



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA
EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

**Evaluación del impacto del Plan de Formación en el
cumplimiento de los objetivos de las Áreas Operativas de
Campo y Fábrica en la empresa Azúcar Valdez en el período
2012 – 2013**

AUTORES:

**Castro Facuy, Sharay Fernanda
Chifla Abata, Diana Abigail**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Rodríguez Villacís, Diómedes Hernán

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Diana Abigail Chifla Abata, Sharay Fernanda Castro Facuy, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Psicología Organizacional.

TUTOR

Ing. Diómedes Hernán Rodríguez Villacís

REVISOR (ES)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Alexandra Patricia, Galarza Colamarco

Guayaquil, a las 10 del mes de Junio del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Sharay Fernanda Castro Facuy, Diana Abigail Chifla Abata**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “Evaluación del impacto del Plan de Formación en el cumplimiento de los objetivos de las Áreas Operativas de Campo y Fábrica en la empresa Azúcar Valdez en el período 2012 – 2013” previo a la obtención del Título de Lcdo. en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a las 10 del mes de Junio del 2014

LOS AUTORES:

Sharay Fernanda Castro Facuy

Diana Abigail Chifla Abata



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Sharay Fernanda Castro Facuy, Diana Abigail Chifla Abata**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Evaluación del impacto del Plan de Formación en el cumplimiento de los objetivos de las Áreas Operativas de Campo y Fábrica en la empresa Azúcar Valdez en el período 2012 – 2013”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a las 10 del mes de Junio del 2014

LOS AUTORES:

Sharay Fernanda Castro Facuy

Diana Abigail Chifla Abata

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por abrirme las puertas cuando iniciaba una de las etapas más importantes de mi vida. A mis profesores porque con su ingenio y personalidad le dieron un toque especial a la materia en cada uno de los semestres. A mi grupo de amigos de la universidad por todos los buenos momentos compartidos y los trabajos realizados. A mis demás compañeros, tanto de clínica como de organizacional, con los que compartí y con los que no. A mi tutor de tesis, Ing. Diómedes Rodríguez por la paciencia y el entusiasmo que pone cuando va a explicar algo. A mis jefes y compañeros de trabajo durante el año de pasantías laborales en cada una de las empresas en las que estuve porque me enseñaron el verdadero sentido del trabajo en equipo, el compañerismo, además pude desarrollar aún más las habilidades que ya tenía. Sobre todo a Cervecería Nacional, mis jefes directos y compañeros por toda la paciencia, el cariño y el buen trato que siempre me brindaron. A Ana, Brigitte, Carlos, Mónica, Ma. Isabel y Annabel con quienes entablé una amistad que va más allá de lo laboral ya que aún estamos en contacto.

Sharay Castro F.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi familia: a mi padre por haber hecho todo lo que estuvo en sus manos para poder brindarme la oportunidad de estudiar y culminar una carrera universitaria. A mi madre por haber estado ahí cuando la he necesitado y darme su apoyo incondicional. A mis hermanos: Shelly, Italo y Sophie porque me dan alegría y aliento. A mis sobrinos: Marcia y Fabio porque alegran mis días con sus ocurrencias. Al rolo que me ha brindado su cariño y soporte, por eso y más quiero ser un ejemplo para ustedes y una fuente de inspiración, así como lo han sido para mí. A María Luisa, quien entre altos y bajos, ha dejado huella en mí ya que gracias a ella y a sus consejos pude insertarme en el mundo laboral. A mis amigos: Sara, José Alberto, Ana, Andrea, Geanella, Mariela y Karen, gracias por su amistad y por los momentos que quedarán grabados por siempre. A Diana, quién también forma parte del grupo de amigos, por ser mi compañera de tesis y tener paciencia cuando me pongo un poco intensa. Sobre todo y especialmente a María Mercedes, mi mejor amiga desde hace 10 años atrás, porque hemos pasado por tantas situaciones y momentos juntas. Comenzamos esto juntos y quizás no lo terminemos así pero como me dijo una gran amiga: “llegaremos a tiempo”.

Sharay Castro F.

AGRADECIMIENTO

Agradezco sobre todo a Dios, por contar con una familia y por poner en mi vida a unas personas que forman parte especial en mi vida, llamados amigos y que aunque no te pueda ver, sé que siempre puedo contar contigo. A mis padres y hermano que gracias a su constante esfuerzos por ofrecerme todo lo que poseo y es un gran honor retribuir todo lo dado por ellos. A mis amigos que me brindaron su amistad en los momentos feos y bonitos en todo el transcurso de nuestra carrera y estoy segura que seguiremos teniendo contacto a pesar de que cada uno tome un camino diferente. Y en especial a mi querida amiga Sharay, por brindarme la oportunidad de trabajar juntas en este trabajo, el cual ha implicado sacrificio de nuestras horas de sueño para presentar un trabajo digno para obtener nuestro Título Académico, que nos permitirá tener un boleto para el siguiente embarque de nuestro viaje maravilloso que llamamos vida. A mis compañeros del trabajo de la Compañía Azucara Valdez, que han sabido tolerar mis ocurrencias y me han ayudado en el desarrollo del trabajo. En especial a mis compañeros de trabajo María y Mercy, quienes por su gran ayuda pudimos desarrollar la parte metodológica del trabajo, por sus colaboraciones y por tener un abanico de contactos que permitieron realizar las entrevistas y encuestas.

Diana Chifla A.

DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicarlo en especial a mi familia, que han sido y serán parte incondicional de mi vida.

Diana Chifla A.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING. DIÓMEDES HERNÁN RODRÍGUEZ VILLACÍS
PROFESOR TUTOR

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA
EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CALIFICACIÓN

**ING. DIÓMEDES HERNÁN RODRÍGUEZ VILLACÍS
PROFESOR TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN -----	1
Antecedentes -----	1
Problemática -----	3
Justificación -----	4
Preguntas Específicas de Investigación -----	5
Objetivos -----	5
General-----	5
Específicos-----	5
Premisas -----	6
Enfoque Metodológico-----	6
Enfoque cualitativo -----	6
Enfoque cuantitativo -----	6
CAPITULO I -----	8
MARCO TEÓRICO -----	8
1.1. Capacitación -----	8
1.1.1. ¿Para qué sirve la capacitación?	10
1.1.2. Finalidad de la capacitación	10
1.2. Detección de necesidades -----	12
1.3. ¿Por qué es importante realizar un DNC?-----	12
1.4. Necesidades Institucionales que justifican la Capacitación -----	13
1.5. Evaluación de la capacitación-----	15
1.5.1. Dimensiones de la evaluación.....	16
1.5.2. Indicadores de Gestión.....	16
1.5.2.1. Indicadores de Gestión de procesos	17
1.5.2.2. Importancia de contar con Indicadores de Gestión	17
1.6. ¿Por qué es importante la evaluación de programas? -----	18
1.7. Niveles de evaluación de los programas de formación -----	18
1.8. Principios de la Capacitación-----	22
1.9. El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento --	23
1.9.1. El nuevo rol de los RR.HH. y su gestión.....	24
1.9.2. La gestión del conocimiento	24
1.9.3. La administración del cambio	25
1.10. Retorno de la Inversión (ROI) -----	26
1.11. Historia de la empresa: Compañía Azucarera Valdez S.A.-----	28
1.12. Misión, Visión, Valores y Objetivos Departamentales -----	28
1.13. Normas reglamentarias del país -----	30
1.13.1. Ley del Sistema Ecuatoriano de la calidad.....	30
1.13.2. Marco Legal Ambiental Vigente	31
1.13.2.1. Obligaciones de la Compañía con la Licencia Ambiental ...	33
CAPÍTULO II -----	34
METODOLOGÍA -----	34
2.1. Modalidad Básica de Investigación -----	34
2.2. Nivel o Tipo de Investigación -----	34
2.3. Plan de recolección de información -----	34
2.3.1. Revisión de archivos y documentos varios.....	34
2.3.2. Entrevista	40

2.3.3. Encuestas.....	40
2.3.4. Grupo Objetivo	40
2.3.5. Tabulación de las encuestas	41
CAPÍTULO III -----	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS -----	48
3.1. Comentario general de las entrevistas-----	48
3.2. Análisis del impacto de capacitación en las Áreas Operativas de Campo y Fábrica en el período 2012 vs el período 2013 -----	49
CONCLUSIONES -----	57
RECOMENDACIONES -----	57
BIBLIOGRAFÍA -----	59
ANEXOS -----	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1-----	14
Tabla N°2-----	18
Tabla N°3-----	29
Tabla N°4-----	36
Tabla N°5-----	37
Tabla N°6-----	38
Tabla N°7-----	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1-----	41
Gráfico #2-----	42
Gráfico #3-----	43
Gráfico #4-----	44
Gráfico #5-----	45
Gráfico #6-----	46
Gráfico #7-----	47
Gráfico #8-----	50
Gráfico #9-----	51
Gráfico #10-----	52
Gráfico #11-----	53
Gráfico #12-----	54
Gráfico #13-----	55
Gráfico #14-----	56

RESUMEN

Este trabajo de titulación ha permitido evaluar el impacto logrado mediante programas de capacitación en el cumplimiento de los objetivos de las áreas operativas de Campo y Fábrica, es decir se ha podido establecer la importancia que tienen los Programas de Capacitación a nivel organizacional, esto permite que la empresa cuente con una sostenibilidad en el tiempo y en el espacio en donde se desarrolla, ya que los diferentes programas de capacitación ha permitido una influencia positiva en el logro de los objetivos de las áreas operativas de Campo y Fábrica. Para determinar el impacto alcanzado por los planes de formación, se ha obtenido la información válida mediante las diferentes encuestas y entrevistas realizadas a cada director de cada área de Campo y Fábrica. En el análisis de dichas encuestas y entrevistas, permitió establecer la percepción de los directores que tienen sobre los planes de capacitación y su influencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en la productividad de las áreas involucradas.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Según Guzmán (1995) la capacitación tiene un significado más amplio, incluye adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual hasta bastante importante.

Para Ollivier (2005) existe una relación entre la capacitación al personal y el nivel tecnológico en los procesos industriales en la industria maquiladora, tomando como referencia la industria local de dimensiones semejante en una ciudad del norte de México. Como elementos de análisis se consideraron las horas e inversión en capacitación versus los grados de avance tecnológico en el área administrativa, productiva y la práctica de tecnologías sociales.

Padilla & Juárez (2007) realizaron un artículo que les permitió examinar el efecto de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera, distinguiendo entre ramas industriales con distintas características tecnológicas y productivas. Aplicando un enfoque sistemático, además de estudiar las actividades dentro de las empresas, y el impacto de la capacitación entre ellas, analiza el entorno organizacional e institucional de apoyo a la capacitación y efecto de esta última en la localidad en su conjunto. El análisis considera dos niveles: a nivel de empresa (análisis micro) estudia la industria manufacturera en México haciendo uso de herramientas econométricas, a nivel de región estudia la industria electrónica (análisis meso) en una región de México, la evidencia empírica permite concluir que la capacitación en la empresa tiene un diferenciado en la competitividad de industrias con distintas características tecnológicas y tienen un impacto positivo en la región a través de la difusión de conocimientos” (Padilla & Juárez, Efectos de la Capacitación en la Competitividad, 2007)

Para Chiavenato (2007) la capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrolla habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.

En cambio Brenes (2013) opina que fortalecer los recursos humanos es tan estratégico y determinante para el éxito de cualquier institución. Muchas veces el no tener un plan de capacitación se traduce en entrenamientos no efectivos e inversiones que no tienen el rendimiento esperado. La capacitación es determinante para poder enrumbar las líneas estratégicas institucionales al cumplimiento de las metas proyectadas.

