

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROPUESTA DE INDICADORES DEL IMPACTO DE LA
CAPACITACIÓN EN PROGRAMAS FORMATIVOS POR
COMPETENCIAS EN RECURSO HUMANO DE SONDA DEL PERÚ
S.A.SAN ISIDRO – 2015**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS

INTEGRANTES:

ESTRADA CHÁVEZ, YURI <https://orcid.org/0000-0001-8094-7293>
PRADA ARONES, NELLY <https://orcid.org/0000-0003-2684-1847>

ASESOR:

MG. OLGER ROJAS MACHA <https://orcid.org/0000-0001-7965-1815>

CÓDIGO:

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL

FEBRERO 2020

**PROPUESTA DE INDICADORES DEL IMPACTO DE LA
CAPACITACIÓN EN PROGRAMAS FORMATIVOS POR
COMPETENCIAS EN RECURSO HUMANO DE SONDA
DEL PERÚ S.A.SAN ISIDRO – 2015**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

Dr. LOVERA BERNOLA, DENNY ROLANDO

Presidente

Lic. CELIS CASTILLO, EDWARD JOSÉ

Secretario

Lic. FLORES CERON, VILMA EUDOCIA

Vocal

Dedicatoria

A Dios, por inspirarnos, de cada paso que damos en el diario convivir.

A mi familia, por el apoyo brindado para esforzarme día a día y lograr todas mis metas y objetivos; yendo por el camino de luz, esperanza y paz espiritual.

.

Agradecimiento

Agradecemos, a todas aquellas personas de la Institución, por su importantísimo apoyo para desarrollar la presente investigación, por brindarme el conocimiento del trabajo que se realiza, buscando el desarrollo como personas integralmente.

A nuestros padres, por ser guías de cada acto que hemos realizado y realizaremos.

LAS AUTORAS

Resumen

El objeto de la presente información es determinar la aplicación y el diseño de indicadores, permite evaluar la efectividad en el Recurso Humano de la empresa Sonda del Perú S.A.

Las instituciones capacitan al personal, sin tomar en cuenta las normas. Es importante saber que la capacitación se hace de acuerdo a la necesidad de la institución.

La presente investigación se realizó en una organización que se desarrolla en el sector empresarial llamada Sonda del Perú S.A., destacada en el crecimiento tecnológico.

El desempeño laboral y la capacitación son importantes elementos para una institución laboralmente, con la capacitación se busca aumentar el desempeño de los trabajadores.

Palabra clave: Propuesta, Indicador, Impacto, Capacitación, Programa, Recursos Humanos.

Abstract

The purpose of this information is to determine the application and design of indicators, to evaluate the effectiveness of the Human Resource of the company Sonda del Perú S.A.

Institutions train staff, regardless of standards. It is important to know that the training is done according to the needs of the institution.

This research was carried out in an organization that is developed in the business sector called Sonda del Perú S.A., outstanding in technological growth.

Job performance and training are important elements for an institution working, with training seeks to increase the performance of workers.

Keyword: Proposal, Indicator, Impact, Training, Program, Human Resources.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract.....	vi
Tabla de Contenidos	vii
Introducción.....	ix
Capítulo I.....	1
1. Problema de la Investigación.....	1
1.1 Descripción de la realidad Problemática	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.2.1 Problema general	1
1.2.2 Problemas Específicos.....	2
1.3 Casuística.....	2
Capítulo II.....	4
2. Marco teórico.....	4
2.1 Antecedentes.....	4
2.1.1 Internacionales	4
2.1.2 Nacionales.....	11
2.2 Bases Teóricas	13
2.3 Marco conceptual	29
Capítulo III	33
3.1. Materiales y Métodos	33
3.2. Identificación de variables.....	33
3.3. Metodología.....	34

Capítulo IV	36
4.1. Alternativas de solución	36
Capítulo V	41
5.1. Resultados Y Discusión.....	41
Resultados.....	41
Diseño de indicadores de gestión	41
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	43
Referencias	44

Introducción

De acuerdo a como se viene desarrollando el mundo empresarial el Recurso Humano es el principal patrimonio en su desarrollo.

El capital humano de las empresas se compone por gente con cargo simple hasta el cargo ejecutivo, convirtiéndose en asunto de vital importancia para lograr el éxito en los negocios, transformándose en la competitiva diferencia entre las empresas.

En Europa, siempre se ha hablado de las capacitaciones y lo que es su impacto, evaluando resultados de capacitación, faltando informaciones relevantes, que no responde a las necesidades. En la capacitación, se evalúa mediante la cuantificación de personal capacitado y los cursos realizados. El impacto, sobre este tema, es la novedad de la problemática coyuntural del mundo empresarial. La importancia es la atención estratégica de la capacitación, que ayuda a mantener el futuro resultado.

No existe la acción de capacitar, si no hay cambios psicológicos en el personal, que involucre el cambio económico, provocando u cambio social. La capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión, que a la organización le otorga beneficios a corto plazo, desarrollándose los recursos laborales, incrementando el activo intangible. Mucho personal esta dotado con habilidades y conocimientos, por lo que se hace de vital importancia que las empresas observen la tarea de conocer en cuáles de las distintas áreas su personal necesita capacitarse.

En el Perú, la capacitación como impacto, es una manera continua y permanente para alcanzar los objetivos trazado, siendo necesario evaluar el impacto, viendo los resultados tangiblemente y prestando la atención necesaria a la capacitación.

En Sonda del Perú S.A., el impacto de la medición de la capacitación, se ve reflejada en el crecimiento de los empleados que laboran en la CIA indicada, el cual se percibe como

un impacto medianamente desfavorable por no capacitar al trabajador, en un porcentaje que varía entre 60% desfavorable y 40% favorable.

Con la presente investigación pretende comprender las percepciones sobre la efectividad de los procesos de capacitación, para el crecimiento profesional, según el autor, Michael Porter afirma: “la competitiva ventaja de las organizaciones es el saber de éste, orientando estrategias jerárquicas para proyectos innovar proyectos”.

Cuando se evalúa la capacitación, a través del resultado arrojado, por la efectividad del indicador, buscando la coherencia con el impacto empresarial. La capacitación no se debe limitar a lo aprendido por el resultado, por el contrario, aplicando la habilidad y el contenido para el puesto laboral, dentro de la empresa aprendiendo.

La investigación de acuerdo a la necesidad, significan la escasa capacitación a los trabajadores indicados logrando el desarrollo del trabajador de la CIA mencionada.

La Importancia de la capacitación radica en las alternativas de solución que proponemos en el presente trabajo, según nuestros estudios de campo y por las necesidades encontradas.

En el capítulo I.- Describimos, el problema de la empresa, el planteamiento de la problemática, formulación de la problemática, objeto general, objetos específicos y una casuística (con respecto a la problemática planteada).

En el capítulo II.- Presentamos el Marco de Teoría de antecedentes de los autores, bases teóricas, definiciones y conceptos de las variables con literatura actualizada menor a 10 años, técnicas avanzadas de las variables o temas afines, bases legales de acuerdo a la investigación y algunas experiencias exitosas de las empresas con temas afines a la investigación.

En el capítulo III.- Proponemos las alternativas de solución que comprende la respuesta a la problemática planteada mediante el problema general y los problemas específicos.

Finalmente consideramos conclusión, recomendación, la bibliografía y anexo respectivos de acuerdo al estilo APA, sexta edición.

Capítulo I

1. Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la realidad Problemática

El capital humano es la mano de obra dentro de una organización, siendo el recurso importantísimo, por que desarrolla el trabajo productivo de servicio y bienes, con el fin de satisfacer la necesidad de vender en los mercados, obteniendo la utilidad. La organización es la entidad financiera donde se combina factores necesarios para producir esenciales factores como la dirección y el capital humano.

La organización se focaliza problemáticamente, en el alto índice de deserción anual y mensualmente; evidenciándose en los resultados que existe brecha en la competencia específica, por el déficit de comunicación, orientación y liderazgo a los resultados, mediante coordinadores con el personal a su cargo. Además, la entrevista de salida, indica que el jefe hace una evaluación sin herramientas de gestión, permitiéndose validar el desempeño objetivamente, en algunos casos perjudicando a los colaboradores por no acceder al mínimo porcentaje, para convertirse en acreedor a la capacitación, que, al finalizar los eventos, no se conocen los resultados, sin indicadores que evalúa los eventos formativos, detectando la mejora de las oportunidades.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué forma la aplicación y el diseño de indicadores, permite al Recurso Humano de la empresa Sonda del Perú S.A., medirse el impacto de la capacitación en los programas de formación?

