte del desempeño)
- Mejora en la retención del personal (reporte de rotación)
- Disminución del ausentismo (reporte de ausentismo)
- Mejora en la autonomía del puesto de trabajo (Reporte del management ratio)
- Aumento del personal de alto potencial (reporte de desempeño potencial)
- Evolución de los cuadros de reemplazo (reporte de promociones internas)
- Análisis de la mejora del cumplimiento de objetivos (reporte de cumplimiento de objetivos)

Conversión de las variables definidas a resultado económico tangible:

- Cantidad de clientes: \$ promedio por cliente
- Evolución de las ventas: % de incremento atribuible a la capacitación dictada
- Disminución de costos: % de disminución como consecuencia de la capacitación dictada
- Satisfacción del cliente: % de crecimiento de clientes
- Motivación interna: \$ por disminución de renunciadas
- Calidad: \$ por disminución de errores / reprocesos
- Desempeño: \$ por mejora en funciones directamente vinculadas al cliente externo
- Retención: \$ de ahorro por menor rotación
- Ausentismo: \$ de ahorro por menor ausentismo
- Empowerment: \$ por disminución del costo de supervisión
- Cuadros de reemplazo / alto potencial: \$ por ahorro en selección

De lo analizado podemos concluir que es posible la medición del impacto económico de la capacitación siempre que se tenga en cuenta que se debe contemplar un plazo no menor a los 2 años y que los resultados obtenidos mostrarán un rango o tendencia, buscando evaluar si la inversión fue la adecuada, si respondió a las necesidades del negocio y si logró el desempeño de los empleados.

### 3.10 Verificación de hipótesis

La hipótesis planteada en la presente investigación es: La inversión en capacitación permitirá mejorar los resultados del desempeño de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

Una vez analizada la información obtenida con el instrumento utilizado con los colaboradores de la empresa, se consideró para el análisis del chi cuadrado las siguientes preguntas que guardan relación directa con el objeto de estudio:

Pregunta 7: ¿Considera usted que la capacitación mejora el desempeño laboral?

Pregunta 11: ¿Considera usted que su desempeño ha mejorado gracias a la capacitación recibida?

Una vez correlacionadas dichas preguntas se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 24: Comprobación de hipótesis  
Elaborado: Galo Celi Valverde

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
7.- Considera usted que la capacitación mejora el desempeño laboral? * 11.- Considera usted que su desempeño ha mejorado gracias a la capacitación recibida?	38	100,0%	0	0,0%	38	100,0%

Se observa que las dos preguntas tuvieron una aceptación en las respuestas de 38 criterios, lo que representa el 100% de los resultados esperados.

Tabla 25: Contingencia: ¿Considera usted que la capacitación mejora el desempeño laboral? / ¿Considera usted que su desempeño ha mejorado gracias a la capacitación recibida?

Elaborado: Galo Celi Valverde

	11.- Considera usted que su desempeño ha mejorado gracias a la capacitación recibida?		Total
	No	Si	
7.- Considera usted que la capacitación mejora el desempeño laboral?			
No	0 0%	1 2,63%	1 2.63%
Si	4 10,52%	33 86,84%	37 97,36%
Total	4 10,52%	34 89,47%	38 100%

De la tabla 25 se determina que el 86,84% de los encuestados, es decir 33 colaboradores encuestados consideran que la capacitación mejora el desempeño laboral, pero que la capacitación recibida no ha sido favorable en la mejora de desempeño. Lo que nos permite además analizar que pueden existir diferentes razones que no han permitido que la inversión realizada en capacitación por la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A. impacte en el desempeño, por lo tanto, se debería considerar además diferentes factores que inciden directamente en el desempeño como son: el clima laboral, riesgos psicosociales, la motivación, el salario y las expectativas entre otros.

La prueba de la hipótesis se realiza utilizando la prueba del chi cuadrado, la misma que nos permite determinar si las dos variables se relacionan entre sí.

Los pasos que se siguieron para el cálculo son:



- Realizar una presunción

La inversión en capacitación permitirá mejorar los resultados del desempeño de la empresa Platinum Part Plat. Part. S.A.