La capacitación es un proceso de entrenamiento que se da a los colaboradores de una empresa o de varias empresas con el fin de reforzar conocimientos que ya se tenían o de actualizar los mismos. Así como también se busca desarrollar ciertas competencias para aumentar la productividad y la capacidad de responder a los objetivos y metas planteados tanto del departamento como de la organización en general. Y tiene, de una u otra forma, una relación directa con el logro de objetivos ya que se le brinda al colaborador herramientas que le van a permitir cumplir con dichos objetivos y de esta manera la empresa continuará creciendo y desarrollándose, sobretodo en este mercado que está en constante cambio.

Problemática

En la actualidad, dentro de la Empresa Azucarera Valdez, perteneciente a la Corporación Nobis, existe un deficiente reconocimiento en la importancia que tienen los Planes de Formación para el cumplimiento de los objetivos ya que la Gerencia General tiene una mirada aislada de los programas de capacitación en el cumplimiento de los mismos, lo cual se debe al pensamiento poco alineado que se tiene en cuanto a capacitación - objetivos estratégicos.

La Gerencia General cree que no existe una relación directa entre los programas de capacitación y la productividad/eficacia organizacional, lo cual provoca que haya un bajo reconocimiento de la función que realiza el Departamento de Gestión del Talento Humano, dado que son ellos quienes se encargan de coordinar que los programas de capacitación se den año a año, sobre todo en temas que son de total importancia para la empresa, ya que estos planes abarcan a los colaboradores de todas las áreas, especialmente a las áreas operativas.

Como consecuencia de que la Presidencia tiene un bajo reconocimiento de la importancia de los Planes de Capacitación, en los últimos tres años se ha visto una disminución del presupuesto para los cursos de Capacitación anual, para ejemplificar lo mencionado: durante el primer semestre del año 2013 se contó con un presupuesto aproximado de \$245.000 y para el segundo semestre del mismo año se redujo en un 33% aproximadamente¹ quedando así un presupuesto de \$164.000. Y así de igual manera la reducción de presupuesto ha sido considerable para el año en curso.

Será de gran ayuda contar con un indicador que demuestre el impacto real, dentro de lo posible, que se tiene con las capacitaciones sobre el alcance de los objetivos de cada departamento, especialmente de los operativos.

Este trabajo de titulación brindará un aporte significativo que permita recalcar la importancia que tienen las capacitaciones como estrategia para la consecución

¹ Información otorgada por: Analista de Capacitación

de los objetivos departamentales a partir de la información obtenida de los indicadores y a la vez establecer qué opinión tienen los Directores de cada área sobre la importancia que tienen las capacitaciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Justificación

El departamento de Gestión del Talento Humana se ve en la necesidad de conocer el impacto que aportan los Programas de Capacitación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Compañía, ya que existe un bajo reconocimiento de la importancia que tienen los Planes de Formación en el cumplimiento de los mismos. Este trabajo de titulación brindará información oportuna que permita recalcar la importancia que tienen las capacitaciones para la consecución de los objetivos y esto a su vez al Desarrollo Organizacional de la Compañía.

Para este proyecto se cuenta con un acceso directo a la información pertinente tales como plan estratégico 2013, haciendo énfasis en el Área Operativa de Campo y Fábrica, y los resultados de los diferentes cursos de capacitación, los cuales proporcionarán la información válida para la correcta evaluación del impacto del Plan de Formación en el cumplimiento de los objetivos de las Áreas Operativas de Campo y Fábrica. Al contar con la información abierta, permite que sea más factible su realización; este trabajo se estima que el tiempo de culminación sea para el mes de Mayo del presente año. Además su realización es de bajo presupuesto, es decir, se cuenta con una viabilidad financiera.

Además, este proyecto está sustentando bajo las líneas de investigación que tiene la carrera de Psicología Organizacional, de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, aprobados por el SINDE. Dichas líneas tienen relación con la Motivación y productividad, ya que permite que la evaluación del impacto permita establecer una línea base para seguir con este desarrollo del Plan de Formación, tanto para los colaboradores como para la Gerencia General, permitiendo incrementar la productividad organizacional y la motivación de los colaboradores, ya que al ver

que la Compañía invierte una cantidad de recursos para su desarrollo profesional, permite que nosotros, los colaboradores, aumentemos nuestra productividad. En general este trabajo está bajo las líneas de investigación del SINDE, ya que permite establecer qué importancia tiene los programas de capacitación en el bienestar humano, ya que cada colaborador se siente parte sustancial de la Compañía Azucarera Valdez.

Preguntas Específicas de Investigación

- ¿Cuál es la importancia de establecer la percepción que tienen los Directores Departamentales del impacto que produce la capacitación sobre el personal de las Áreas de Campo y Fábrica?
- ¿Por qué es fundamental medir el impacto de las capacitaciones en la productividad del Área Operativa de Campo?
- ¿Por qué es fundamental medir el impacto de las capacitaciones en la productividad del Área Operativa de Fábrica?

Objetivos

General

Evaluar el impacto de la capacitación en el cumplimiento de los objetivos de las Áreas Operativas de Campo y Fábrica en la empresa Azúcar Valdez en el período 21012 – 2013

Específicos

- Establecer la percepción del impacto que produce la capacitación sobre el personal de las Áreas Operativas de Campo y Fábrica mediante encuestas realizadas a los Directores Departamentales.
- Medir el impacto de la capacitación sobre la productividad en el Área de **Campo** mediante indicadores y objetivos cumplidos.
- Medir el impacto de la capacitación sobre la productividad en el Área de **Fábrica** mediante indicadores y objetivos cumplidos.

Premisas

- El establecimiento de la percepción que tienen los Directores Departamentales sobre la capacitación permite conocer el impacto logrado en el alcance de los objetivos de las Áreas de Campo y Fábrica
- Los diferentes Programas de Formación han impactado de manera significativa en la productividad del Área de Campo.
- Los diferentes Programas de Formación han impactado de manera significativa en la productividad del Área de Fábrica.

Enfoque Metodológico

El tipo de investigación que se utilizará en este trabajo es de tipo correlacional, ya que la relación que se pretende medir se centra en qué medida los Planes de Formación contribuyen al alcance de los objetivos estratégicos de las Áreas Operativas de Campo y Fábrica. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que este tipo de relación entre dos variables no significa que existan relaciones de causalidad, es decir que necesariamente se deba dar una para que exista la otra.

Para la recolección de la información, se utilizará instrumentos de enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo. A continuación se detallan las fuentes a utilizar.

Enfoque cualitativo

1. **Entrevistas:** Se realizará entrevistas con cada director de área, con el objetivo de obtener información que permita determinar la importancia que tienen los planes de formación en la Compañía.

Enfoque cuantitativo

1. **Encuestas:** Se realizará encuestas a los diferentes directores de área para determinar el porcentaje de aporte que tienen los planes de formación en la Compañía.
2. **Revisión de Archivos y documentos varios:** Para la recolección de información se basará en las diferentes revisiones de archivo entre las cuales se tiene: carpetas de los eventos de capacitación, mapa

estratégico, el plan de formación basada en la estrategia, el maestro de capacitación e indicadores.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Capacitación

También conocida como la 'Formación del Talento Humano' y es considerada como la actividad necesaria para apoyar objetivos y estrategias de la organización; además, una de las herramientas más importantes para potenciar y mejorar el desempeño de los colaboradores. El objetivo principal de la capacitación es desarrollar los conocimientos y habilidades del personal, necesarias para el buen desarrollo de sus funciones y potenciar el buen desarrollo tanto personal como organizacional.

Para Chiavenato (2006), Formación es el proceso educativo, que se debe desarrollar de forma sistemática y organizada, en la cual las personas van a adquirir conocimientos, actitudes y habilidades correspondientes al programa de capacitación determinado; es decir, que cada programa de capacitación responde a un objetivo establecido que se desea alcanzar mediante la capacitación, es por ello que la Formación que se brinda al Talento Humano dentro de una empresa sea esta pública o privada, es sólo un medio para alcanzar los objetivos propuestos con anterioridad, más no es el fin de la capacitación, el personal formado, pues la importancia que tienen los Planes de Formación, es su ulterior desarrollo en las actividades diarias a ejercer.

Por otra parte, según Hoyler (1970), define a la Formación como una inversión por parte de la empresa la cual se encuentra destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia que haya entre el actual desempeño y los objetivos establecidos, con el propósito de que exista una productividad mayor a la que haya existido previo a la ejecución del plan de capacitación; así mismo aporta al colaborador al desarrollo de su actividad y mejorar su profesionalidad, esto permite que los colaboradores escalen a un puesto superior a la que se encontraba, ya que cuentan con el desarrollo de aptitudes que permiten un mayor desempeño a lo esperado; además de que el

personal cuenta con las aptitudes necesarias para realizar sus funciones, es indispensable contar con las actitudes para desempeñar en conjunto con lo aprendido.

Para el cumplimiento de los objetivos de los Planes de Formación, es necesario considerar lo siguiente (Moreno, 2013, p. 2-8):

La capacitación es una inversión y como tal, debe ser implementada considerando con anterioridad los beneficios que generará. Es decir, cada empresa para implementar un Plan de Formación, es necesario que determinen los beneficios que aportará a los objetivos de la empresa, ya que sin que haya objetivos o beneficios establecidos para implementar un plan de Formación, no se podrá hablar de la importancia del Plan de Formación.

Asimismo, la capacitación es un medio, no un fin. Los planes de capacitación son el camino para alcanzar algo ya establecido con anterioridad, en base a un modelo de detección de necesidades. Hay que destacar, que el fin de la capacitación es mejorar el desempeño del personal y de la organización. (Moreno, 2013, pág.1 – 8)

A la vez Soto, Balenzuela & Vergara (2003) consideran que cada vez toma mayor importancia la preocupación de demostrar que la inversión en capacitación es efectiva; es necesario demostrar que cada dólar invertido en capacitación, se logra un retorno mayor, tanto para la organización como para los trabajadores sujeto de estos programas de capacitación. Es necesario, hoy en día medir la incidencia real de la capacitación en la gestión de las organizaciones y contar con la información acerca de la utilidad y beneficios que la capacitación laboral aporta al mapa estratégico de las organizaciones, ya que esto se convierte en evidencia para la Gerencia o Presidencia de seguir invirtiendo en Capacitación, y de que este último logra un impacto positivo en la productividad de las empresas.

1.1.1. ¿Para qué sirve la capacitación?

Los cambios acaecidos en este siglo, como los descubrimientos y los grandes avances en todos los campos del saber humano; así como el ciencia y la tecnología avanzaron a pasos de gigante, es necesario que en las diferentes empresas sean estas grandes, medianas o pequeñas, se transformen en organizaciones que aprenden para responder a los retos que implican adaptarse a los cambios suscitados en el contexto organizacional. (Reza, 2006; pág. 15)

Para Jaureguiberry (2005) considera que la formación al talento humano se torna una necesidad cuando existe una brecha en el desempeño de los colaboradores, es decir, una brecha que impide y a la vez dificulta o atrasa el logro de metas, propósitos ya establecidas dentro de un marco estratégico dispuesto por la empresa, y mediante la capacitación permite que exista un desarrollo de las actividades del personal. (pág. 1-4)

Es decir, que cuando el colaborador ha recibido los programas de capacitación en relación a un marco de detección de necesidades acorde a la brecha existente entre el perfil del colaborador vs el perfil del cargo, el personal va a realizar las actividades de forma más eficiente a lo esperado, siempre y cuando el colaborador muestre una actitud hacia lo nuevo, que ha aprendido en el desarrollo de los programas de capacitación que ha asistido.