1.2.2 Problemas Específicos

Problema Específico 1

¿De qué forma la aplicación y el diseño de indicadores, permite evaluar la efectividad en el Recurso Humano de la empresa Sonda del Perú S.A.?

Problema Específico 2

¿De qué forma el impacto de capacitación influirá en los Recursos Humanos de la empresa Sonda del Perú S.A.?

Problema Específico 3

¿De qué forma, los programas formativos se evaluarán por competencias en el Recurso Humano de la empresa Sonda del Perú?

1.3 Casuística

Sonda del Perú S.A. tiene alrededor de 270 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: operarios de mantenimiento, técnicos, administrativos, gestores comerciales, gerentes, etc. Existen cuatro (4) divisiones cada una con sus respectivas unidades de negocios corporativos como: Plataforma, Mesa de ayuda, EUS (Soporte al usuario final), integración y outsourcing, de impresión, servicios de consultaría TI, FIN 700, administración general, administración comercial, entre otras.

Las áreas más relevantes son: EUS (Soporte al usuario final) y mesa de ayuda pertenecientes a la división de Servicios de TI, que en su mayoría ocupan el 70% de empleados en la planilla de Sonda, se suponía en Recursos Humanos que ésta división era la más preparada estratégicamente en los diferentes ámbitos de los proyectos del 2016 que se lograron ganar. Sin embargo, debido a la gran demanda de proyectos, (más de 10 logrados)

en lo que iba del año, se fueron ganando más, y esto rompió los conceptos de personal capacitado suficiente para poder abastecerse como división, debido a la gran demanda.

Para solucionar la coyuntura se recurrió a contratar rápidamente nuevo personal, que, si bien tenían los estudios solicitados, no contaban con las capacitaciones que se requerían obligatoriamente para el manejo de los proyectos. En el proceso de los avances se detectaron deficiencias, que atentaban con el servicio a los usuarios razón que las empresas que nos habían contratado, reclamaron, obligándonos a negociar con dos clientes algunas cláusulas del contrato para que no exista ninguna penalidad, ya que el servicio sería restaurado desde el principio.

El área de Gestión de personal, actuó rápidamente seleccionando y formando líderes en la estructura de los proyectos, iniciándose de la concepción, que el liderazgo es esencial para lograr la incorporación de valores. Elaborándose planes de capacitación para que todos los trabajadores cuenten con la misma capacidad de conocimientos, adquiriendo conocimientos de técnicas específicas de gestión, a su vez comprendan su rol en la empresa, en los proyectos en general.

Las funciones del líder fueron: multiplicar, reproducir el conocimiento, asegurando la difusión de valores, evaluando el desempeño, coordinando tareas productivas.

Los roles se complementan en función de si misma, permitiendo integrarse a las capacitaciones con innovaciones tecnológicas, con el objeto de análisis de gestión, productividad y clima organizacional.

Capítulo II

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Reyes Benites (2009) titulado “Metodología para Medir el Impacto de la Capacitación en Dependiente de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa” en su investigación obtiene un método, mediante la necesidad de capacitar en el desempeño para proponerse un plan. De acuerdo a esta propuesta. El autor notifica ciertas deficiencias en el proceso para la capacitación. Utilizo varias herramientas y una metodología para ponderar los atributos, esto para obtener el peso para capacitar, constituyéndose así para la obtención de las matrices W - Y, estableciéndose cierto posicionamiento para la comparación sobre el aprendizaje. Las matrices se suelen combinar con la percepción y su importancia, gracias a esto se obtiene la etapa 1,2 y la 3 del método.

Aquí se utiliza Excel y SPSS, para tratar la información, con esto se puede relacionar el resultado del impacto y el desempeño a la necesidad para una capacitación, proponiendo un plan de capacitación, con esto se estaría mejorando el desempeño. El método de esta investigación se daba en los modelos de Donald Kirkpatrick.

El primero en abordar científicamente la evaluación de la formación fue Donald L. Kirkpatrick en 1959. Profesor de la Universidad Wisconsin, autor, conferenciante, formador y consultor en el ámbito de la formación y desarrollo profesional, su libro “Evaluación de Acciones Formativas” es un estándar utilizado por profesionales de todo el mundo.

Kirkpatrick plantea la evaluación de la formación a cuatro niveles, que representan una secuencia coherente de evaluar las acciones formativas.

Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. Según se avanza y se pasa de un nivel a otro, el proceso se hace más difícil y conlleva más tiempo, pero

también proporciona información más valiosa. Ninguno de los niveles debería pasarse por alto.

Estos cuatro niveles son:

Nivel 1: Reacción.

En este nivel, la evaluación mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, respecto a la formación que acaban de recibir.

Es importante obtener no solo una reacción, sino una reacción positiva, que podría no asegurar el aprendizaje, aunque una negativa, casi con seguridad, reduce la posibilidad de que ocurra.

Se suele instrumentar por medio de encuestas a los participantes inmediatamente después de la acción formativa, con preguntas sobre el interés del curso, las habilidades de comunicación y calificación del formador, el estado de las infraestructuras (aulas, desplazamientos, comidas, atención, etc.), temas más y menos interesantes, etc., aunque ofrece poca fiabilidad sobre la eficacia de la acción formativa.

Es útil en el caso de jornadas y seminarios de formación externa, fundamentalmente para evaluar la calidad de la empresa organizadora, lo que nos dará criterio para siguientes acciones con la misma empresa. Como la encuesta se suele realizar inmediatamente después de la acción formativa incluso muchas veces es el propio profesor el que entrega y recoge las encuestas, es fácil que se convierta en una especie de “encuesta de la sonrisa”. De todas formas, por comparación con todas las encuestas recibidas de diferentes acciones, si podemos establecer una especie de ranking de calidad a partir de un número relevante de encuestas, naturalmente con un valor más conceptual que estadístico.

Nivel 2: Aprendizaje.

El aprendizaje se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de una acción formativa.

Las acciones formativas que tratan sobre temas como diversidad o igualdad en la plantilla, tienen como objetivo sobre temas como diversidad o igualdad en la planilla, tienen como objetivo principal un cambio de actitudes; las acciones formativas técnicas pretenden una mejora de las habilidades; y las acciones sobre materias como liderazgo, motivación y comunicación, pueden aspirar a lograr los tres objetivos.

Con el fin de evaluar el aprendizaje, es necesario establecer objetivos específicos: saber a dónde nos dirigimos es imprescindible para conocer si vamos avanzando correctamente.

Podemos evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes antes y después del curso por medio, por ejemplo, de una prueba escrita. Esta evaluación se puede realizar inmediatamente después de finalizada la acción formativa. Es importante, pero aún no estamos hablando de transferencia al puesto de trabajo.

El nivel de aprendizaje intenta, pues, medir los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo del curso, fundamentalmente a través de pruebas de control.

Estos controles son imprescindibles en la formación e-learning y en la presencial relacionada con conocimientos técnicos (en este último caso, junto con el nivel 1). En este nivel, tratamos de conocer si el participante en la acción formativa ha aprendido los contenidos del curso. Exámenes, pruebas objetivas a la finalización del curso, o el contraste posterior en el puesto de trabajo son instrumentos adecuados para conocer si los asistentes a la acción han conseguido ese objetivo básico de la formación, que es adquirir conocimiento nuevo. Pero esto sigue sin ser suficiente para la empresa.

Estamos hablando de la importancia de la formación continua en cada empresa. Ahora abordamos de la importancia de la formación continua en cada empresa. Ahora abordamos los dos elementos imprescindibles, los dos objetivos básicos que debe perseguir la empresa al diseñar un plan de formación: la transferencia de los conocimientos y habilidades que deben adquirir los participantes, al puesto de trabajo que cada uno ocupe: y la evaluación de los resultados de la formación, tanto en términos de objetivos intangibles como sociales, comerciales o económicos. Son los puntos críticos que justificarán la importante laboral del departamento de formación ante la alta dirección de la compañía, y probablemente los que menos se contemplan en el diseño de los diferentes planes de formación de cada empresa, lo que se justifica solo porque son, lógicamente, los más difíciles de medir. Pero eso nunca debería ser una razón, incluso para la reivindicación profesional de los responsables de formación de la empresa.

Nivel 3: Conducta.

Para que se produzca un cambio de conducta es necesario no solo que la persona quiera cambiar (nivel 1), e incluso que sepa lo que tiene que hacer, como y cuando (nivel 2), además tiene que trabajar en un clima adecuado, debe tener la oportunidad de cambiar e incluso debe ver algún incentivo, no necesariamente monetario, en el cambio.