- Escribir la hipótesis nula y alternativa

Ho: Hipótesis nula: La inversión en capacitación y la evaluación de desempeño son independientes

H1: Hipótesis alternativa: La inversión en capacitación y la evaluación de desempeño son dependientes

- Calcular el chi cuadrado

Tabla 26: Pruebas de chi cuadrado  
Elaborado: Galo Celi Valverde

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	,121 <sup>a</sup>	1	,728		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,226	1	,635		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,895
N de casos válidos	38				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,11.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

De acuerdo al cálculo de chi cuadrado realizado en el sistema SPSS y al ser el valor del chi cuadrado de la tabla mayor que el calculado se rechaza la hipótesis alterna y se determina que la inversión en capacitación y evaluación de desempeño son independientes, pero de acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas se determina que existen otros factores que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.** y que la capacitación debe enfocarse en la adquisición de destrezas para fortalecer algunos aspectos importantes para el desempeño.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- La capacitación como parte del subsistema de talento humano, es reconocida como mecanismo que ayuda al fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores de la empresa **Platinum Part Plat. Part. S.A.** Así lo sustenta Martha Alles donde menciona que las capacitaciones son actividades estructuradas generalmente bajo la forma cursos, horarios y objetivos predeterminados. Formaciones interesantes en todos sus campos y sugiere que se lleve a cabo del codesarrollo.
- La inversión que se focaliza hacia el mejoramiento de las competencias de todos los colaboradores debe ser hacia una necesidad específica para lo cual es importante los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Es necesario el apoyo y colaboración de los directivos de las organizaciones para la implementación y ejecución de un plan de capacitación.
- El conocimiento siempre va a ser intangible y es por eso que la necesidad de medirlo y cuantificarlo a través del retorno de inversión en capacitación permite que las organizaciones encuentren el mecanismo que les permita tener la rentabilidad y el impacto de los resultados en un determinado tiempo.
- La inversión en capacitación impacta en el desempeño de los colaboradores, pero deben ser considerados otros aspectos de la organización como son factores de motivación, las competencias y los factores ambientales.
- Se puede concluir que la variable de evaluación de desempeño y de capacitación son dependientes influenciados por la motivación la capacidad y el ambiente laboral. Así lo sustenta Bohórquez donde dice que el desempeño laboral es la ejecución del trabajo en menos tiempo alcanzado por los trabajadores para cumplir con los objetivos propuestos, teniendo un contacto directo con el clima laboral.
- La capacitación no debe estar orientada solamente a un mejoramiento de conocimientos, sino también a los comportamientos de los colaboradores.

- Las unidades de administración de talento humano, son facilitadoras en la implementación de los planes y programas de capacitación y de evaluación de desempeño, donde la comunicación y el adiestramiento a los colaboradores así como su asesoramiento permanente, lograrán la efectividad de los mismos. Sustentado por Chiavenato donde menciona que desarrollar personas no es solo darles información, es darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, a partir de esto, modificar sus hábitos y comportamientos logrando su eficacia laboral.
- Los instrumentos que se utilizan para la medición del retorno de inversión en capacitación, fueron de utilidad para que el departamento de talento humano conozca más a fondo la empresa, es decir, qué productos y servicios se ofertan a los clientes internos y externos en cada área administrativa y cómo con la capacitación se puede colaborar o contribuir para alcanzar los objetivos que desea la empresa.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Realizar una campaña de comunicación en toda la empresa de los distintos subsistemas que administra la dirección de talento humano.
- Empoderar al departamento de talento humano con el fin de motivar a las distintas unidades administrativas hacia la participación activa en el desarrollo de los distintos planes, programas y actividades empresariales.
- Implementar la herramienta desarrollada en el presente trabajo de investigación con el fin de poder medir cual es el impacto de la inversión en capacitación en la evaluación de desempeño de los colaboradores.
- Formular un plan de acción que se oriente a determinar todos los factores internos de la organización que impactan en la evaluación de desempeño de los colaboradores, dentro de categorías como la capacidad, el ambiente y la motivación.
- Aplicar el sistema de administración del desempeño en sus fases de planificación, ejecución y retroalimentación.
- Se debe capacitar a todos los mandos de la empresa operativos, medios y altos sobre los procesos de capacitación y evaluación de desempeño.