Para este mismo autor, menciona que los nuevos conocimientos implican siempre, nuevas responsabilidades en todas y cada una de las acciones inherentes al rol que desarrolla la persona en la organización. Estas nuevas responsabilidades implican un crecer profesional dentro de la organización, contribuyendo al alcance de las metas relacionadas al área en la cual se desarrollan los colaboradores que receptaron el plan de formación.

1.1.2. Finalidad de la capacitación

Según Moreno (2013), es considerada una herramienta más entre otras, que permite mejorar el desempeño de personas, procesos y organizaciones. Es un medio que permite que el personal alcance un óptimo desempeño pero se debe

recordar que para elaborar el Plan de Capacitación, se debe realizar en base a una detección estratégica de necesidades de formación, sin esta no se podrá hablar de un adecuado desarrollo del Plan de Formación. (pág. 1-8)

Así mismo menciona Porret (2007), que la formación adaptada a los requerimientos precisos que necesite la organización, conlleva a que el personal modifique su actual comportamiento beneficiándose tanto el colaborador como la compañía, y al mejorar el desempeño de los colaboradores involucrados en los diferentes programas de capacitación, todo esto en conjunto está apuntando al mejorar el negocio de la empresa, ya que el óptimo desempeño de todos los departamentos conducen al desarrollo de la empresa en conjunto. (pág.208)

Este mismo autor indica que dentro de las principales finalidades que tiene la Formación dentro de las empresas, se detallan a continuación:

- a) **Mejorar aptitudes:** Después de haberse implementado el plan de capacitación se espera que los colaboradores mejoren sus aptitudes, con respecto al tema desarrollado en el programa de capacitación que ha asistido; es decir que las capacitaciones prepara los colaboradores para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas asignadas, y esto permite a la vez su desarrollo profesional dentro y fuera de la empresa en la cual se encuentre laborando.
- b) **Facilitar oportunidades:** Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del talento humano, tanto a nivel personal como para posteriores oportunidades de crecimiento en niveles superiores, ya que el personal se encuentra desarrollado, cuenta con los conocimientos, y la práctica, que le permite asegurar o aspirar otro cargo con mayores responsabilidades.
- c) **Cambiar de actitudes:** Modificar la actitud y comportamientos de las personas que incidirá en el clima laboral, incentivará la motivación y se producirá un cambio de mentalidad, si la persona es abierta al proceso de aprendizaje. Sin embargo existe colaboradores que no muestran la actitud necesaria antes, durante y después del desarrollo de las capacitaciones, ya sea por problemas personales, o porque no le da la importancia de los temas para su desarrollo o para el ejercicio de sus funciones.

d) Incrementar la polivalencia: Aumentar la polivalencia de las personas y la facilitación de la movilidad tanto horizontal como la vertical, permitiendo que el personal crezca profesionalmente dentro de la organización.

1.2. Detección de necesidades

Cada empresa hoy en día para que el Plan de Formación cumpla con los objetivos establecidos, es importante que se haya establecido con anterioridad una detección de necesidades de capacitación, y no sólo una detección de necesidades convencional, sino una Detección Estratégica de necesidades de capacitación (DENC)

Moreno (2013) señala que la Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación (DENC) es un proceso sistemático que permite determinar los objetivos organizacionales que pueden ser alcanzados mediante los Planes de Formación ya que se orienta a las necesidades de la organización y no en las necesidades de individuos o grupos. Para tener en cuenta si el requerimiento de capacitación es pertinente, se logra mediante las necesidades de la organización.

En todo proceso de capacitación es importante realizar primero un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ya que permite identificar en qué áreas se está fallando y sobre todo en qué temas es necesario reforzar los conocimientos que tienen los colaboradores, esto con el fin de aumentar la productividad de la empresa además del empoderamiento de cada colaborador.

1.3. ¿Por qué es importante realizar un DNC?

Cabe destacar que la importancia que recae el realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, es que este permite conocer las posibles carencias de conocimientos, actitudes y aptitudes que existe en los colaboradores, para desempeñar con efectividad sus funciones o alcanzar su nivel de competencia. (Reza, 2006; p. 13)

Además la importancia, que tiene el desarrollo de un DNC, es que es la base para elaborar el Plan de Formación, ya que cada programa de capacitación, permite cerrar brechas en el desempeño del colaborador, mejorar el uso de maquinarias o herramientas designadas de acuerdo al cargo que desempeña. (Reza, 2006; p. 13)

Otra de la importancia que tiene la detección de necesidades de capacitación, es que permite el desarrollo del talento humano, ya que al hacer un diagnóstico de la brecha existente entre el perfil del colaborador vs el perfil del cargo, permite que haya un desarrollo a nivel de la carrera del colaborador dentro de la empresa; al cerrar la brecha existente, permite que el colaborador mejore sus habilidades y aporta de manera significativa a nivel motivacional y profesional. Es un pilar fundamental en el proceso de formación profesional. (Reza, 2006 – pág. 13)

Al encontrarse las empresas en un cambio constante que se desarrolla alrededor de ellos, y estos deben responder de forma eficiente acorde a las exigencias del entorno, ya que si no actúa frente a las situaciones de cambio, puede llegar a afectar el desempeño organizacional, debido a que no cuenta con el personal competente conocedor de los cambios ocurridos; es por ello que la gestión del talento humano, debe desarrollar una detección de necesidades, que permita responder a los cambios ya sean estos tecnológicos, legales, ambientales, productivos o hasta la misma competencia exige que se desarrolle un espíritu innovador en procesos productivos, mejora de productos o servicios que ofrece la empresa.

1.4. Necesidades Institucionales que justifican la Capacitación

Existen varias necesidades organizacionales que pueden ser satisfechas con capacitación, las cuales se menciona a continuación (Tobey, 2005, pág. 2)

TablaN°1

Necesidades institucionales	Descripción
1. Soportar objetivos y estrategias	La capacitación es parte integrante de los planes de acción orientados a lograr objetivos y estrategias.
2. Aprovechar oportunidades	La capacitación es una actividad necesaria para que la institución aproveche situaciones de beneficio estratégico que se presentan durante el camino.
3. Cerrar discrepancias de desempeño	La capacitación es la respuesta para cerrar discrepancias de desempeño que tienen su origen en una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal implicado.
4. Cumplir con normas y regulaciones	La capacitación es necesaria para lograr la aplicación de políticas o normas impuestas por agencias gubernamentales, casa matriz o iniciativas estratégicas que contemplan la capacitación de los participantes.

Fuente: Curso de Capacitación “Formación de administración de la capacitación en base al modelo del retorno de inversión”

Elaborado por: Jaime Moreno

En el gráfico se puede entender que los programas de capacitación responden a diferentes necesidades que la empresa demande, para poder cumplir con sus metas propuestas, como por ejemplo el departamento de Gestión del Talento Humano, de la Compañía Azucarera Valdez, ha realizado una planificación de capacitación como estrategia para el cumplimiento de los objetivos propuesto en la Compañía, es decir esta necesidad de cumplir las metas establecidas en cada área que conforma la Compañía, que justifican los Planes de capacitación.

Asimismo otro autor considera que la detección de necesidades, es el proceso de recolectar información acerca de una necesidad organizacional que va a ser resuelta mediante la capacitación. Esta necesidad puede ser un deseo de mejora en el desempeño actual. (Barbazette, 2006, pág. 5-10)

Mediante la DENC, permite que los programas de capacitación contribuyan a cumplir dos propósitos: al logro de los objetivos estratégicos organizacionales y además, impactar de manera positiva en los objetivos establecidos. (Moreno, 2013, pág. 2-5). Es decir, todo Plan de Formación basado en un Diagnóstico estratégico de necesidades de capacitación, contribuye al logro de los objetivos propuestos por la organización en base al mapa estratégico, cada programa de

capacitación debe afectar de manera positiva en los indicadores desarrollados en cada objetivo de la empresa.

1.5. Evaluación de la capacitación

La evaluación es una actividad sistemática y continua, que proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista, etc., acerca de un programa de capacitación. Los medios a emplear para obtener la información, se basan en criterios establecidos por un equipo de trabajo; además, su propósito es para tomar decisiones, direccionadas a aumentar, disminuir, replantear o incluso eliminar un sistema, un proceso, un procedimiento, etc. (Reza, 2007 - pág. 14 – 20),

Este mismo autor plantea que la importancia que recae al evaluar los diferentes programas de capacitación, es que estos permiten una medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca de un fenómeno, y que nos proporciona datos para tomar alguna decisión tendiente a mejorarlo, para cumplir con los objetivos relacionados a los programas de capacitación. (Reza, 2007 – pág. 14 – 20)

A la vez, la evaluación o llamado también control debe relacionarse con lo planeado, en otras palabras, para evaluar algo, antes y necesariamente, debió haberse planeado algo y revisar si su operación, la planeación o el control del mismo, fueron correctos en su ejecución. Y que estas evaluaciones deben ser útiles para establecer medidas correctivas, que permitan corregir los errores que pudieran haberse cometido. (Reza, 2007 – pág. 14 – 20)

Para que la evaluación pueda cumplir con los objetivos de proporcionar información útil para desarrollar algún plan de acción, es indispensable que la evaluación sea objetiva, que proporcione información real, sin prejuicios o tendencias distorsionadas; otro de los requisitos que debe cumplir la evaluación es que sea metódica, es decir que sea basada en modelos o métodos que aseguren su efectividad, y que sea completa, que considere la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta, y permita una evaluación

de los cambios o consideraciones a tomarse en cuenta. (Reza, 2007 – pág. 14 – 20).

1.5.1. Dimensiones de la evaluación

De acuerdo a Reza (2007), existen dos categorías que engloban la evaluación de la capacitación: por un lado tenemos la evaluación macro, que pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que exista al interior de una empresa u organización, entre los que destacan el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de la productividad, el costo-beneficio global y la auditoría de capacitación.

Por el otro lado es la evaluación micro, que se encarga de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarios, del alcance de objetivos institucionales, del aprovechamiento del aprendizaje, del seguimiento de los procesos formativos y su aplicación en el puesto de trabajo, del costo-beneficio por evento, e incluso por participante, etc. (p. 14 - 20).

1.5.2. Indicadores de Gestión

De acuerdo a Estupiñán (2006), considera que los indicadores de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización. Se clasifica en indicadores de gestión financiera, los calculados en base en el balance general y de resultados y los indicadores de proceso, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad. (pág. 279)

Para este mismo autor, los indicadores de gestión deben ser comparados con otros periodos o empresas con objetivos similares, ya que sin esta comparación no se podrá determinar el progreso o retroceso, a pesar de contar con los parámetros establecidos, es decir, los Gerentes o Directores de áreas no tendrán

a su disposición las herramientas necesarias que permita evaluar la gestión o calcular el logro de objetivos propuestos. (pág. 280)

1.5.2.1. Indicadores de Gestión de procesos

Según Estupiñán (2006), los indicadores de gestión de procesos son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativo de los atributos de los resultados de los mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo propuesto por la empresa. (pág. 280)

Cada empresa debe desarrollar indicadores de gestión de procesos, ya que permite medir su desarrollo a nivel de productividad en cuanto a los servicios o productos que ofrece, permitiendo gestionar procesos o estrategias que lleven al cumplimiento de las metas establecidas. Los indicadores de gestión sirven para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso.