Para comprobar si se ha producido un cambio de conducta es necesario dejar pasar un tiempo desde la formación (entre 1 y 2 meses) para facilitar que el cambio se produzca, y encuestas o entrevistar a: participantes, supervisores inmediatos, subordinados, clientes/proveedores si corresponde, etc., además de la observación directa del comportamiento del empleado en el puesto de trabajo. Esta evaluación se debe repetir tras 6/12 meses, para comprobar que el cambio es firme.

Este nivel de evaluación es conveniente siempre, e imprescindible en la formación asociada al puesto de trabajo.

En este nivel es en el que se plantean los retos más importantes al departamento de formación de la empresa: la transferencia real de esos conocimientos adquiridos al puesto de trabajo, lo que no siempre es fácil por temas de organización interna, resistencias al cambio, falta de estímulo, etc.

Se trata, por tanto, de un nivel de evaluación mucho más útil a la compañía, puesto que es a partir de aquí cuando la empresa comienza a obtener resultados de la formación, que, si estaba bien diseñada y adaptada a las necesidades reales de la empresa, tendrá un defecto rápido sobre la mejora de los resultados empresariales.

Nivel 4: Resultados.

En este nivel intentamos medir si la acción formativa tiene un impacto efectivo y eficiente en la organización. Este es el nivel más complejo de evaluar. Requiere, además, de un periodo largo para una evaluación correcta, y un seguimiento muy directo de cada uno de los empleados que recibió la formación. Y además no siempre es posible, salvo convenios internos de cada empresa que pueden ser fácilmente desmontables por los contrarios a una determinada acción.

Y sin embargo es muy importante porque habitualmente las altas direcciones de las compañías entienden muy bien el concepto de resultados económicos, pero no siempre especialmente en tiempos de crisis otros resultados más asociados al largo plazo, como la motivación, el compromiso, la implicación de la plantilla en la evolución de la empresa. Y en estos aspectos de la actitud de las personas, la formación tiene mucho que aportar, aunque sus resultados a corto se pueden medir con mucha dificultad en términos de aportación directa y positiva a la cuenta de resultados (también aquí sería aplicable la máxima de que, si una empresa quiere ser sostenible en el tiempo, nunca la búsqueda de resultados a corto debería perjudicar la obtención de resultados recurrentes de resultados a largo plazo).

Los resultados finales pueden consistir en: aumento de la producción, mejora de la calidad, menores costes, reducción de la frecuencia y/o gravedad de los accidentes, incrementos de las ventas, reducción de la rotación de la plantilla, aumento de la productividad, mayores beneficios, etc. Este tipo de resultados son la razón por la que planteamos acciones formativas, por lo que los objetivos finales de cada acción deben estar definidos en estos términos.

Según Kirkpatrick, es posible medir en términos monetarios los resultados de las acciones formativas. Es el caso, por ejemplo, de programas de formación en temas como liderazgo, comunicación, motivación, gestión del tiempo, delegación, toma de decisiones o gestión del cambio. Podemos establecer y evaluar la conducta seleccionada, pero los resultados finales tienen que medirse en términos de mejora de la moral y otros términos no financieros. Se espera que una moral alta o una mejoría en el clima laboral producirán resultados tangibles, pero es muy arriesgada la asociación directa.

En la evaluación de resultados debemos ser capaces de responder a preguntas del tipo: ¿Cuánto mejoro la calidad como consecuencia de la acción formativa?, ¿y la productividad?, ¿la comunicación interna?, ¿el clima laboral?, ¿la producción?, ¿las ventas?...

Pero esto no siempre es fácil y la mayoría de las veces quedan sin contestar porque las evidencias que encontramos solo aportan indicios como máximo, y no una prueba clara de que los resultados se deben en exclusiva a la acción formativa. Frecuentemente debemos quedarnos con esos indicios.

Naturalmente, podemos analizar los resultados en términos absolutos, pero durante el periodo de la acción formativa y en el entorno de la empresa ocurren muchas cosas, muchos cambios, que esa es la situación normal de las empresas hoy: vivimos en el cambio constante impulsado por la tecnología, la evolución de las inquietudes sociales, la acción de los movimientos ciudadanos y su rápida transmisión a través de los instrumentos asociados a las

tecnologías de la información, la innovación, la globalización, la competencia creciente entre las empresas, etc.

En estas condiciones no es fácil asociar la evolución de una empresa, un resultado determinado, a una acción formativa concreta, por más que esa acción formativa tuviera por objetivo expreso mejorar ese resultado que estamos analizando. Una buena forma de aproximarnos al menos al impacto real de la formación en la evolución de un resultado concreto es la de identificar un grupo de contraste similar al grupo formado y con comportamientos similares previos a la formación, proceder a la formación de uno solo de los grupos, y contrastar la evolución del resultado de ambos grupos en los meses siguientes a la finalización de la acción formativa. Dos tiendas de la misma cadena en ciudades similares y con ventas anteriores similares pueden ser un buen ejemplo de esta práctica: formamos en una determinada técnica de venta a la plantilla de una de las tiendas y no a la de la otra, y a continuación medimos la evolución de las ventas en ambas tiendas en los siguientes seis meses. Si la no formada mejora un 2% sus ventas, y la que recibió formación los mejora hubo más elementos que distorsionarán el resultado).

Carolina Olea Soto, (2010), en su investigación sobre “Evaluación de Impacto de la Capacitación: Caracterización y una Propuesta para la Gran Empresa Privada Chilena” realizó revisiones teóricas de lo conceptual, de la metodología y la relación del estudio con el tema, proponiéndose para la empresa. Los planes de acción están basados en varias etapas, la primera es aquella que se relaciona con la detectando de la necesidad del rendimiento de la compañía y en la segunda, se relaciona con la capacitación y el evaluar el impacto que tiene la capacitación; por ello se propone matrices de costos para podrá verificar el consumo real del recurso para realizar una capacitación. La información podrá facilitar en la toma de decisiones interiormente en el equipo que prepara la capacitación. Para medir el impacto de esta capacitación se propone un diseño de instrumento, teniendo como base el objetivo del

rendimiento mediante la capacitación por medio de la matriz. En las etapas 3 y 4 se propone el analizar de evaluaciones del desempeño del trabajador de 180 y 360 grado siendo dificultoso el ROI.

La evaluación de impacto para la capacitación se utiliza como herramientas viendo los beneficios obtenidos.

Méndez Ramírez, (2005), De acuerdo a su investigación “Impacto de la Capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa de la Ciudad de San Luis Potosí, a través del programa de apoyo a la capacitación de la secretaría del trabajo y previsión social del gobierno del estado de San Luis de Potosí, Se verifica mediante el modelo Kilpatrick el impacto de la capacitación de las MYPES en Potosí, que se aprobó con la ayuda de un PAC. El realizador de esta investigación, ha determinado que hay varios tipos de cursos par a la evaluación, clasificados de acuerdo al área de impacto en la compañía. Luego se elaboran los instrumentos para evaluar para la medición de indicadores del desempeño, se valida el instrumento para su aplicación. La capacitación ayuda a que mejore la empresa, con la continuación del proceso se logrará beneficiar a la empresa.

En conclusión, el modelo de Donald Kirkpatrick, es el modelo que evalúa de manera más integro las capacitaciones de manera eficaz el impacto de la capacitación en la calidad de servicio.

2.1.2 Nacionales

Osaki (2013), con su tesis Capacitación a vendedores de empresas distribuidoras de consumo masivo en Lima y su impacto en las ventas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC – Perú. Contenido: Esta investigación cumple con la finalidad de resolver

interrogantes acerca de investigaciones que impacte en temas de capacitación de venta en empresas de distribución del consumo masivo. Se ha recopilado sirviendo como base para entender y poder hacer el análisis de cada variable. Se recopilaron diversos estudios en ese trabajo, a nivel global, en el campo de capacitación, fuerza de venta midiendo dicho resultado de las capacitaciones, comprometiendo a la alta jerarquía de los trabajadores en empresa del proceso necesario para la capacitación, motivacional para con las fuerzas de venta. Obteniendo un retorno a las inversiones dadas logrando el impacto esperado de las capacitaciones logrando buenos resultados en los negocios. Este trabajo ha sido complementado con informaciones económicas del Perú a sí mismos errores o entrevista a especialistas en el rubro que permita encajar el presente trabajo con la realidad peruana. Esta comprende una etapa cualitativa y cuantitativa de un estudio mixto. Que utiliza la metodología descriptiva, exploratoria en las entrevistas. Las etapas cuantitativas fueron realizadas en base a encuesta se vive estructurada con las preguntas cerradas, 17 que permitan el reforzamiento de la fase cuantitativas. La muestra en este trabajo está compuesta por sujetos contactados para la presente investigación. El resultado obtenido muestra un movimiento de grado alto en la informalidad, no existiendo voluntad entre las organizaciones y los vendedores. Asimismo, la capacitación es percibida como gastos en vez de ser considerados una inversión, existiendo relación entre la variable de motivación y la capacitación, así como la capacitación y rotación.