- Formar líderes formales en herramientas de coaching, feedback, comunicación, liderazgo, etc.
- Incluir dentro de las necesidades de capacitación de la dirección nacional de administración de talento humano, el programa de formación de formadores con el fin de replicar de la mejor manera la implementación de todos sus subsistemas.
- Considerar toda la información que nos dejen las capacitaciones empresariales para desarrollar un programa de motivación y participación de los colaboradores, para que se fortalezcan conocimientos, para que exista intercambio de ideas y mejoramiento continuo, para con las evaluaciones individuales pueda existir un reconocimiento o recompensa por objetivos cumplidos al colaborador y permitir al colaborador que tenga un plan de carrera dentro de la empresa para promover su desarrollo personal y profesional.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°* (1ra. ed., 2da. reimp.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Las 50 Herramientas de Recursos Humanos Que Todo Profesional Debe Conocer*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento* (1ra. ed. ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*, (1ra. ed. 1ra. reimp.), Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Granica, 2002.
- Armstrong, M. *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá, Legis Editores, 1993.
- Bolívar, C. *Más allá de la información*. Consultada el 28-02-03.
- Bohlander, G. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (14va. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las Organizaciones* (9na. ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, tercera edición. The McGraw-Hill companies Inc.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill interamericana S.A.
- Davis, D & Newstrom, J (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10ma. ed.). México: Graw-Hill Interamericana.
- Druker, P. (2002). *Los desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.


- Daros, W. “¿Qué es un marco teórico?” en *Enfoques*. Año XIV, nº 1, 2002.
- De Ansorena Kao, A. *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona, Paidós Ibérica, 1996.
- Dessler, G. *Administración del personal*. Octava edición. México, Pearson Prentice Hall, 2001.
- Drucker, P. *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires, Sudamericana, 1999.
- García, F., Castellanos, O. (2011). *Evaluación del impacto de la formación y capacitación del profesional*. Ecuador, Quito: Ceforcom.
- García, J. (2007). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Thomson.
- Garten, J. *Estrategias para la economía global*. México, Prentice Hall, 2001.
- Hernández, R. *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.), Mc Graw Hill, 2014.
- Maristany, J. (2012). *Administración de Recursos Humanos*, (2da. ed.). Pearson Education de México S.A. de C.V. 2007.
- Maxwell, J. (2012). *EL ABC de la capacitación*, (1ra. ed. 1ra. reimp.), Buenos Aires, Argentina: V&R.
- McClain Gary, R. D. (2005). *El Gran Libro de la Gerencia del Personal* (1ra. ed. ed.). (S. Marisa, Trad.). Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial.
- Mondy Wayne R., N. R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., Coutler, M. *Administración* (10ma. ed.), Prentice – Hall, 2009.
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (Distal S R L, 2012), Granica.
- Soler, S. (2008). *Coeficientes de confiabilidad de instrumentos escritos en el marco de la teoría clásica de los tests*. La Habana – Cuba.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. (1ra. Ed.) México: Editorial Pax. Coordinación Matilde Schoenfeld.
- Galindo, C. (2007). *Manual para la creación de empresas. Guía planes de negocio*. (2ra. Ed.) Bogotá: Ecoe ediciones.

Robbins & Coulter. (2005). *Administración*. (8va. Ed.) México: Pearson Prentice Hall.

Escobar, G. (2013). *Los nueve principitos: Una guía práctica para la realización de tus proyectos*. Estados Unidos de América.

Los artículos científicos y varios libros fueron obtenidos de las 23 bases de datos que dispone para la investigación en la UTE, entre las principales consultadas están: Ebsco, Digitalia, ELibro, Ebrary, Proquest, Lexis, Referencia: [www.ute.edu.ec/biblioteca](http://www.ute.edu.ec/biblioteca).