1.5.2.2. Importancia de contar con Indicadores de Gestión

Las organizaciones al contar con indicadores de gestión, permiten medir y controlar los resultados logrados. Así mismo permite controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular. (Salgueiro, 2001 – pág. 5) Los indicadores desarrollados por cada área o departamento, permite a cada jefe y colaborador, identificar lo que realmente importa para el desarrollo del departamento. Es la mejor forma de medir la gestión departamental, ya que proporciona a cada Gerente o Director de área o departamento, la mejor forma de tomar decisiones efectivas para el desarrollo departamental. (Salgueiro, 2001 – pág. 19)

Este mismo autor, considera que los indicadores de gestión aportan a la planificación a corto y mediano plazo, ya que estos permiten que el resultado a alcanzar (objetivo) sea medible y cuantificable. (Salgueiro, 2001 – pág. 19).

1.6. ¿Por qué es importante la evaluación de programas?

Para Soto, Valenzuela & Vergara (2003), todo programa tiene como finalidad alcanzar un determinado objetivo, y al mismo tiempo es necesario su evaluación: si cumplieron con el objetivo establecido, y sí cumplió con el objetivo, es atribuible este alcance a los programas de capacitación o intervino otro factor y si el beneficio del programa es mayor a su costo. Es decir, la evaluación de los programas permite:

Establecer si el programa cumplió o no con los objetivos para los cuales fue diseñado y si este resultado se vio o no influenciado por otras características que no son atribuibles al programa. Y al mismo tiempo poder determinar un análisis costo-beneficio y de esta forma saber, en términos económicos, el programa se justifica o no.

1.7. Niveles de evaluación de los programas de formación

Para evaluar a los Programas de Formación existen 5 niveles, los cuales se encuentran resumidos en el siguiente cuadro:

Tabla N°2

Niveles de evaluación de los programas de formación.	Descripción
1. Reacción	Mide la reacción (satisfacción) de los participantes con el programa de capacitación.
2. Aprendizaje	Mide si los participantes aprendieron los objetivos de formación del programa.
3. Transferencia	Mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo. Esta evaluación se hace unos dos o tres meses después de haber concluido la capacitación.

4. Impacto	Mide la modificación de indicadores de gestión como consecuencia del curso.
5. Retorno de Inversión (ROI)	Mide el retorno económico de la inversión, en este caso, la inversión es el costo del curso.

Fuente: “Curso de Capacitación “Formación de administración de la capacitación en base al modelo del retorno de inversión”

Elaborado por: Diana Chifla – Sharay Castro

Para explicar de mejor manera sobre esta evaluación se mencionará el modelo de Donald Kirkpatrick desarrollado en 1959, el cual es similar a lo mencionado por Moreno. Ya que ambos mencionan que existen 5 niveles de evaluación, descritos a continuación:

Nivel 1 – Evaluación de reacción: según Kirkpatrick (2006), la evaluación en este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, evaluar la reacción es lo mismo que medir la satisfacción de los participantes. Si la formación es eficaz, es importante que los participantes reaccionen favorablemente. En otras palabras, esta evaluación es la que se hace al final del curso, en donde se presenta un cuestionario a los participantes para que califiquen su reacción (o satisfacción) hacia el evento en general: qué les ha parecido, los objetivos del curso, los contenidos, la metodología, las facilidades físicas del evento, al igual que el desempeño del instructor.

Es importante tener en cuenta que en el cuestionario se deberá determinar qué es lo que se desea conocer, es decir la sobre la percepción que tuvieron los participantes del evento, las preguntas deben incitar a los colaboradores a escribir verdaderamente sus comentarios y/o sugerencias de manera honesta. (Rodríguez, 2005 – pág. 16)

Nivel 2 – Evaluación de aprendizaje: Kirkpatrick (2006) menciona que este nivel se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa. Rodríguez (2005) simplifica esta

definición y explica que en este nivel se busca información que ayude a determinar si se ha producido una transferencia de conocimientos y propiamente un aprendizaje.

Por lo tanto, en este nivel se evalúa el grado de conocimiento adquirido y habilidad aprendida al final del curso, es decir que permite evaluar en qué medida los participantes han aprendido el contenido del curso. A diferencia del nivel 1, esta evaluación es llevada a cabo por el instructor, quien es el que diseña una prueba de conocimientos, que por lo regular se realiza hacia al final del curso (o en algunos casos al finalizar cada módulo del Programa de Capacitación).

Nivel 3 - Evaluación de aplicación: al contrario de las dos anteriores, este nivel de evaluación se realiza algún tiempo después de haber concluido el curso. La Sociedad Americana de Entrenamiento y Desarrollo (ASTD, American Society for Training & Development) recomienda que esta evaluación se haga unos dos o tres meses después de haberse realizado el curso ya que el propósito de esta evaluación es determinar si los participantes están aplicando en su trabajo lo que han aprendido en los diferentes programas de formación. Para que esta evaluación se pueda llevar a cabo es necesario, que en el contenido del Programa de Capacitación exista información pertinente que los participantes necesitan para reforzar y/o aprender porque es necesario para desempeñar sus funciones.

Kirkpatrick (2006) hace referencia a la relación conducta – aprendizaje ya que la conducta puede definirse como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. Para conseguir que el cambio ocurra, son necesarias 4 condiciones:

- La persona debe tener el deseo de cambiar
- La persona debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo
- La persona debe trabajar en el clima adecuado
- La persona debe ser recompensada por el cambio

Nivel 4 – Evaluación de impacto, Jiménez & Bachino (2004), mencionan que este último nivel intenta medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. Es decir, que esta evaluación permita medir si el Programa de Formación contribuyó a la aplicación de lo aprendido y por ende al avance de ciertos indicadores de gestión de la organización.

Es necesario, antes de llevar cabo este tipo de evaluación e incluso antes de diseñar el Plan de Formación, identificar cuáles son esos indicadores de gestión que serán impactados por el Programa de Capacitación, esto se realiza en el desarrollo de la Detección de Necesidades de Capacitación. Se debe tener en cuenta que los indicadores a evaluar tienen que presentar una brecha en sus metas; es decir, cada indicador necesita una meta (nivel de desempeño requerido) que no ha sido cumplida para que tenga sentido lo que se pretende evaluar, pues de lo contrario no se justifica el programa. En otras palabras, el fin de los Planes de Capacitación es contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Nivel 5: Evaluación del Retorno de Inversión (ROI), es considerado el nivel decisivo para demostrar que la capacitación es una inversión en términos financieros. Este nivel se implementa siempre y cuando se cumplan dos condiciones: La primera que se haya hecho una evaluación de impacto con resultados positivos, es decir que se hayan cerrado las brechas (mencionadas en el nivel 4), además es necesario que se lleve un registro de los costos del programa (costo de materiales, honorarios del instructor, breaks, etc.); y La segunda que los indicadores sean de tipo tangible, es decir que puedan ser costeados. Los indicadores que no puedan ser convertidos a dólares, se llaman indicadores intangibles; por ejemplo, satisfacción de clientes es un indicador intangible; en cambio volumen de producción el cual constituye un indicador tangible, ya que puede ser costeadado.

Phillips & Phillips (2005) menciona que la evaluación del ROI , no es una evaluación que debe ser aplicada a todo el programa de capacitación, sólo se

aplica a los programas que tengan un impacto en los objetivos organizacionales y que cuenten con indicadores tangibles. Cabe señalar que no todo programa de formación tiene que ser evaluado en los cinco niveles ya que esto depende de la naturaleza del programa.

Además la ASTD (American Society for Training & Development), afirma que el 100% de los Cursos/Programas tienen que ser evaluados en el Nivel uno (Nivel de Reacción). En el Nivel dos, tienen que ser evaluados aproximadamente un 60% de los Programas de Formación. En el nivel tres entre un 30% a 40% de Programas. Para el nivel cuatro aproximadamente entre un 10% a 20% de los Programas. Y en el nivel cinco, (ROI), entre un 5% y un 10% de los Programas de Capacitación. En la práctica, la Evaluación de Reacción (Nivel 1) es usada en la mayoría de los Programas de Formación; por otro lado no es frecuente que se hagan evaluaciones de Nivel dos y peor las del Nivel tres.

1.8. Principios de la Capacitación

Antes de la planeación o ejecución de los Programas de Capacitación, es necesario que todo Plan cumpla o se rija bajo ciertos principios, estos puntos se desarrollan tanto antes, durante y después de los programas de capacitación, los cuales se mencionan a continuación:

- a) La participación en todo momento**, ya que es fundamental que todos los colaboradores que asistan a los eventos de capacitación participen de forma activa de las actividades que se desarrollen en los cursos. Por lo tanto los facilitadores, además de exponer el tema en particular, deben programar un espacio en el cual se permita la participación de todos los integrantes del curso.
- b) La responsabilidad como valor principal**, tanto el facilitador como los asistentes a los eventos de capacitación deben reflejar responsabilidad. Es decir, por ejemplo: si el capacitador muestra una actitud irresponsable en el transcurso de la exposición del programa, esto puede generar en los asistentes una percepción de poca importancia a los temas que se están desarrollando, y viceversa. Además de ser responsables, deben ser

puntuales, tener una imagen pulcra, el entorno la organización del evento el material a entregar deberá estar listo con anticipación, tener actitud siempre positiva, cumplir con los tiempos establecidos inicialmente, utilizar ejemplos reales (de ser posible relacionados a la empresa) al momento de explicar algún tema para que los colaboradores lo puedan relacionar de mejor manera con sus actividades diarias.

- c) La actitud de investigación,** debe estar presente en ambos lados: tanto el capacitador como los participantes. En relación al facilitador, este no siempre sabe todo lo que le plantean en las consultas, mas esto no debe ser tomado como algo negativo al contrario debe aprovecharse para mostrar el espíritu de investigación que posee quien da la capacitación y a su vez despertar el de los participantes. En cuanto a los participantes, estos deben poseer a la vez un espíritu de investigación motivado desde el facilitador, mediante tareas que le permitan realizar observaciones especiales y toma de notas de acontecimientos, hechos o situaciones que son habituales pero que esconden datos o detalles importantes para el desarrollo de los conocimientos sobre los temas que se están tratando.
- d) La gestión cooperativa,** esto se logra a través de la resolución de temas propuestos en grupos, de esta forma se da una resolución de los temas tratados de manera práctica y completa ya que el trabajo en grupos permite que se desarrolle relaciones de cooperación y esto a su vez permite el desarrollo de la competencia del trabajo en equipo. (Jaureguiberry, 2005)

1.9. El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento

Sescovich, autora de un artículo web, propone una nueva estrategia que puede transformar la capacitación como un instrumento de intervención organizacional ya que considera que un nuevo rol de RRHH está surgiendo y por lo tanto su importancia ha incrementado. Además menciona los problemas que se originan en la actual estrategia de gestión referente a la capacitación. A continuación, se mencionará cuál es el nuevo rol de los RRHH, según esta misma autora.

1.9.1. El nuevo rol de los RR.HH. y su gestión

Hace varios años que se está dando un giro acerca de la nueva visión de la gestión organizacional, además un nuevo rol se está otorgando a los Recursos Humanos como condición fundamental de desarrollo a todo nivel. Y esta nueva visión que se está dando surge de dos ambientes cambiantes: por un lado, está el rol que juega el conocimiento, el cual se ha convertido en un factor competitivo para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones productivas. Y por otro lado, están los desafíos que imponen la transformación del cambio y esto es un factor permanente en la actualidad. En este desarrollo socio-económico que se está dando, ha colocado a los RRHH en un lugar privilegiado; no obstante, existen cuatro factores esenciales que han condicionado dicho proceso: los recursos naturales, el capital, la tecnología y la capacidad de gestión.