Mayurí (2012), con su tesis Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2012, Universidad Nacional Mayor De San Marcos – Perú. Toda organización 18 empresarial incluidas las instituciones sinfín de lucro; son agentes que impulsan el crecimiento del colectivo en la sociedad. Las sociedades son calificadas según los niveles de desarrollo logrados por su colectividad. Pudiendo medir los niveles de estructura de valores predicados y practicados, protocolos

costumbre y sus culturas organizacionales, que se traduce en un desempeño laboral de sus participantes del sistema. Si el sistema falla, se necesita el replanteamiento mismo de la organización, así como de sus participantes. Buscando los puntos de quiebre o fracturas para poder identificar y corregir el rumbo según las necesidades proyectada por la empresa. Es por esta razón que el presente trabajo investigación se ubica en el sector educativo el cual busca cambiar costumbres, en este punto los trabajadores que laboran en el banco la nación. Siendo las variables cuantitativas, como una línea investigación básica aplicada y con resultados que demuestran una fuerte correlación entre la variable capacitación empresarial y la variable desempeño laboral del banco de la nación del Perú.

2.2 Bases Teóricas

La empresa peruana

En el Perú en los últimos años, gracias a la globalización y los tratados de libre comercio con los diferentes países, se han beneficiado las empresas peruanas, puesto que el crecimiento de las mismas hace las posibilidades de invertir en el exterior y por ello se considera el desarrollo del capital humano en una organización logra beneficiar a la gastronomía, abriendo nuevas inversiones, con esto se puede ver el desarrollo del capital humano en las organizaciones pendientes del servicio de calidad, buscando siempre la competitividad, buscando la mejora continua, innovando y gracias a la competitividad se puede lograr obtener personal calificado.

La organización privada tiene la finalidad de buscar las ganancias con sus servicios ofrecidos, asumiéndose el riesgo inherente la decisión económica, existe una preocupación entre el costo y el beneficio. La automatización del proceso llevara a que se incremente la necesidad de buscar nuevas tecnologías, nuevas capacitaciones para el personal, logrando con esto que la organización se beneficie cuantificablemente.

Especial EMA: las empresas más admiradas del Perú:

Alicorp Gestor de megamarchas detalla cómo es que la empresa viene trabajando en la sostenibilidad de sus negocios, en un año que se caracteriza por el lanzamiento de más de treinta marcas. Para Paolo Sacchi, CEO de Alicorp, ser reconocidos como una de las Empresas más admiradas del Perú constituye un referente para todas las empresas que aspiran a liderar el crecimiento del Perú en los siguientes años. A partir de ahí, el ejecutivo siente que compromete a las compañías a elevar constantemente su propuesta de valor. “De esta manera, se crean los incentivos correctos para elevar el estándar y la manera de gestionar nuestros negocios, y con ello, generar un mayor valor y bienestar para la sociedad”. Resalta el ejecutivo.

Es sobre esta responsabilidad que Alicorp – ganadora en las últimas cuatro ediciones – viene trabajando constantemente en algunas de las virtudes mejor valoradas por los encuestados, entre ellas, estrategia comercial y de marketing. “En línea con nuestra estrategia de crecimiento orgánico, este 2015 hemos mantenido nuestro foco en los consumidores para fortalecer el desarrollo de nuestras mega marcas a través de la innovación”, dice el ejecutivo. En lo que va el año, Alicorp tuvo más de treinta lanzamientos y relanzamientos de productos.

“Este esfuerzo de toda la organización y de nuestros socios de negocios está siendo recompensado con la preferencia de los consumidores, por lo que hemos ganado participaciones de mercado en categorías muy competitivas, como pastas, detergentes, jabones, suavizantes, entre otros, fortaleciendo así nuestra visión de largo plazo” refiere el ejecutivo. Menciona, asimismo, la diversificación geográfica de la empresa como una ventaja competitiva desarrollada a lo largo de los años. “Ellos nos reta a seguir creando eficiencias a todo nivel de la cadena productiva”, “Queremos garantizar la sostenibilidad de nuestros negocios en el largo plazo, para lo cual estamos asumiendo compromisos en materia de nutrición, desarrollo de la cadena valor y el cuidado del medio ambiente al 2021, que

involucrarán un gran esfuerzo de innovación, pero, sobre todo un mayor nivel de conexión con nuestros consumidores con productos que superen sus expectativas”.

Backus Innovación contracíclica Nuevas marcas, tecnología de última generación y una fuerza de ventas renovada son claves para el crecimiento sostenido de Backus, señala su presidente ejecutivo.

Lo más de 5, 000 trabajadores de Backus se preocupan por tener impacto en la comunidad, en los consumidores y en los clientes. Por ello el ejecutivo de Unión de Cervecerías Peruanas Backys yJohnston, señala que ser una de las diez empresas mas admiradas del Perú es un reconocimiento a esta forma de trabajar.

“El premio es un reconocimiento a nuestro desempeño comercial, en el que aplicamos una estrategia que considera en todo momento cómo hacer las cosas para atender a nuestros consumidores. Realizamos innovación con nuevas marcas y con tecnología, en todo esto somos contracíclicos”, tras añadir la vinculación cercana con sus 193, 000 clientes, quienes colaboran estrechamente con la compañía para mejorar su posición.

Este proceso innovador incluye conexión online para las ventas, la introducción de nuevas marcas, empaques innovadores y una reducción en el consumo de agua y energía una de las estrategias de crecimiento de Backus es la innovación en sodas y agua.

BBA Continental. Banca digital Inspirado en el crecimiento a dos dígitos de segmentos como el corporativo. El CEO del BBVA Continental: El crecimiento del segmento corporativo en las colocaciones de BBVA Continental, a tasas de entre 17% y 25%, ofrece una señal de que no todas son noticias malas respecto al desempeño de la actividad empresarial. Este es uno de los indicadores que presenta a la entidad bancaria y nos ofrece una señal sobre el reconocimiento recibido como una de las Empresas más admiradas del Perú 2015.

“Este reconocimiento ratifica lo que vale una visión de largo plazo con nuestro foco puesto en la calidad del servicio”, manifiesta Torres-Llosa, luego de enfatizar que la solidez de su institución se refleja en una entidad bien capitalizada, con un sólido respaldo patrimonial, aspectos que generan confianza entre sus clientes.

El ejecutivo expresa que su entidad es reconocida como un banco que maneja el riesgo con prudencia. “En el fondo, nos interesa mantener relaciones de largo plazo con nuestros clientes, tanto para las personas naturales como para los clientes corporativos. Entre sus principales iniciativas para el corto y mediano plazo figura el trabajo con la inteligencia comercial, luego de cinco años de un crecimiento vertiginoso de las operaciones de la institución. “Estamos ordenando toda la información que se tiene, todo ello servirá para el control interno y para la productividad de los canales”. Otro tema que impulsa a la institución en la actualidad es la banca digital, debido a que se ha convertido en “la mano derecha de la otra mano: la calidad del servicio”, ambas son complementarias y son parte de la fortaleza de la institución para “subir a la autopista de nuevo, cuando se retomen tasas de crecimiento de otros años”.

El grupo BBVA se ha preparado para los próximos quince años, en los que se dará mucho foco al mundo digital”, menciona el ejecutivo, citando las recientes adquisiciones del conglomerado financiero global del 100% de las acciones de un banco digital en EE.UU y de la reciente compra de una empresa de base de datos.

Objetivos de las competencias

La capacitación es definida como toda actividad realizada en una organización que busca la mejor actitud, habilidades, conocimiento, o conducta de su personal respondiendo a sus necesidades, intenta perfeccionar a sus colaboradores en sus puestos de trabajo.

Dentro de los objetivos de la capacitación está proporcionar a la organización capital humano que este calificado, con competencia, conocimiento, responsable, capacitándose, actualizándose de acuerdo a los cambios de la globalización y las nuevas tecnologías, buscando mejorar la relaciones y la resiliencia en la organización..