Anexo 1: Formato Detección de Necesidades de Capacitación				
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		CÓDIGO	TH - 7.1.1. - DNI - R01
			VERSIÓN	1
			FECHA	01-ene-15
			PAGINA	1 de 1
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				

CIUDAD:		<i>Quito</i>		FECHA:		<i>01/01/2015</i>	
UNIDAD RESPONSABLE DE LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:				<i>Dirección de Talento Humano</i>			
No.	NOMBRES Y APELLIDOS DEL COLABORADOR (A)	NÚMERO DE CÉDULA	DENOMINACIÓN DEL CARGO	ATENCIÓN A GRUPOS PRIORITARIOS	CAPACITACIÓN O FORMACIÓN	TEMA DE CAPACITACIÓN REQUERIDA	
<i>1</i>	<i>Galo Celi</i>	<i>1803564242</i>	<i>Jefatura Logística</i>	<i>No aplica</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Indicadores</i>	
<i>2</i>	<i>Gabriela Pullupa</i>	<i>1720169778</i>	<i>Asistente Bodega</i>	<i>No aplica</i>	<i>Formación</i>	<i>Manejo de Bodegas</i>	
<i>3</i>	<i>Jonathan Reyes</i>	<i>1710212372</i>	<i>Gerente Administrativo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Evaluación del personal</i>	
<i>4</i>							

## NOTAS


Para insertar filas adicionales, inserte filas en blanco y posteriormente copie hacia abajo la última fila que contiene los formatos.  
 Para llenar el formulario, considerar: Tipo de letra Times New Romans 10, sin negrilla, sin comas, sin espacios adicionales

## OBSERVACIONES


Solicitado por:

\_\_\_\_\_  
 Director o jefe inmediato de la unidad administrativa  
 solicitante

Nombre:

Anexo 2: Plan Anual de Capacitación									
		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN					CÓDIGO	TH - 8.1.1. - PAC1 - R01	
							VERSIÓN	1	
							FECHA	01-ene-15	
							PAGINA	1 de 1	
PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN									
FECHA:		01/01/2015							
ITEM	TEMA DE CAPACITACIÓN REQUERIDA	UNIDAD ADMINISTRATIVA REQUIRIENTE	# DE COLABORADORES (AS)	GÉNERO		NACIONAL/ INTERNACIONAL	CAPACITACIÓN INTERNA O EXTERNA	COSTO TOTAL DE LA CAPACITACIÓN	
				MASCULINO	FEMENINO				
1	Procesos	Dir. Talento humano	1	1	0	NACIONAL	EXTERNA	\$ 150	
2	Administración	Dir. Logística	5	4	1	NACIONAL	INTERNA	\$ 1.000,00	
3	Ventas	Dir. Comercial	10	7	3	NACIONAL	EXTERNA	\$ 1.800,00	
4									
TOTALES			16	12	4			\$ 2.950	

## NOTAS

Para insertar filas adicionales, inserte filas en blanco, entre el número 5 y 6, posteriormente arrastre hacia abajo para que las fórmulas se mantengan y continúe este procedimiento las veces necesarias.

Para llenar el formulario, considerar: Tipo de letra Times New Romans 10, sin negrilla, sin comas, sin espacios adicionales

No modificar el fomulario para combinar celdas, y mantener formatos del formulario, utilice la opción copiar formato de la ventana de portapapeles

## OBSERVACIONES

--

Elaborado por:


Analista Talento Humano  
Nombre:

Revisado por:

Dirección de Talento Humano  
Nombre:

Aprobado por:

Gerente Administrativo  
Nombre:

<b>Anexo 3: Formato Evaluación Evento de Capacitación</b>			
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EVALUACIÓN EVENTO DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO	TH - 9.1.1. - EV1 - R01
		VERSIÓN	1
		FECHA	01-ene-15
		PAGINA	1 de 1
Evaluación Evento			

**(FAVOR LLENAR LOS DATOS SOLICITADOS CON MANO IMPRENTA)**

TALLER: \_\_\_\_\_

Nombre del evento: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Por favor colocar con una **X** en el número que corresponda, considerando **1 el menor cumplimiento o desempeño** y **5 el mayor cumplimiento o desempeño**, de acuerdo con su evaluación:

<b>NOMBRE DE FACILITADOR:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Conocimiento del tema					
Respuesta e inquietudes					
Manejo del grupo					
Cumplimiento de la agenda programada					
<b>NOMBRE DEL ORGANIZADOR:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Información previa y de cierre del evento					
Atención dedicada al participante					
Logística general de la organización					
Material de apoyo del evento					

Contestar las siguientes preguntas marcando con una <b>X</b> donde corresponda		
<b>LOS CONOCIMIENTOS OBTENIDOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Están en relación a la función que desempeña?		
¿Los aplicará en su gestión institucional?		
¿Serán de utilidad para asesorar internamente en su empresa?		