Hoy en día se está construyendo una sociedad basada en el conocimiento por encima de lo antes conocido o considerado importante, como el dinero y la tecnología, pero sin considerarlos menos importante; la globalización en parte pone el dinero y la tecnología al alcance de todos los que tengan la posibilidad de obtenerlos, esta autora menciona que los recursos naturales y la tecnología se pueden comprar, que estos factores ya no hacen necesariamente la diferencia en el mundo competitivo de hoy, entonces ¿Qué la hace? Precisamente las personas que operan esos factores, los que diseñan las estrategias de gestión y comercialización, los que diseñan los procesos de producción, los que operan los medios de producción. En conclusión, los que manejan el conocimiento que permite funcionar a la organización con mayor o menor eficiencia. (Sescovich, 2003 – pág. 1 – 3),

1.9.2. La gestión del conocimiento

Drucker (1996), mencionado por Sescovich en su artículo, dice que la gestión del conocimiento no es otra cosa que la aplicación de conocimiento al conocimiento con el objetivo de obtener determinados resultados y de implementar un proceso de innovación sistemática conjuntamente con el diseño de un método para hacer eficaz ese conocimiento. De esta forma la constante

gestión del conocimiento implica la explotación continua del mismo para desarrollar nuevos y diferentes procesos y bienes o servicios dentro de las organizaciones.

Este mismo autor considera que las organizaciones deben estimular la gestión del conocimiento mediante tres prácticas sistemáticas: mejorar continuamente procesos y productos, aprender a explotar cada uno de los éxitos obtenidos y aprender a innovar. El éxito de estas prácticas están en que la organización cuente con la capacidad de respetar a sus individuos con el fin de integrarlos en un todo ya que un sistema de gestión del conocimiento busca la actualización de forma permanente de la información que ya se tiene así como la incorporación de nuevos procesos. O dicho en otras palabras: para que las personas desarrollen la capacidad de almacenar nueva información sin límite de espacio deben aprender a aprender.

1.9.3. La administración del cambio

En la actualidad, RRHH se ha convertido en el factor productivo más importante y esto se debe al cambio constante que se está desarrollando en la sociedad. Las nuevas condiciones exigen a las organizaciones ser capaces de desarrollar en sí mismas los elementos de cambio que les permitan enfrentar las nuevas exigencias del medio para enfrentar a la rápida transformación. (Sescovich, 2003 – pág. 3)

Senge (1992), citado por Sescovich, menciona que una empresa inteligente es aquella que está organizada de forma consistente con la naturaleza humana, para esto se deben desarrollar 5 competencias:

- **Calidad de juicio**, permite tener una visión general de la empresa, es decir pensar en la empresa como un todo ya que cada área está interrelacionada, cuando se da una determinada actividad esto afecta a la empresa en general.
- **Dominio personal**, es la capacidad de captar de manera clara la realidad, de esta forma la visión personal se profundiza y permite ver las estructuras y las relaciones más que acontecimientos aislados.

- **Gestión de modelos mentales**, permite escuchar e indagar la posición de los demás y defender la propia, en otras palabras: exponer los pensamientos y aún así estar abierto a escuchar el de los demás.
- **Armonización de las visiones personales**, también se le puede llamar liderazgo ya que la idea es que se logre tener una visión compartida a nivel organizacional.
- **Aprendizaje en equipo**, o trabajo en equipo en el cual ninguno sabe más que otro ya que el trabajo en grupo no debe aplastar a ninguno de los participantes.

1.10. Retorno de la Inversión (ROI)

ROI, es un término anglosajón que significa por sus siglas en inglés es: *Return of Investment* (Retorno de la Inversión). Se utiliza para sacar un dato numérico real de un beneficio que se obtuvo luego de realizar una inversión, puede ser utilizado en diferentes ámbitos organizacionales. En Recursos Humanos también se utiliza el ROI, en temas de capacitación ya que se invierte en cursos de capacitación y la recuperación de la inversión debe cumplir con las expectativas que se tienen en base al cumplimiento de los objetivos departamentales y/u organizacionales.

Para Jiménez & Barchino (2004) el objetivo básico del cálculo del ROI en una acción formativa, será el conocer si el proyecto de implantación de dicha acción formativa es productivo para la organización desde un punto de vista financiero, además de identificar cuáles son las ventajas y los inconvenientes de la puesta en marcha de una acción formativa. Para estos autores la fórmula del cálculo del ROI es bastante simple, ya que se necesita determinar los beneficios y costes del Plan de Formación:

$$\text{ROI} = \text{Beneficios/Costes de la capacitación}$$

En dicha fórmula se entiende como beneficios a: el ahorro en costos, aumento de producción, ahorro en tiempos, mejora en la calidad del producto, mejoras en el trabajo, innovación y creatividad, ambiente laboral, satisfacción, iniciativa y

liderazgo, entre otras. Y costes está relacionado con: la realización del curso, preparación del material y/o las clases, viáticos (viajes), entre otros.

Por otro lado Cabezas y Mejía (2009), mencionan que el índice financiero ROI es una comparación de beneficios y costos expresado como un porcentaje de la inversión inicial. La fórmula es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos de la capacitación}}{\text{Costos}} \times 100$$

Además de esta fórmula, los Gerentes de RRHH – Capacitación tienen que demostrar que sus programas producen “resultados netos” ya que el ROI constituye los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos que produjo un evento en particular. Y corresponde a los Gerentes de RRHH la responsabilidad de calcular dicho costo/beneficio y presentarlo a la alta Gerencia de la empresa. Entre los diferentes beneficios que puede obtener una empresa se puede incluir: el aumento en las utilidades, en la productividad y en la calidad, disminución de los costos, aumento en la satisfacción de los clientes o de los colaboradores en su cargo, llevando a lograr un equilibrio en el nivel de rotación del personal. A continuación se presenta el tipo de preguntas que los Gerentes de Recursos Humanos deben contestar cuando calculan los beneficios de un programa de capacitación.

- ¿Cuánto aumentó la calidad debido al Programa de Capacitación?
- ¿Cuánto contribuyó a las utilidades?
- ¿Hasta qué punto disminuyó la rotación de personal y el desperdicio de materiales de la empresa después de la capacitación?
- ¿Cuánto aumentó la productividad y hasta qué punto disminuyeron los costos?

Para contestar estas cuestiones los Gerentes de Recursos Humanos pueden obtener esta información de diversas fuentes como: datos de venta, de recursos humanos y financieros, utilizando encuestas aplicadas a colaboradores y grupos de control (personas que no han recibido el programa de capacitación). (Bohlander & Snell, 2008 – pág. 324 – 329)

1.11. Historia de la empresa: Compañía Azucarera Valdez S.A.

Dentro de la página de la empresa Azúcar Valdez se encuentra detallada la información de la misma, a continuación se dará una breve descripción de sus inicios: Ingenio Valdez fue fundado en 1884 por Rafael Cervantes, a partir del año 1992 se constituye en la ciudad de Guayaquil como Compañía Azucarera Valdez S.A., a la vez en este mismo año es adquirida por Corporación Noboa, y es a partir de 1996 que el Consorcio Nobis dirige la dirige hasta la actualidad. Ubicada en la región suroriental de la Provincia del Guayas, cantón Milagro, a 40 km. de la ciudad de Guayaquil. El área cultivada de caña de azúcar cubre una extensión cercana a las 18.700 hectáreas propias, teniendo además el aporte de cañicultores independientes con un área cercana a las 7.300 hectáreas. Además, cuenta con una fábrica que dispone de una capacidad instalada de molienda diaria de 8.500 toneladas de caña de azúcar, con un rendimiento promedio de 2,10 sacos de 50 Kilos por tonelada de caña, lo que corresponde a 232 libras de azúcar por tonelada.

1.12. Misión, Visión, Valores y Objetivos Departamentales

La visión de la empresa es: "Líderes reconocidos en la industria azucarera por su eficiencia, productividad, innovación, solidez financiera y alta calidad de sus productos, comprometidos con el bienestar y calidad de vida de sus trabajadores, el desarrollo de la comunidad y la conservación del medio ambiente."

Compañía Azucarera Valdez S. A. apoyada en el Plan Estratégico para alcanzar su visión, compromete los recursos necesarios, asegurando la mejora continua en su compromiso de cultivar caña de azúcar, producir y comercializar azúcar y panela. La misión de la empresa busca superar las expectativas de calidad e inocuidad de sus clientes y consumidores mediante la aplicación de las mejores prácticas disponibles para protección y preservación ambiental trabajando bajo las mejores condiciones de seguridad y salud en la operación, consecuentes con la magnitud de los riesgos identificados. Además de ser socialmente responsables con los grupos de interés internos y externos, asegurando el cumplimiento de la legislación técnico legal de seguridad y salud

en el trabajo, así como toda la normativa legal aplicable al ámbito del negocio y comunicando de manera adecuada interna y externamente los aspectos relevantes de su operación, incluida la inocuidad del producto.

En cuanto a sus valores, Azúcar Valdez reconoce los siguientes:

- Fe en el país y compromiso con su desarrollo
- Excelencia en servir al cliente
- Trabajo eficaz y cooperativo
- Creatividad y rentabilidad
- Responsabilidad social

A continuación se mencionan sus objetivos departamentales:

Tabla N°3

DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Aseguramiento de Calidad	Asegurar que los procesos y calidad de los productos cumplan con las expectativas del cliente.
Campo	Incrementar la productividad de caña de azúcar.
Equipos Agrícolas	Mejorar procesos de taller consolidando índices de disponibilidad y aprovechamiento de máquinas.
Fábrica	Aumentar la eficiencia y productividad en recuperación de Azúcar.
SSA	Cumplir normas del Sistema de Gestión Ambiental y mejorar la imagen de la compañía con la comunidad.

Fuente: Ingenio Azúcar Valdez

Elaborado por: Diana Chifla – Sharay Castro

1.13. Normas reglamentarias del país

A continuación se detallarán aquellas normas o leyes ecuatorianas a las que debe regirse la Compañía Azucarera Valdez S. A., debido a que al formar parte del sector industrial debe seguir.

1.13.1. Ley del Sistema Ecuatoriano de la calidad (Artículos 1 y 2 – vigente en el Reg. Oficial del 26 de febrero del 2007)

Esta ley tiene como objetivo establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, destinado a:

ii) Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas.

La compañía Azucarera Valdez, todos los años está sujeta a evaluación por parte de un delegado del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), sobre la conformidad de los siguientes productos: Azúcar Blanco, Azúcar Blanco Especial y Azúcar morena. Los resultados que se tuvo en la última evaluación fueron satisfactorios.

La Compañía Azucarera Valdez es el único ingenio que actualmente posee esta certificación. La producción de Valdez está avalada por el Organismo de Normalización (INEN).

El Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, es la entidad facultada por ley para conferir certificados de conformidad con sello de calidad INEN. Este certificado solo se otorga al producto que cumple con todas las normas vigentes, además realiza la evaluación de la competencia técnica de los analistas, equipos de medición calibrados, técnicas de análisis vigentes, fórmulas, y cálculos cruzados con la norma, que aseguran que el producto cumpla con todas las normas exigidas por el INEN.

La empresa para obtener el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN para un producto, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) **Sistema de Gestión de la calidad**, en Azúcar Valdez se audita sobre la base de los requisitos establecidos en la NTE INEN ISO 9001:2001, en los elementos relacionados con el proceso del producto.
- b) **Calidad del producto**: se verifica que, por un periodo no menor a 6 meses consecutivos, el producto cumpla de manera permanentemente con la norma técnica de referencia pertinente y con los reglamentos y regulaciones vigentes relacionadas con el producto.
- c) **Competencia técnica**, la empresa debe tener personal técnico que posea el Certificado de Especialista en Gestión de la calidad, que aseguren la correcta gestión de aseguramiento de calidad, permitiendo que cada consumidor obtenga un producto que garantice calidad.