La capacitación puede aplicarse en diversos campos, pero regularmente se nombran las siguientes áreas para llevarla a cabo:

- **Inducción:** Información que se brinda a los recién ingresado, generalmente se lleva a cabo por los supervisores del área de trabajo en donde la persona va a laborar.
- **Entrenamiento:** Generalmente se da en el mismo puesto de trabajo. Se hace cuando es necesario elevar el nivel de conocimientos del personal operativo.
- **Medir el estado en el que se encuentran las competencias Formación básica:** Sólo se realiza en ciertas organizaciones, procura personal preparado que recibe instrucciones sobre la empresa.
- **Desarrollo de jefes:** Es primordial el compromiso de la gerencia general y de los máximos niveles de organización. Dentro de esta se difunden temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, etc.

Los mejores cursos dentro de la capacitación, son aquellos que manejan la destreza de establecer empatía y cuyo contenido es fácil de asimilar. El problema puede presentarse al no saber cómo reconocer las debilidades y las fortalezas de cada individuo.

¿Cuántas competencias existen?

El diagnóstico es el primer paso que consiste en evaluar las necesidades de formación y entrenamiento, midiendo objetivamente las competencias actuales de cada persona frente a las competencias esperadas, otro paso es la intervención, que es el programa con las actividades para entrenar las competencias identificadas.

El siguiente es la comprobación, que consiste en reuniones posteriores para fortalecer lo aprendido y el impacto causado. Por último, la evaluación que permite conocer el avance de cada empleado por medio de diferentes herramientas.

Es posible que, a través de esta última herramienta mencionada, se logre tener un control de los colaboradores en el desempeño de sus tareas, de la misma manera, se llega a conocer el nivel de efectividad con el que se trabaja para así hacerles notar la relevancia de sesiones de capacitación.

La capacitación optimiza el desempeño en el trabajo lo cual engloba mejoras en la carrera profesional y ganancias de los participantes, así como fortalecer la retención además de crear experiencias basadas en las necesidades presente.

- Alles, Martha (2008), muestra la definición de por lo menos 160 cardinales competencias. teniendo competencias con el mismo nombramiento o teniendo nombres diferenciados, cuando son similares. Asimismo, al encontrarse competencias identificando la labor de la empresa. La competencia dirigida al capital humano con un buen desempleo (Pimienta, 2012). Nace de las interacciones relacionado con el conocimiento declarativos y factuales, destrezas, habilidades e inculcar valores.

Las evaluaciones para el desempeño en competencias

La evaluación: Permite el establecimiento del conocimiento compartido del cómo y él debe para conseguirse.

La evaluación

Es lo que se realiza al supervisado para verificar su desempeño determinadamente, teniendo en cuenta la contribución y su acierto, la necesidad para mejorar, las limitaciones en la evolución del desempeño laboral.

Para que es buena la evaluación

Para ajustar la conducta de la empresa y del capital humano, teniendo en cuenta el objetivo, la misión. Gracias a esto se podrá constituir los cimientos de la certificación para el ascenso del personal.

Como se evalúa

- Utilizando la observación y la entrevista
- Relevando la información
- Evaluando las competencias

Porque es bueno evaluarse en las competencias

- Se buscará focalizar el desempeño del capital humano
- Se debe promover un lenguaje común en la empresa.

Lo que corresponde a lo gerencial, se evalúan los resultados, las competencias siendo determinantes en la evaluación de la actividad para lograr los resultados finales. Este sistema para evaluar el desempeño, procura que el objetivo cambie frecuentemente, la evolución es de suma importancia antes que el desempeño pasado.

Utilización de las evaluaciones del desempeño

El resultado para evaluar el desempeño, podrá brindar los datos necesarios, para mejorar el proceso del capital humano. Selección obteniendo buenos resultados, se podrá mejorar el perfil de los candidatos, con buenas cualidades, buen conocimiento para obtener el puesto vacante.

Capacitar. Se podrá lograr cubrir la necesidad de mejora.

Plan de carrera. Esta evaluación ayudará a identificar el potencial en el capital humano.

Comunicación interna. Se podrá enriquecer el conocimiento de las mypes mediante el Feedback.

Motivar al personal. Las evaluaciones permitirán una buena toma de decisiones en los incentivos.

Gestión de la capacitación

Es necesario tomar en cuenta que existen variables que condicionan la práctica en la gestión de recursos humanos, así como factores que intervienen en el desempeño y productividad del personal y que pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización, el clima organizacional, la motivación, la capacitación, la rotación de personal y la retención de personal, entre otros, son factores que deben tomarse en cuenta para conocer y manejar al personal.

Motivación: el hombre siempre está buscando motivos para hallarse en el medio que más le convenga y se sienta atraído por el descubrimiento de estos mismos, es por esto, que la presencia de éste siempre ha sido un factor determinante en la evolución de los procesos laborales.

Contar con el entusiasmo para buscar razones que justifiquen el porqué de estos elementos de estimulación, suele darse para concretar impulsos que naturalmente están diseñados en el individuo con el objetivo de alcanzar un fin. La cual es considerada como la fuerza hacia la satisfacción de las necesidades del hombre.

Maslow presenta en este supuesto una pirámide dividida en 5 niveles. Los cuatro primeros se agrupan como necesidades del déficit, el nivel superior denomina como una

necesidad del ser. La idea de estar pirámide es que las necesidades más altas ocupen la atención de los individuos una vez que las anteriores se han efectuado. La división de este plano, se enfoca en la fisiología, la seguridad, la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización, componentes de la vida humana contemplados por el autor para reconocer que al subsistir se deben atravesar estas etapas, cada nivel cuenta con las siguientes características:

Fisiología: Acciones que permiten la homeóstasis, comer, beber, dormir, buscar protección y otros requerimientos físicos.

Seguridad: Prevención, seguridad de daños físicos y emocionales, saber que las necesidades físicas seguirán estando satisfechas.

Afiliación: También conocida como social, entre estas se encuentran el afecto, estima, amistad y pertenencia.

Reconocimiento: Son las necesidades de destacar ante los demás como la autonomía, el logro y la atención.

Auto realización: Plasmar un potencial y contar con el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Cada una de estas categorías interrelaciona con las otras de forma ineludible y es posible que, en la ejecución de estas, el proceso deba repetirse ya que se pueden presentar cambios si no se hace un esfuerzo por cumplirlas.

Motivación en el ambiente de trabajo: en el ámbito laboral es trascendente conocer los orígenes que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación se pueden operar elementos con el fin de tener funciones adecuadas en la organización y de la misma forma satisfacción en los miembros.

El hecho de que los empleados tengan la oportunidad de desarrollarse de forma apropiada y sean competitivos, se ve vinculado con los directivos, es por ello importante

mantener al personal informado sobre la orientación de la firma, ayudarles a entender las responsabilidades a su cargo y su autonomía.

Beneficios de la capacitación para el trabajador y la organización

En la actualidad las personas buscan un empleo que les permita obtener cierta ayuda no solo para su persona sino también para su familia, una empresa siempre debe entender que las necesidades de cada una de ellas son distintas, pero esto no implica el no poder ofrecer beneficios de acuerdo a su cultura y desempeño.

Todos los lugares de trabajo ofrecen diversos incentivos como premio por niveles de desempeño sobresalientes, algunos consisten en pagar un bono extra además del sueldo, mientras que para algunos es suficiente el reconocimiento en base al comportamiento y los logros de cada individuo, retroalimentar en el desempeño positivo impulsa al sentimiento de satisfacción.

Alcance de la capacitación

La capacitación es verificar los resultados obtenidos para checar si valió la pena la inversión o sólo fue un gasto.

Si fuera una certificación independiente de la empresa y de uso personal te corresponde a ti. Espero se hayan disipado tus dudas.

Actualmente nos encontramos en un mundo donde existen condiciones y cambios en muchos ámbitos donde participa el ser humano, vivimos en tiempo violentos de avances tecnológicos, donde el ser humano siempre existirá la vanguardia. Esto obliga a que el ser humano esté capacitado constantemente.

Actualmente nos encontramos en un mundo donde existen condiciones y cambios en muchos ámbitos donde participa el ser humano, vivimos en tiempo violentos de avances tecnológicos, donde el ser humano siempre se vincule con la tecnología.

Esto permitirá, que el trabajador eleve la calidad de su trabajo. En efecto, cuando el trabajador traslada a su puesto de trabajo, los nuevos conocimientos y habilidades que ha adquirido mediante la capacitación, la productividad del trabajador se incrementa significativamente reflejándose la mejora de la calidad.