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:


## Anexo 4: Formulario para evaluaciones de desempeño



SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD  
EVALUACIÓN  
ANALÍTICA DEL  
DESEMPEÑO

CÓDIGO	TH - 6.2.2. - PO2 - R03
VERSIÓN	1
FECHA	20-ago- 13
PAGINA	1 de 1

## EVALUACIÓN ANALÍTICA DEL DESEMPEÑO

Evaluador  
: \_\_\_\_\_

Cargo del  
Evaluador: \_\_\_\_\_

Fecha de la  
Evaluación: \_\_\_\_\_

Persona a  
Evaluar: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Periodo a  
Evaluar:  
Prueba

Semestral

## TABLA DE EVALUACIÓN

Califique el desempeño con la letra que  
mejor le represente

A	Desempeño sobresaliente
B	Desempeño correspondiente al nivel requerido
C	Desempeño inferior, puede mejorar
D	Desempeño no existente, no demuestra

## FACTORES DETERMINANTES

		A	B	C	D
1	Acceptación de la responsabilidad				
	Ejecuta las tareas a su cargo, sin que necesite continuas directivas y controles				
	Observaciones				
2	Criterio	A	B	C	D
	Utiliza el discernimiento adecuado para la resolución de problemas y desarrollo efectivo de su tarea				
	Observaciones				

3	<b>Creatividad</b>	A	B	C	D
	Busca innovar y desarrollar tareas con alto nivel de conocimiento				
	Observaciones				
4	<b>Resultados</b>	A	B	C	D
	Logra los objetivos fijados oportunamente en cuenta de calidad, cantidad y tiempos establecidos				
	Observaciones				
5	<b>Relaciones de trabajo</b>	A	B	C	D
	Aptitud personal para la interpretación armónica con otras personas				
	Observaciones				
<b>ACTIVIDADES ESPECIALES DEL CARGO</b>					
Marque las actividades esenciales que se detallan en el manual de funciones de su colaborados con un puntaje de 1 a 5, siendo 5 el puntaje más alto y 1 el más bajo					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

### Anexo 5: Informe individual de resultados de evaluación



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
INFORME INDIVIDUAL DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

CÓDIGO

TH - 6.2.2.  
- PO2 - R04

VERSIÓN

1

FECHA

20-ago-13

PAGINA

1 de 1

#### INFORME INDIVIDUAL DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

#### ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Puntaje  
Logrado

1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
6)		

#### EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias	Puntaje Logrado	Competencias	Puntaje Logrado

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Competencias	Puntaje Logrado

ACCIONES Y COMPROMISOS		
ACCION/ COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del Evaluado

Nombre \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No llenar este espacio, únicamente para ser llenado por Desarrollo Humano

Actividades esenciales	
Evaluación de competencias	
Evaluación de desempeño	
Calificación promedio	
Calificación mínima 75/100 puntos	



Anexo 6: Encuesta a los colaboradores, capacitación y evaluación de desempeño.

Elaborado por: Galo Celi Valverde

Reciba un cordial saludo.

Solicitamos su ayuda contestando algunas preguntas que no le llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada pregunta y recuerde contestar con la mayor sinceridad posible. Utilice bolígrafo y señale con una X sus respuestas. No existen respuestas correctas o incorrectas, únicamente reflejan su opinión personal, por tal razón son de gran valor y utilidad en la investigación que estamos realizando.

#### DATOS GENERALES

SEXO: M  F

UNIÓN LIBRE

SOLTERO

ESTADO CIVIL: CASADO

DIVORCIADO

VIUDO

#### ENCUESTA

1.- Seleccione el rango de edad que tiene?

Menos de 18 años

De 18 a 25 años

De 26 a 33 años

De 34 a 41 años

De 42 a 49 años

Más de 50 años

2.- Seleccione su nivel de instrucción:

Bachiller

Técnico

Pregrado

Posgrado

Otra ¿mencione cuál?

3.- En qué área usted trabaja?

Gerencia administrativa

Secretaría

Adquisiciones

Talento humano

Contabilidad

Comercial

Bodega

Recepción

Servicios generales

4.-Cuál es el tiempo de servicio en la empresa?