1.13.2. Marco Legal Ambiental Vigente (Acuerdo Ministerial N° 068 del 31 de julio de 2013)

Considerando:

El Art. 14 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce, el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantiza la sostenibilidad y el buen vivir. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.²

El Art. 66, numeral 27 de la Constitución de la República del Ecuador, reconoce y garantiza a las personas el derecho a vivir en un ambiente sano ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y armonía con la naturaleza.

El marco legal vigente en la cual se encuentra encaminada la Compañía Azucarera Valdez, es en el acuerdo ministerial N° 068, donde se encuentra la reforma al texto del sistema único de manejo ambiental (SUMA); este sistema nacional determina los mecanismos técnicos, institucionales y reglamentarios para la prevención, control y seguimiento de la contaminación ambiental de los proyectos, obras o actividades públicas, privadas o mixtas que se desarrollan en el país.

Es por ello, que la compañía ha trabajado en mejorar la gestión ambiental desde el año 1996, con cambios significativos en sus procesos tecnológicos orientados a aumentar la eficiencia en la operación y el cuidado del medio ambiente.

Teniendo que desde el año 1997 se instaló filtros de lavadores de gases en caldera 10, a partir del 2005 bajo el proyecto Cogeneración ECOELECTRIC-VALDEZ reemplazando el 100% del consumo de bunker (diesel) por biomasa (bagazo), Implementación del 100% de manejo de control biológico para el cultivo de caña de azúcar.

Para el año 2007, se realizó la colocación de paredes metálicas en edificio de producción, lo que minimizo el ruido ambiental. En ese mismo año, se colocó el interceptor y construcción de un canal revestido para agua de enfriamiento. Los afluentes generados (agua de enfriamiento, cachaza y vinaza (Codana) son mezclados para utilizarse en fertiriego en los canteros. Eliminando la descargas al río Milagro.

En el año 2008, se dio la implementación de franja de protección "Cosecha verde". Primer Ingenio Azucarero en obtener ISO 14001:2004.

Para el 2009, colocación de mallas de sarán en las bandas transportadoras de bagazo y estructuras de caldera, minimizando material particulado al ambiente. Ya en el año 2010 se instaló el difusor para extracción de jugo de caña, cambio tecnológico en el proceso productivo.

En el 2013, se ha obtenido la Licencia Ambiental, La importancia de tener una licencia ambiental permite reflejar el compromiso ambiental que adoptan las

empresas en todos sus procesos productivos y de esta manera la autoridad competente garantiza a la población vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, con normas claras que van en beneficio de todos.

1.13.2.1. Obligaciones de la Compañía al contar con la Licencia Ambiental

Dentro de las obligaciones que debe realizarse para mantener esta Licencia Ambiental es: Cumplir estrictamente lo señalado en la AAC y el plan de manejo Ambiental, además, realizar los monitoreos, ser enteramente responsables de las actividades que cumplan sus concesionarias o subcontratistas., asimismo, presentar al Ministerio del Ambiente, los informes ambientales de cumplimiento del PMA, art. 60 y 61, cumplir con la normativa ambiental local y nacional vigente y el pago de servicios ambientales de seguimiento y monitoreo del PMA. La vigencia de esta Licencia Ambiental, es desde la fecha de su expedición hasta el término de la ejecución del proyecto. El incumplimiento causará la suspensión o revocatoria de la misma, conforme a lo establecido en la legislación que la rige.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Modalidad Básica de Investigación

El trabajo de titulación tiene una modalidad de tipo Correlacional, ya que mide la relación que existe entre dos o más variables, la relación que se pretende medir es en qué grado los Planes de Formación contribuyen a que los objetivos estratégicos sean alcanzados. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que este tipo de relación entre dos variables no significa que existan relaciones de causalidad.

Para la recolección de la información, se utilizará instrumentos de enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo.

2.2. Nivel o Tipo de Investigación

Este trabajo es de tipo Mixto, ya que dentro de los métodos a utilizar para recolectar la información, se ha hecho uso de las entrevistas y encuestas, estas últimas fueron debidamente tabuladas para obtener una información útil, para poder determinar el impacto de los planes de formación en los objetivos estratégicos.

2.3. Plan de recolección de información

Para la obtención de la información se desarrollaron varios aspectos, los cuales serán explicados a continuación. Cabe mencionar que en algunos casos existen anexos para la revisión del formato utilizado y en otros no debido al volumen de información archivada.

2.3.1. Revisión de archivos y documentos varios

Para esto, hubo acceso a la información es por ello que se pudo realizar la revisión de archivos entre los cuales: las carpetas de los eventos de

capacitación, el mapa estratégico, el plan de formación basada en la estrategia y maestro de capacitación. A continuación se detallará cada uno:

a) Carpetas de los diferentes eventos de capacitación:

La revisión de las carpetas de los diferentes eventos de capacitación, permite conocer más sobre el evento en particular, información como: contenido del curso, las evaluaciones del curso, control de asistencias y formulario.

- **Formulario:** Documento para la autorización de la capacitación externa, donde se encuentra estipulado los datos del participante, como: Nombre, cargo, división, área y departamento, y asimismo los datos de la capacitación: como nombre del curso, centro de capacitación, fecha, duración, lugar, valor, adicionales (transporte, hospedaje, viáticos), si se encuentra presupuestado y nombre del solicitante.

Adicional se encuentra el plan de acción, donde el solicitante debe completar información tales como:

- ✓ ¿Cómo se implementará este entrenamiento al trabajo?
- ✓ ¿Qué indicador de gestión será afectado por la implementación de este entrenamiento?

Este documento cuenta con sus respectivas aprobaciones para la autorización del evento. **(Ver anexo N° 1)**

- **Registro de asistencia:** Documento donde se encuentra el personal que asistió al evento con sus respectivas firmas, que dan constancia de sus asistencias, en este registro se detalla, el nombre del facilitador, la fecha del evento y el horario. **(Ver anexo N° 2)**
- **Evaluación del curso:** Cada colaborador realiza la respectiva evaluación del curso; se califica el contenido y estructura del evento, así como las habilidades del instructor y la organización del evento. **(Ver anexo N° 3)**

b) Mapa Estratégico: En donde se podrá identificar los objetivos estratégicos de las Áreas Operativas de Campo y Fábrica, con sus respectivos

indicadores. Esto permite conocer el resultado final (indicador) que se espera luego de finalizada la zafra, de acuerdo a cada objetivo estratégico, para posteriormente establecer la relación existente entre el plan de formación y los objetivos estratégicos. El mismo que será detallado a continuación acorde a las Áreas Operativas de Campo y Fábrica, debido a que la información es pertinente para el presente trabajo.

- **Campo**

Tabla N°4

Objetivo Estratégico: Incrementar la productividad de caña de azúcar.
Indicadores
✓ Total de hectáreas cosechadas (19.641)
✓ Disponibilidad de maquinaria (88%)
✓ Cosecha en verde (2572)

Fuente: Objetivos estratégicos e Indicadores de Gestión del Área Operativa de Campo

Elaborado por: Diana Chifla – Sharay Castro

- **Fábrica**

Tabla N°5

Objetivo Estratégico: Aumentar la eficiencia y productividad en recuperación de Azúcar.
Indicadores
✓ Toneladas molidas (1'715.797)
✓ Tiempo de molienda aprovechable de 87%
✓ Producción de 3'613.999 sacos de azúcar

Fuente: Objetivos estratégicos e Indicadores de Gestión del Área Operativa de Fábrica

Elaborado por: Diana Chifla – Sharay Castro

c) Maestro de capacitación 2013: Permite identificar por cada curso/evento ejecutado su costo total, ya sea directo o indirecto. El costo directo incluye los honorarios del instructor, transporte, viáticos, hospedaje, alimentación, reproducción de material, renta de locales y alquiler de equipo; mientras que el costo indirecto incluye el salario y prestaciones de los participantes, servicios generales (teléfono, agua y luz). Es decir en el maestro de capacitación existen cursos o entrenamientos con costo directo e indirecto, para los cursos que no cuentan con un costo directo, se tomará en cuenta su costo indirecto, para establecer el costo real de cada evento de capacitación.

▪ **Campo**

Tabla N° 6

Área	Objetivo Estratégico	Indicadores de mayor impacto	Iniciativa			Datos 2012		Datos 2013	
			1 - 2 horas	3 horas	8 - 24 horas	Meta	Real	Meta	Real
						2012	2012	2013	2013
Campo	Incrementar productividad de caña de azúcar	Total de Hectáreas cosechadas	Nuevas técnicas de riego	Nutrición de la caña de azúcar	Entrenamiento del personal de cosecha manual 2013	18.731	18.692	19.641	20.805
		Disponibilidad de maquinaria	Escuela de equipos agrícolas	Mejoramiento del riego por gravedad	3er congreso de la caña de azúcar y sus derivados y bioenergía	87%	90,32%	87%	88%
		Cosecha en verde	Entrenamiento del personal de cosecha manual y mecanizado 2013	Escuela de innovadores		2.179	2.243	3.294	2.572

Fuente: Resultados por curso de capacitación año 2012 -2013 del Área Operativa de Campo

Elaborado por: Diana Chifla – Sharay Castro

▪ **Fábrica**

Tabla N°7

Área	Objetivo Estratégico	Indicadores de mayor impacto	Iniciativa			Datos 2012		Datos 2013	
			1 - 2 horas	3 horas	8 - 24 horas	Meta	Real	Meta	Real
			2012	2012	2013	2013			
Fábrica	Aumentar la eficiencia y productividad en recuperación de Azúcar	Tiempo de molienda aprovechable	Procedimiento para arranque del difusor	Lubricación , mantenimiento y fallas en reductores	Escuela de innovadores	86%	86%	87%	92.92%
		Toneladas molidas	Integridad de filtros de meladura (programa pre requisito) pro			1'597.586	1'629.833	1'715.797	1'720,344.91
		Producción de Azúcar	Turbogeneradores	Tecnologías eficientes en bombeo desplazamiento positivo en aplicaciones industriales y petroleras especializadas	3er Congreso de la caña de azúcar y sus derivados y bioenergía	3.388.880	3.305.941	3.613.999	3'271,007
			Oportunidades de optimización del uso de calderas						
			Procedimiento para mantenimiento del desfibrador de caña						

Fuente: Resultados por curso de capacitación año 2012 -2013 del Área Operativa de Fábrica

Elaborado por: Diana Chifla – Sharay Castro

2.3.2. Entrevista

Se realizará entrevistas los Directores de Área; con el objetivo de obtener información que permita determinar la importancia que tienen los planes de formación en los objetivo de cada área, por ello se cuenta con un formato de entrevista para identificar qué área considera que los diferentes programas de capacitación se relacionan con el cumplimiento de los diferentes objetivos de cada área de la Compañía.