Aragón y Silva (2004) argumentan que la orientación es el procedimiento mediante el cual ayuda a un sujeto a conocer a sí mismo y a la sociedad donde vive.

Enfoque de la capacitación

Según Pinto (2004), las capacitaciones forman la educación y formación de los seres humanos, la capacitación incluye el aprendizaje, y como resultado del aprendizaje es el cambio de la conducta; estos cambios se generen en los trabajadores como producto de la necesidad, transferida y reforzada en la empresa. Siempre capacitarse es parte del mejoramiento organizacional, logrando un mejoramiento en los resultados de la empresa.

Capacitarse, promoverá que el trabajador eleve la calidad de su trabajo. En efecto, cuando el trabajador traslada a su puesto de trabajo, los nuevos conocimientos y habilidades que ha adquirido mediante la capacitación, la productividad del trabajador se incrementa significativamente la calidad.

Aragón y Silva (2004) argumentan que la orientación es el procedimiento mediante el cual ayuda a un sujeto a conocer a sí mismo y a la sociedad donde vive.

Muchos autores han definido a la orientación como aquella aplicación de técnicas de corrientes en el ámbito de búsqueda de empleo. La orientación tiene la finalidad de facilitar elecciones y decisiones que están relacionadas a aspectos vocacionales y profesionales.

La calidad en la documentación de datos es de vital importancia.

Un trabajador en una organización y que es necesario para que ésta pueda conseguir sus objetivos. La gestión integral de recursos humanos debe encontrarse enmarcada en la

cultura de la empresa y actualmente basada en pilares como: diseño de la estructura u organización del trabajo. Selección y contratación. Evaluación. Mejora. Revisión.

Fases del proceso de capacitación

Dake, (2004), argumenta, “Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria, por carecer quienes deben hacerlo, de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.”

Planeación

La planificación de políticas y manuales de procedimiento, es fundamental para el tipo de proceso que se logre desarrollar, permitiendo aprovechar recursos humanos con mayor valía. Asimismo, los manuales de funcionamiento permitirán un eficiente trabajo de la gente que labora en actividades que generan valor.

Gracias a una buena planificación, se puede originar una buena organización, ejecución y la evaluación sea adecuada. Con una buena organización, no podrá lograr ser mejores estrategias para avanzar y el logro de objetivos.

Organización

Organizar, es una forma de ordenar, avanzar gracias a una buena planificación, con metas que cumplir. Como sabemos en una empresa, donde una agrupación de personas que comparten intereses comunes y se interrelacionan realizando actividades que le permitan alcanzar los objetivos fijados al comienzo de cada etapa.

Una buena interacción y comunicación en una empresa permite mejorar la competitividad de la organización, ordena, controla y coordina las actividades de los integrantes.

Es muy importante saber esto, ya que ayudara a saber más sobre las fases para poder lograr una buena capacitación de los trabajadores de una organización.

¿Cuándo un emprendimiento evoluciona a una pequeña o mediana empresa, su estructura organizacional evoluciona?

La estructura organizacional es un modelo jerárquico. La empresa cumple roles y órdenes. La estructura organizacional es un organigrama que tiene objetivos.

Es importante la coordinación el éxito de la estructura depende del sector del ambiente toma todas las decisiones.

Esto, se rige por un nivel jerárquico que nos ayuda y orienta para poder tener un mejor funcionamiento dentro de la empresa, siendo de mucho apoyo y aporte, en el funcionamiento, responsabilidad y rol dentro de la empresa ayudándose de un organigrama para establecer una estructura definida, acción y departamento para que la esto se cumpla tiene que tener en claro objetivos y metas que si se puedan cumplir.

La formación de los líderes y el desarrollo del talento es una es prioritario, y es una fuente de diferenciación estratégica y una ventaja competitiva. Las compañías pueden unir de forma efectiva formación y desempeño con los resultados de negocio.

Ejecución

La ejecución es la habilidad de la empresa que permite que la creatividad y las ideas se conviertan en innovación.

Esto tiene que ver con la autonomía de cada área, si son decisiones que se pueden revertir, se les debe dar autonomía a las áreas versus las que no son reversibles, esas se deben hacer con cuidado.

Ahora bien, las empresas que tienen a un solo “líder” tienen un cuello de botella, la nueva empresa debería asemejarse más a una red neuronal, que cada parte aporte.

Crear que las competencias requeridas existen en el mercado laboral.

Se desarrollan con el tiempo, con capacitación constante. Ejemplo: En la oficina de 6 a 7 estudiamos, y a fin de mes se hace una presentación de todo lo estudiado.

Evaluación

La evaluación es vital para cualquier empresario, organización que quiera comprobar si han resultado los aprendizajes esperados.

Cuáles son los métodos que nos ayudan a evaluar a los niños, Cuales son las ventajas que nos ayudan a evaluar el desempeño de nuestros alumnos, una de ellas es que mejoran su rendimiento escolar.

La evaluación, nos ayuda a lograr una mejor capacidad para lograr hacer mejor nuestras labores, saber si estamos en mejores condiciones para el logro de objetivos.

Evaluar los resultados.

En referencia, el efecto medible que las capacitaciones generan distintos departamentos de la organización, midiéndose el impacto que tiene la organización, el cambio en el comportamiento generado por la programación, sea tangibles como indicador de producción e intangible como las fidelizaciones de los empleados.

El nivel, se enfoca a la organización: aumentando la producción, mejorando la calidad, disminuyendo los costos, aumentando las ventas. Desde un enfoque perspectiva organizacional, siendo la razón principal para ejecutar el programa de entrenamiento evidenciándose en el trabajo diario. La definición del resultado debe estar en dependencia de los programas de formaciones, se puede estimar el resultado arribando al resultado final. Los resultados son dependientes de los objetos de la programación formativa, utilizándose la prueba debe ser concreta ya que la evidencia pueda ser maleable.

Para la medición del resultado se usa grupos de controles, permitiendo el poco tiempo para realizar resultados, midiendo antes y después de la programación, considerando los beneficios y los costos, satisfaciendo con lo evidente cuando no es posible la prueba.

Kirk Patrick, sugiere las siguientes pautas:

- Seleccionarse en el momento de evaluación, rigurosamente.
- Usar grupos de control, como referentes imprescindibles.
- Considerarse las relaciones costos-beneficios de las formaciones.
- Aceptarse indicios ante las imposibilidades de prueba, sin obsesionar por obtenerse cuando no es posible.

De las propuestas de enfoques mayormente cualitativos, ante las dificultades de medirse las rentabilidades, considérese a ésta como elementos más de evaluaciones de impactos, siendo interesantes para analizarse, pero que debe realizarse cuando no sea viable, planteándose que debe ser la última meta de evaluación de la capacitación, representándose visiones reduccionistas del impacto de formación.

Entre la ventaja de Kirkpatrick modelo, se encuentra la viabilidad de la práctica, existiendo consensos generales entre los evaluadores y educadores, siendo modelos aplicables sin mucha dificultad. Asimismo, es innovador en la evaluación del impacto, donde la temática no se generaliza.

Modelo de Phillips.

De acuerdo a este modelo, el coordinador dirige, se encarga de que todos participen, que se mantenga el respeto hacia los compañeros y que sean respetadas las opiniones, el coordinador está permitido que opine ya que es parte del grupo. El secretario también puede opinar, pero su función principal es anotar porque a él le corresponde dar a conocer las opiniones al grupo en general.

El coordinador es como la persona que se encarga que todo esté en orden, él también puede dar su opinión, por algo, es un trabajo en equipo.

Esta técnica es usada en grupos muy grandes y consiste en dividir el grupo en subgrupo de a 6 personas, en donde se dará 6 minutos para dialogar sobre un tema o una pregunta específica, es decir, cada participante tendrá un minuto para opinar sobre el tema seleccionado, en cada grupo se debe asignar un coordinador que es el encargado de que todos participen y también debe haber un relator que es él debe ir anotando todos los comentarios, y al finalizar los 6 minutos tendrá que pasar a leer el resumen al que ha llegado su subgrupo, cuando pasan todos los relatores, entre todo el grupo se debe llegar a una conclusión final. Los objetivos de esta técnica, es la participación y opinión de todos los participantes.

Creo que es posible usarla como forma de seleccionar, de esto nacerá un buen candidato para un puesto, esto ayudará a destacar a la persona conciliadora, que "se haga" con la dinámica del subgrupo donde esté, que aporte ideas, integre a todos los miembros, etc.