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

Más de 15 años

5.- Conoce cuán importante es el puesto que ocupa dentro de la organización?

SI  NO

6.- Considera importante que la empresa elabore un plan de capacitación?

SI  NO

7.- ¿Considera usted que el proceso de capacitación mejora el desempeño laboral?

SI  NO

8.- Con qué frecuencia la empresa capacita al colaborador?

Nunca

Rara vez

Con frecuencia

Siempre

9.- ¿Considera que un plan de capacitación, se elabora tomando en cuenta las reales necesidades de la empresa, del puesto y de su realidad como persona?

SI  NO

10.- Que tipo de capacitación le gustaría recibir?

Ventas

Contabilidad

Servicio al cliente

Adquisiciones

Logística y Dist.

Talento Humano

Otras (¿Cuáles?)

11.- ¿Considera usted que su desempeño ha mejorado gracias a la capacitación recibida?

SI  NO

9.- ¿Considera que la evaluación de desempeño es importante para el crecimiento de la empresa?

SI  NO

12.- ¿Cuántas veces, ha recibido explicación sobre el subsistema de evaluación de desempeño?

Nunca

Rara vez

Con frecuencia

Siempre

13.- ¿Considera que la evaluación de desempeño que le han realizado, existió una planificación, organización, comunicación y retroalimentación?

SI  NO

14.- ¿Considera que el formato utilizado en la evaluación de desempeño, le permitió ser evaluado objetivamente?

SI  NO

15.- ¿Considera que su jefe inmediato, se encuentra capacitado para realizar su evaluación de desempeño?

SI  NO

16.- ¿Cree usted, que la evaluación de desempeño sirve únicamente para destacar los errores que se cometieron durante un año?

SI  NO

**MUCHAS GRACIAS.**

Anexo 7: Encuesta nivel jerárquico superior

Elaborado por: Galo Celi Valverde

Reciba un cordial saludo.

Solicitamos su ayuda contestando algunas preguntas que no le llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada pregunta y recuerde contestar con la mayor sinceridad posible. Utilice bolígrafo y señale con una X sus respuestas. No existen respuestas correctas o incorrectas, únicamente reflejan su opinión personal, por tal razón son de gran valor y utilidad en la investigación que estamos realizando.

#### DATOS GENERALES

PUESTO: \_\_\_\_\_

SEXO: M  F

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: \_\_\_\_\_

UNIÓN LIBRE

EDAD: \_\_\_\_\_

SOLTERO

REMUNERACIÓN: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: CASADO

DIVORCIADO

VIUDO

#### ENCUESTA

1.- ¿Considera usted que su equipo de trabajo se encuentra comprometido con su

desempeño y capacitación?

SI  NO

2.- La detección de necesidades de capacitación en su departamento, se elaboró en función de:

Evaluación de desempeño

Descriptivo del puesto

Perfil profesional

Falta de conocimiento

3.- Con qué frecuencia evalúa la efectividad de la capacitación recibida de sus colaboradores:

No evalúa

Cada 3 meses

Cada 6 meses

1 vez al año

4.- Enumere del 1 al 3 en orden de importancia siendo 1 el de mayor valor  
¿Considera usted que su equipo de trabajo mediante la capacitación ha mejorado en?

Habilidades

Conocimientos

Actitudes

5.- ¿Considera usted que la evaluación de desempeño fomenta la eficacia y eficiencia de los colaboradores?

SI  NO

6.- Enumere del 1 al 3 en orden de importancia siendo 1 el de mayor valor  
¿Cómo líder de su equipo qué ponderación otorga usted en la evaluación de desempeño?

Habilidades

Conocimientos

Actitudes

7.- Enumere del 1 al 3 en orden de importancia siendo 1 el de mayor valor  
En orden de importancia, ¿qué factores considera que influyen en la evaluación de desempeño?

Habilidades

Conocimientos

Actitudes

8.- Enumere del 1 al 3 en orden de importancia siendo 1 el de mayor valor  
En orden de importancia, clasifique los factores ambientales que influyen en la evaluación de desempeño:

Sistemas tecnológicos

Espacios físicos  
adecuados

Reglas y políticas

Transporte

Salud y seguridad  
ocupacional

**MUCHAS GRACIAS.**