Con el posterior análisis de las entrevistas, se podrá evaluar el impacto logrado por el plan de Formación en los objetivos estratégicos. **(Ver anexo N° 4)**

2.3.3. Encuestas

Se realizará encuestas a los Directores de las Área de Campo que comprende: la Dirección de Cultivo, Equipos Agrícolas y Cañicultores, y al Área de Fábrica, Supervisor de Equipos Agrícolas y al Supervisor de Envasado; para determinar el porcentaje de aporte que tienen los planes de formación en los objetivos estratégicos, y a la vez identificar si existe otro medio para alcanzar las metas establecidas. **(Ver anexo N° 5)**

2.3.4. Grupo Objetivo

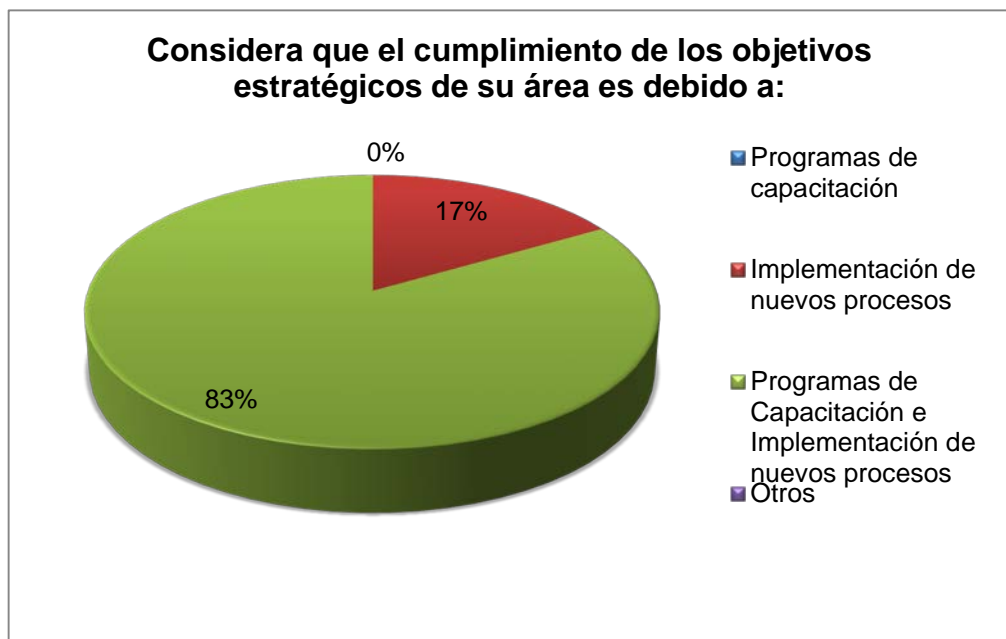
Las Diferentes entrevistas se realizaron al: Director de Cultivo, Cañicultores, Equipos Agrícolas, SSA (Seguridad Salud y Ambiente), Fábrica y Aseguramiento de Calidad, a la vez se realizó las entrevistas y encuestas a dos Supervisores: Supervisor de Equipos Agrícolas y Supervisor de Envasado. Mientras que las encuestas estuvo orientada a los Directores de Campo, Fábrica. Es decir que el grupo objetivo comprende 8 personas: entre Directores y Supervisores, lo que proporciona una información de mayor peso, debido a la mayor jerarquía que poseen y porque la información que se ha recolectado son de fuentes de calidad.

2.3.5. Tabulación de las encuestas

A partir de las encuestas realizadas a los Directores Departamentales y Supervisores de Equipos Agrícolas y Envasado, se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta # 1

Gráfico #1



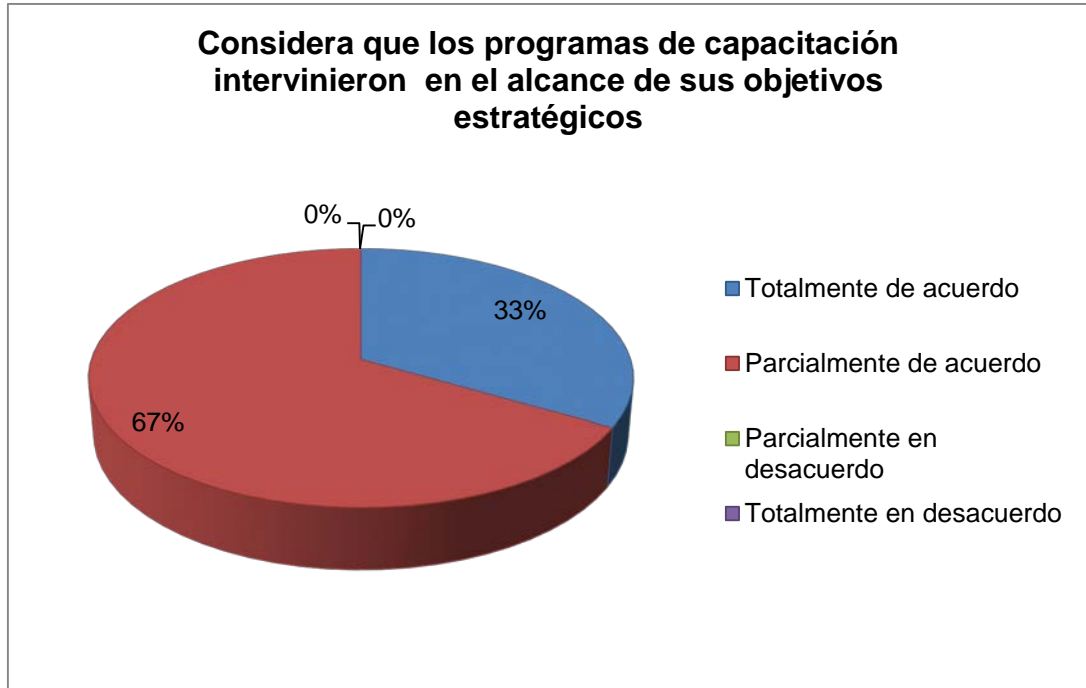
Fuente: Encuesta a Directores y Supervisores Áreas de Campo – Fábrica

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 83% de los encuestados opina que el cumplimiento de objetivos se debe a los Programas de Capacitación e Implementación de nuevos procesos, mientras que un 14% considera que se debe a la Implementación de nuevos procesos. En general, existe un porcentaje del 72% que valida la percepción que tienen los directores y supervisores de las áreas involucradas, en considerar esa relación existente entre los Programas de Capacitación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Pregunta # 2

Gráfico #2



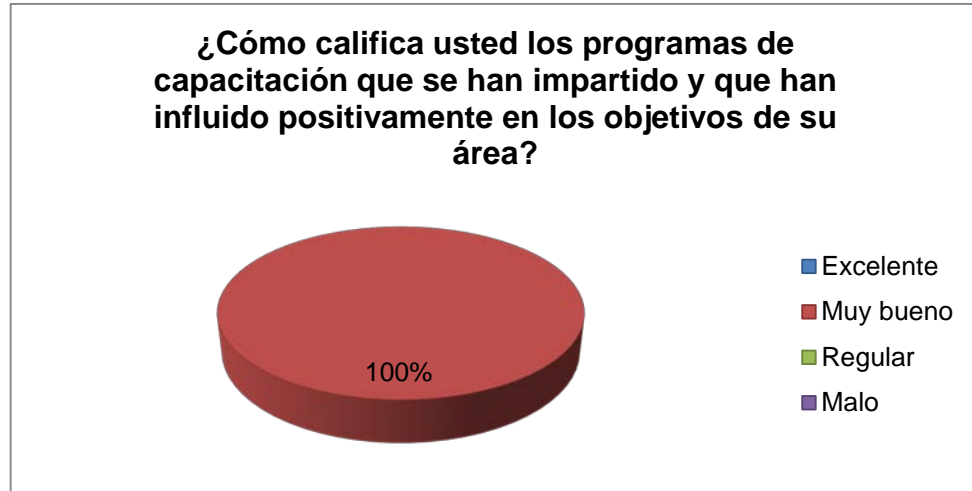
Fuente: Encuesta a Directores y Supervisores Áreas de Campo – Fábrica

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

De las 6 personas encuestadas, 2 consideran que están totalmente de acuerdo, en que los programas de capacitación intervinieron en el alcance de los objetivos estratégicos; mientras que 4 opinan que están parcialmente de acuerdo, ya que como se ha establecido anteriormente existe una opinión combinada que el alcance de los objetivos estratégicos es debido a los programas de capacitación y la implementación de nuevos procesos.

Pregunta # 3

Gráfico #3



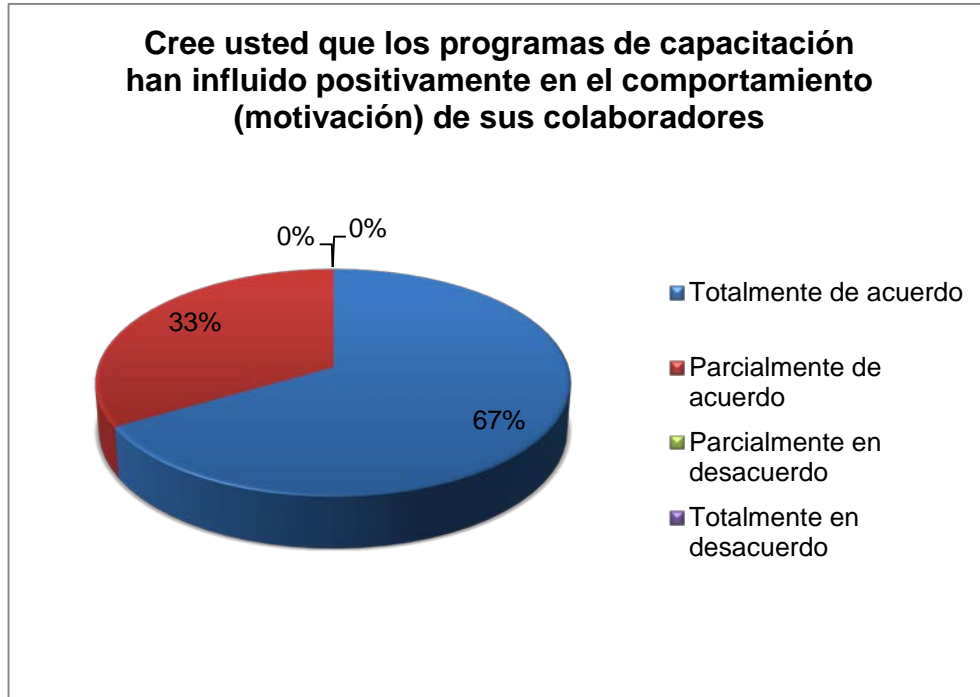
Fuente: Encuesta a Directores y Supervisores Áreas de Campo – Fábrica

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

El 100% de los encuestados califica como muy bueno los programas de capacitación y entrenamiento que se han impartido y que además han permitido influir positivamente en los objetivos de su área, esto permite establecer que la percepción que tienen los directores y supervisores de las áreas involucradas acerca del contenido de los diferentes programas de Capacitación, han tenido relación con las necesidades de las áreas, para poder cumplir a la vez con los objetivos estratégicos. Esto permite tener una estimación de la percepción que tienen los Directores y Supervisores sobre la importancia de la implementación de los programas de capacitación en las áreas de la Compañía. Por ejemplo: en el área de Campo, el objetivo es incrementar la productividad de caña de azúcar, para esto se planificó programas de capacitación alineados a ese objetivo, es decir los programas en relación a ese objetivo estratégico como: Nuevas técnicas de riego, mejoramiento del riego por gravedad y el entrenamiento que se le da al personal de cosecha manual y mecanizada, estos programas de capacitación están asociados a los indicadores de esa área.