Análisis comparativo de medición de impacto de capacitación.

La capacitación de los trabajadores es una obligación impuesta a las organizaciones, cumplir con dicha obligación ayuda a evitar multas y sanciones que pueden afectar económicamente a la organización.

La capacitación es importante en toda organización, ya que el capital humano es el patrimonio más importante, por ende, mientras más capacitados mejores serán los resultados en su desempeño laboral.

En las organizaciones la Alta Dirección exige resultados medibles a todas sus áreas a través de indicadores de gestión y el proceso de aprendizaje y capacitación no es la excepción, midiendo y evaluando la capacitación y su impacto.

2.3 Marco conceptual

Aprendizaje

Otro concepto muy importante asociado al aprendizaje es el denominado Aprendizaje significativo, en el cual se afirma que, si el estudiante utiliza un material de aprendizaje relacionándolo con sus conocimientos previos, formando nuevos conceptos, se produce un aprendizaje significativo. Este punto de vista se sostiene sobre dos grandes pilares (Ausuber, Novak y Hanesian, 1991):

El primer pilar consiste en que el estudiante debe utilizar un material que sea potencialmente significativo, es decir, que sea un material de aprendizaje con significado lógico, intencionalidad, útil para que el estudiante logre sus metas y que promueva la relación entre las ideas nuevas que aporta y las que ya existen en el estudiante (Cámara, 2006).

Capacitación

Aragón y Silva (2004) argumentan que la capacitación es el procedimiento mediante el cual ayuda a un sujeto a conocer a sí mismo y a la sociedad donde vive. Es bueno saber qué hace en una empresa es necesaria capacitar y Adiestrar lo que permite generar una serie de conocimientos, proporcionándole al capital humano diferentes habilidades.

Capital Humano

Calidad que posee las personas de una empresa, que la ejecutan en sus funciones, teniendo como resultado un alto nivel de trabajo y buen desempeño. (Chuquisengo, 2008).

Capital intelectual

El conocimiento, destreza, habilidad adquirida por el capital humano con experiencia laboral, colaborando con las capacitaciones, beneficiando a la empresa, para que esta se

beneficie con el talento humano, laborando eficazmente y agregando valor a la empresa. (Digital Ware, 2011).

Coaching

Por medio de esta herramienta, el talento humano puede recibir la ayuda para que se pueda encaminar en la línea correcta. Esta herramienta ayuda a las personas a lograr ser a las personas, mas útiles, construyendo conciencia ayudando a una buena toma de decisiones, conduciéndolo al cambio positivo. ICC (International Coaching Community, US).

Competencias

Es la característica del talento humano relacionada con la efectividad superior en el trabajo. (Spencer, 1993).

Comportamiento

Cambio real en el desarrollo del comportamiento, luego de la capacitación, donde se aplica la teoría y la práctica, medida por el supervisor, mediante el control. (Pimenta, 2012).

Curva de aprendizaje

Nivel de éxito, logrado por el aprendizaje. Se diagrama mediante ejes horizontales y verticales, verificando el éxito que se puede alcanzar. (Kaizen, 2013).

Educación

La educación es un mecanismo que ayuda a desarrollar a la sociedad, mediante participaciones efectivas. Torres (1995) argumenta que, si la educación es pobre, entonces

es la que le toca a los más pobres. Son los pobres los que reciben la peor calidad de educación, porque tienen menos acceso a ella.

Eficiencia

La eficiencia ayuda a obtenerse buenos resultados con una poca inversión. (Robbins; Coulter, 2005).

Eficacia

Se busca realizar la corrección de las cosas, coordinadas con la organización para el logro de objetivos (Robbins; Coulter, 2005).

Efectividad

Evaluación realizada bajo el desarrollo y rendimiento de la colaboración. (Mazabel, 2012).

Evaluación de Desempeño Laboral

Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales (Harper; Lynch, 1992).

Evaluación de impacto

Proceso evaluativo orientado a medir los resultados de las intervenciones, lo cual permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado. Camacho define la evaluación de impacto como: “es la valoración de los cambios producidos en un grupo social debido a la inserción de un nuevo componente”. (Mazabel, 2010).

Formación

La formación es hacer que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exige. (Alles, 2008).

Impacto de la Capacitación

Es el efecto en los individuos, y en consecuencia el rendimiento de sus organizaciones, producto de la capacitación y el aprendizaje. (Rabazza, 2003).

Indicadores

Son datos estadísticos que nos reflejan los resultados de una actividad en un período de tiempo definido. Los indicadores de gestión en Recursos Humanos serán entonces los resultados de nuestra gestión, como área u otras áreas observables por nosotros, donde interviene los trabajadores de una empresa (Mazabel, 2011).

Programa de formación

Es el programa de desarrollo en una serie de acciones organizadas, con la finalidad de mejorar las ganancias y condiciones de trabajo en una empresa de forma integral y sostenible. (Digital Ware, 2011).

Resultados

Las evaluaciones a este nivel relacionan los resultados de los programas a los mejoramientos de la organización. Se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incremento de eficiencia, reducción de quejas de los clientes, aumento de calidad y cantidad de producción, o mejoramiento de la motivación, que se espera provocará los anteriores resultados. (Mazabel, 2012).

Satisfacción de la capacitación

La información para conocer el nivel de aceptación consiguiéndose mediante las encuestas definidas que pueden contener diferentes rubros, como facilitador, materiales, lugar, contenido, utilidad (Mazabel, 2012).

Capítulo III

3.1. Materiales y Métodos

El presente trabajo ha sido desarrollado en la Empresa Sonda del Perú S.A. Líder latinoamericano en TI. SONDA, es una empresa de tecnologías de información e integración de sistemas. Con 40 años de trayectoria en América Latina. Su misión es agregar valor a nuestros clientes mediante el uso intensivo y eficiente de las tecnologías de información, entregando servicios y soluciones de calidad que apoyen su gestión. Empresa que accedió gentilmente para realizar el presente trabajo.

Métodos

Tipo de investigación

Bernal (2006) "La investigación descriptiva es guiada por preguntas de estudio, que es formulada por el estudioso; al plantearse la hipótesis en el estudio descriptivo, formulando lo descriptivo, probando la hipótesis. (p. 113)

3.2. Identificación de variables

Variable(s) independiente(s)

X = Indicadores para la capacitación

Variable(s) dependiente(s)

Y= Medición de los programas de capacitación

Variables	Conceptos	Indicador
Independiente: Propuesta indicador de impacto para capacitar.	Estos instrumentos de capacitación para el buen desempeño laboral permitirá medir y/o conocer el grado de los resultados.	Satisfacción Nivel de aprendizaje Comportamiento Resultados de la capacitación
Dependiente Medición de los programas de capacitación	Este instrumento podrá medir la efectividad del rendimiento de las capacitaciones.	Curva de aprendizaje. Retorno de inversión

Fuente: Elaboración propia

3.3. Metodología

De acuerdo a la sesión, al participante se le brinda el programa de capacitación, explicándole objetivos y las metas por alcanzar, método del programa, competencia a desarrollarse, mecanismo de seguimientos y entregas de material para talleres.

En los talleres se desarrolla en sesiones de exposición, dinámica de grupo y complementándose por materiales audiovisuales y materiales bibliográficos de estudios que consisten en mejorar las capacitaciones de programación.

Seguimiento

Para el trabajo del taller se asigna tarea de programa y compromiso que refuerza las habilidades para trabajar.

Plan de acción grupal

En la antesala de iniciarse el taller del programa, tanto el coordinador formará grupos de 6 participantes, que trabajaran de forma continua durante la programación. En las sesiones el participante recibe desafíos y cada grupo prepara por escrito planes de acción grupales determinándose la manera en que se implementa, planteándose ideas impactantes, el beneficio y/o resultado esperado.

Historias de éxito:

Al inicio de cada sesión del taller del programa, cada equipo prepara por escrito y comparte en sala abierta sus mejores implementaciones.

Resultados esperados

Sinergia de equipo directivo. Integración de la organización con su equipo específico, homogenizándose los criterios para que el resultado sea mejor, elevando la producción de los colaboradores.

Cambio de comportamiento.

Los aprendizajes vivenciales constituyen procesos de aprendizajes continuos y de aplicaciones de ideas aumentándose las rentabilidades y potenciales del capital humano en la organización. El participante puede reforzar la condición de líder a través de la comunicación efectiva, pudiendo crear cultura organizacional plena y moderna, logrando las metas esperadas.

Capítulo IV

4.1. Alternativas de solución

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Objetivos Específicos

- Proporciona informaciones relativas a los objetos de la organización, su funcionamiento, organización, norma y política.
- Provee conocimiento y desarrolla habilidades que cubre el total del requerimiento para desempeñar un puesto de trabajo específico.
- Amplia el conocimiento requerido en área especializada de actividad.
- Contribuye a mantener un mejor nivel de eficiencia rendimiento colectivo e individual.
- Ayuda a preparar al personal calificado, de acuerdo a lo que se busca, con requerimientos y objetos de la organización.
- Apoya el desarrollo organizacional.

Meta

Capacita el 100% de jefes de áreas, gerentes, personal operativo.

Estrategias

Se emplean las siguientes estrategias: Desarrollar el trabajo practico, presentar casos casuísticos del lugar donde labora, realiza métodos y talleres de exposición.

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva:

Mediante esta capacitación se facilita la integración de colaborador nuevo con el ambiente de trabajo.

Esta se usa como selección de personal, organizándose programas de capacitación, seleccionando al postulante que muestra mejor condición técnica de adaptación.

Capacitación Preventiva:

Se orienta a cambios producidos en el personal, ya que el desempeño, varía con el tiempo, la tecnología hace obsoleto el conocimiento.

Prepara el personal adoptando nuevos métodos de trabajo, nuevos equipos, con nueva tecnología, desarrollándose estrechamente con relación al proceso empresarial.

Capacitación Correctiva:

Este tipo de capacitación, se orienta a dar solución de problemas de desempeño. Teniendo como fuente la evaluación de desempeño, que se realiza en la organización, asimismo dirige los diagnósticos de necesidad mediante la capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera:

La actividad se asemeja a las capacitaciones preventivas, diferenciándose con la facilitación que el colaborador ocupe nuevas posiciones en la organización, implicando más responsabilidades y mayor exigencia.

La capacitación tiene como fin mantener la productividad actual del colaborador, amoldando un diferente futuro para la empresa, diversificando las actividades, cambiando el tipo de cargo, para desempeñarlos con pericia.

Modalidades de Capacitación

Se desarrolla mediante las modalidades siguientes:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización:

Está orientado a profundizar del conocimiento y la experiencia, de acuerdo a una determinada actividad del departamento.

Perfeccionamiento:

Es la propuesta para desarrollar los niveles de experiencia y conocimiento, potenciando las funciones técnico profesionales de gestión.

Complementación:

Su objeto es, que la formación de los colaboradores sea reforzada y pueda alcanzar el nivel de complementación que se exige.

Niveles de Capacitación

La capacitación se da bajo los niveles siguientes:

Nivel Básico:

Orientado al personal inicial en una labor de la empresa. Con el fin de proporcionar conocimiento, información, habilidad que es esencial para desempeñarse mejor en el trabajo.

Nivel Intermedio:

Orientado al personal que desea que sus conocimientos y experiencias se profundicen en una labor determinada. El fin es ampliarse el conocimiento, perfeccionándose la habilidad de acuerdo a la exigencia y mejorar el desempeño en el trabajo.

Nivel Avanzado:

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Acciones a desarrollar

Para desarrollar el plan de capacitación, las acciones son respaldadas por el temario, permitiendo que los asistentes mejoren la calidad del recurso humano, se considera lo siguiente:

Temas de Capacitación

Planeamientos Estratégicos

Administraciones y organizaciones

Culturas Organizacionales

Gestiones del Cambio

Imagen Institucional

Relación Humana

Relación Pública

Administraciones por Valor

Mejorar el Clima Laboral

Contabilidad

Auditorias y la Norma de Control

Controles Patrimoniales

Recursos Humanos:

Está conformado por facilitadores, participantes, expositores que son titulados en administración, psicólogos, contadores, etc.

Material

Infraestructura: La capacitación se desarrolla en un ambiente que sea cómodo, proporcionado por la organización.

Mobiliario, equipo y otros.

Lo conforman mesas, carpetas, pizarras, plumones, folios, multimedia, VHS – TV, ventiladores.

Documentos:

Encuesta de evaluación, materiales, certificados, etc.

Financiamiento

Para el plan de capacitación, el monto invertido, es financiado con el ingreso propio, la institución es la que presupuesta.

Capítulo V

5.1. Resultados Y Discusión

Resultados

Al desarrollar la investigación, nos permitió ver resultados plenos, permitiendo a la empresa generar programación efectiva. Por otro lado, el impacto operacional ha permitido a la organización que se identifique la inversión y su retorno.

Diseño de indicadores de gestión

Según el método “Donald Kirkpatrick”:

Para la medición del impacto de la capacitación, se diseñó los siguientes indicadores:

- a) La capacitación y la satisfacción
- b) Resultados de la Capacitación
- c) Aprendizaje
- d) Comportamiento

Conclusiones

La capacitación en la organización se entiende como la mejora de la oportunidad, aumentando las capacidades del personal en la organización. Se debe estructurar los programas sistemáticos, definiendo la necesidad real sobre lo que es la capacitación, utilizando mejor los recursos, sin ser desperdiciados.

En la Empresa Sonda del Perú S.A. el objetivo es mejorar el nivel de resultados a nivel personal y profesional, a través de la propuesta de indicadores a fin de realizar talleres de programas de capacitación donde interactuar entre colaboradores eleva el interés, buscando asegurar la calidad de servicio de la empresa. Los resultados satisfacen el futuro requerimiento en la empresa.

La efectividad de los programas de capacitación, generan un mejor clima laboral, con más producción, elevando la moral laboral en la organización; esto se debe a nuevos mercados abiertos, globalizados con tecnología de punta, formando parte del activo fijo, que permite brindar servicios y bienes a la población. Es bueno saber que la unidad más valiosa de una organización es el colaborador, que se deben identificar más con la empresa.

Finalmente, el impacto de capacitación estructurada, es relevante, pero no debe ser solamente inicialmente sino sea constante en los colaboradores.

Recomendaciones

La empresa Sonda del Perú S.A., de manera temporal debe capacitar a sus colaboradores, implementar los indicadores propuestos para obtener mayores resultados sobre la efectividad de la capacitación.

Con esta investigación podemos indicar que, al ejercitar al trabajador para ejecutar eficientemente, su responsabilidad que asume el cargo, en cuanto más estén capacitados mejor serán los resultados para la Empresa.

La empresa debe otorgar oportunidades de crecimiento personal en el cargo actual y para otros cargos, donde el que colabora sea considerado.

Se debe modificar la actitud, para modificar el clima laboral y sea satisfactoria, motivando al trabajador, que sea receptivo en la gestión y supervisión.

En virtud a nuestros aportes, recomendamos realizar nuevas capacitaciones a fin de mejorar la gestión en la empresa Sonda del Perú S.A.

Referencias

- Ausuber, Novak y Hanesian (1991) "*Psicología educativa*". El punto de vista cognoscitivo. México. Trillas.
- Aragón y Silva (2004) "*Evaluación psicológica en el área educativa*". Editorial Pax México
- Alles, M. (2009) "*Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*". Argentina. 9 ed. Granica.
- Cámara (2006) "*El uso de una plataforma virtual como recurso didáctico en la asignatura de filosofía*". Bellaterra. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Spencer, Lm & Spencer, S. (1993) "*Competence at work, models for superior performance*". United States. 1 ed. WILEY.
- Bohlander, G & Snell, S. (2008) "*Administración de recursos humanos*". 14 ed. Thomson. México. 722 p.
- Carcamo S, M. (1968) "*Las relaciones humanas y la administración de personal*". Santiago de Chile. 2 ed, Bello.
- Chiavenato, I. (2009) "*Gestión del talento humano*". México. 3 ed. McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, DI. (1999) "*Evaluación de acciones formativas*". España. 1 ed. Training.
- French, WI. (1998). "*Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos*". México. Limusa.
- Macias G, J & Santos R (2002) "*Telefonistas. Colección de temarios generales*". España. 1 ed. MAD.
- Mendoza N, A. (2005). "*Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*". México. 5 ed. Trillas.
- Mercado, S. (2003). "*Administración aplicada, teoría y práctica*". México. 2 ed. Limusa.

Phillips, J. (2007). *“Fundamentos del ROI”*. Buenos Aires. Argentina. 2 ed. Epise.

Reza T, J. (2006). “Nuevo Diagnostico De Necesidades De Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones”. México. 1 ed. Panorama.

Robbins, SP. (2004). *“Comportamiento Organizacional”*. México. 10 ed. Pearson.