Pregunta # 4

Gráfico #4



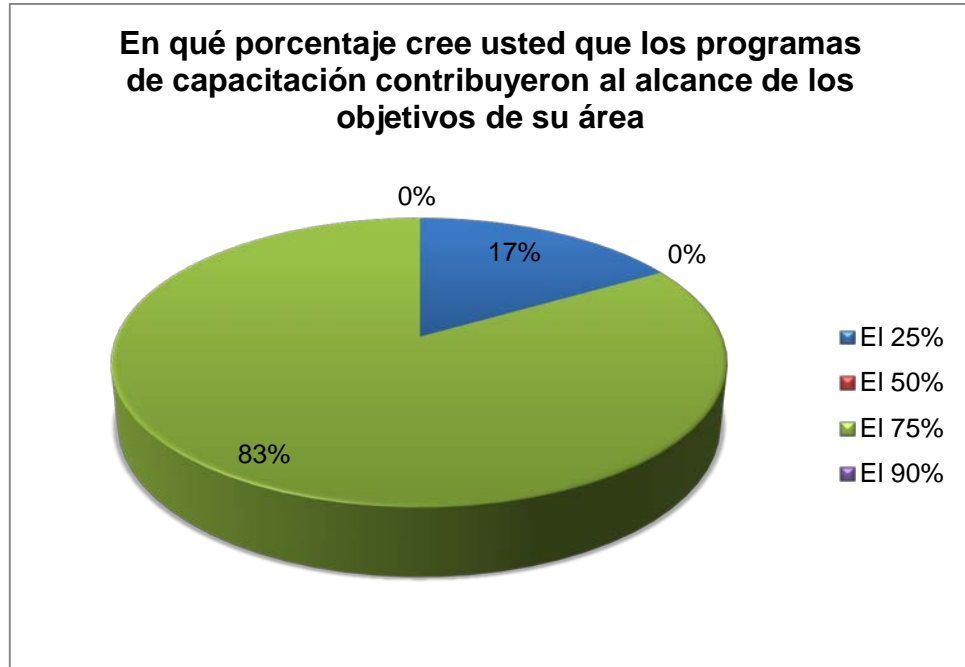
Fuente: Encuesta a Directores y Supervisores Áreas de Campo – Fábrica

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 67% está totalmente de acuerdo en que los programas de capacitación y entrenamiento impartidos en sus áreas han influido positivamente en el comportamiento de sus colaboradores, ya que mencionan que sus colaboradores aplican los aprendidos en sus actividades diarias, y además que han contribuido al fortalecimiento de la relación Jefe – Colaborador, el trabajo en equipo se ha desarrollado aún más. Mientras que un 33% está parcialmente de acuerdo.

Pregunta # 5

Gráfico #5



Fuente: Encuesta a Directores y Supervisores Áreas de Campo – Fábrica

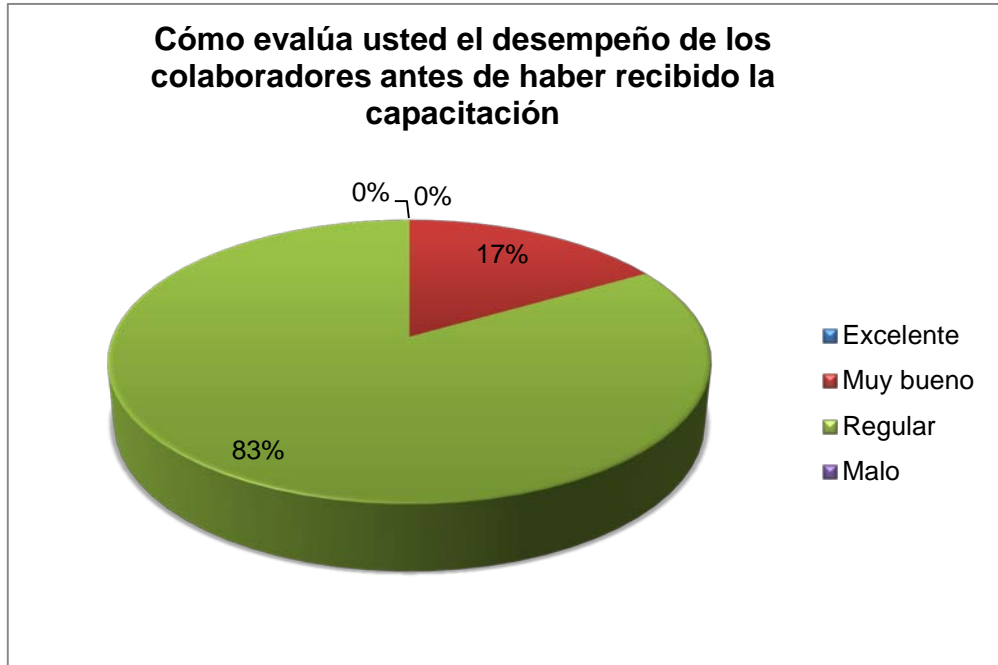
Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

Los resultados obtenidos, determinan que un 83% de los encuestados perciben que el Plan de Formación contribuyó en un 75% en el alcance de los objetivos estratégicos de su área. Por otro lado existe un 17% que cree que el Plan de Formación contribuyó en un 25% en el alcance y ese 17% corresponde a una persona de todos los encuestados.

Esto permite tener una estimación de la percepción que tienen los Directores y Supervisores sobre el impacto que tienen los programas de capacitación y entrenamiento en el desempeño de los colaboradores y el logro de los objetivos de su área.

Pregunta # 6

Gráfico #6



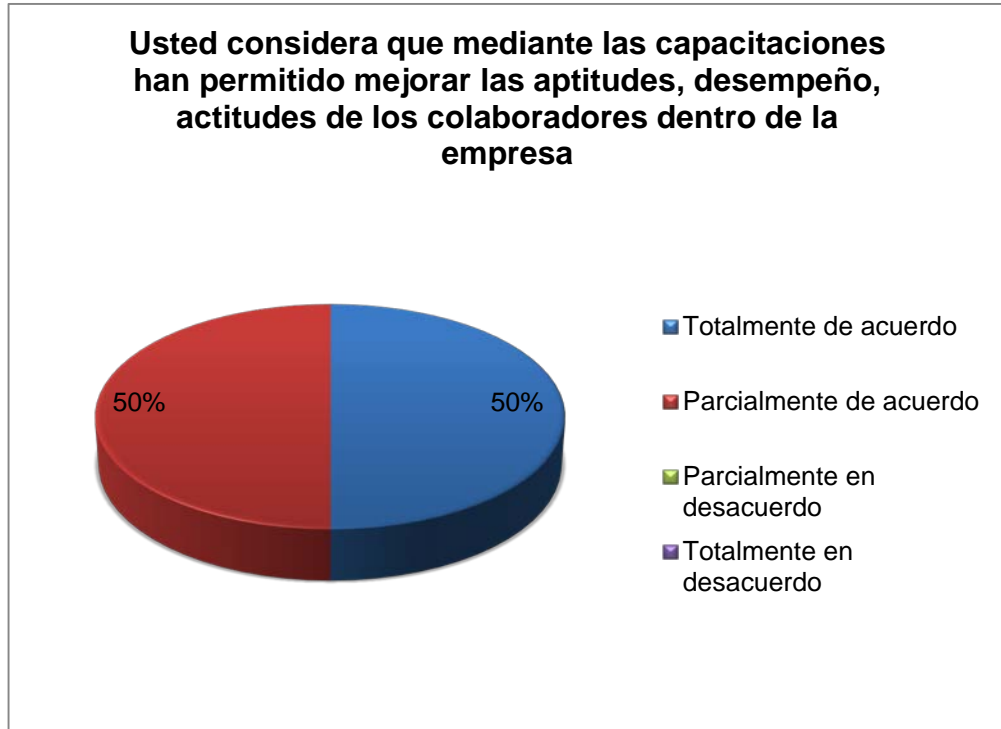
Fuente: Encuesta a Directores y Supervisores Áreas de Campo – Fábrica

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

Esta pregunta busca identificar la percepción que tiene el Director/Supervisor en cuanto al desempeño del personal previo a la Capacitación. De acuerdo a los resultados obtenidos el 83% considera que el desempeño del personal es regular; mientras que un 17% menciona que el desempeño antes de la implementación de los programas de capacitación fue muy bueno.

Pregunta # 7

Gráfico #7



Fuente: Encuesta a Directores y Supervisores Áreas de Campo – Fábrica
Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

El 50 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que mediante las capacitaciones se ha podido mejorar las aptitudes, desempeño, actitudes de los colaboradores y el otro 50 % está parcialmente de acuerdo.

Por ejemplo en el área de Campo, mediante la Escuela de Equipos Agrícolas, ha permitido que exista un mayor tiempo en la operatividad de las máquinas, estén más tiempo operativas gracias a los cursos de Sistema hidráulica, que han permitido mejorar sus destrezas en el manejo y disponibilidad de maquinarias.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Comentario general de las entrevistas

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los Directores y Supervisores, quienes en su mayoría, consideran que existe una relación entre los Programas de Capacitación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos departamentales; sin embargo se han implementado nuevos procesos en algunos departamentos y como resultado se tiene la percepción de que estas nuevas implementaciones junto a los programas de capacitación permitieron a los colaboradores cumplir con los objetivos establecidos. Cabe recalcar que una minoría de los entrevistados considera que el alcance de los objetivos fue debido a la implementación de los nuevos procesos o a los programas de innovación que se realizan y mas no a la Capacitación en sí, debido a que por ejemplo: en el Área de Cañicultores se impartieron cursos sobre utilitarios (los únicos cursos dados a esa área) y permitieron que el personal esté capacitado para el uso de la tecnología, pero no intervinieron en el alcance de los objetivos de su área. Además consideran como muy buenos a los Cursos de Capacitación ya que el contenido ha estado en relación a las necesidades que se han tenido para cumplir con los objetivos de cada área, por ejemplo en el Área de Campo, se ha logrado mejorar la productividad, que disminuya las horas perdidas en el proceso de molienda, ha mejorado el desempeño de los colaboradores y que conjunto al trabajo en equipo se ha logrado los objetivos del área. Por otro lado, consideran que los Programas de Formación han influido en la motivación de sus colaboradores, ya que han contribuido al fortalecimiento de la relación Jefe – Subordinado, e incluso el trabajo en equipo se ha desarrollado aún más. Sin embargo, se mencionó que en ciertos colaboradores se ha desarrollado la resistencia al nuevo conocimiento debido a que no se aplica lo aprendido en el desempeño laboral, ya que como mencionan los Directores Departamentales los colaboradores creen contar con el suficiente conocimiento para el desempeño de sus funciones. Los entrevistados mencionaron que el desempeño de los colaboradores previo a la capacitación es, en su mayoría, regular lo cual permite

tener una estimación del impacto logrado en el desempeño de los colaboradores luego de los Programas de Capacitación que se dan anualmente y esto a su vez ha permitido alcanzar los objetivos de cada área.

Efectivamente, existe una consideración amplia que anuncia que las capacitaciones permiten mejorar las aptitudes, el desempeño, las actitudes, mejorar la productividad por área, mejorar la producción, disminuir las horas perdidas en el proceso operativo, disminuir los desechos efectivamente, mantener una mayor operatividad de las maquinarias, mejorar las destrezas en el manejo y disponibilidad de maquinarias, reducir los riesgos de trabajo y los índices de trabajo, optimizar los procesos, disminuir tiempo de respuesta, mejorar los resultados, actualizar al personal con nuevas técnicas que permite un desarrollo óptimo en su puesto de trabajo.

3.2. Análisis del impacto de capacitación en las Áreas Operativas de Campo y Fábrica en el período 2012 vs el período 2013

Dentro de la Compañía Azucarera Valdez S.A. el Departamento de Campo y Fábrica son considerados como estratégicos debido a que en estas áreas operativas es donde está la elaboración del producto en como tal (cosecha, corte, proceso en las máquinas, puesta en sacos, entre otros) es por esto que es importante conocer el impacto de la capacitación sobre estas dos áreas. Además dentro de la gestión de la Gerencia de Talento Humano, en cuanto al proceso de capacitación, está implementar el Plan de Formación basado en la estrategia, es decir que lo que justifica que un curso o programa se desarrolle o no, anualmente se desarrolla el plan de capacitación y se establecen metas anuales las cuales se espera alcanzar/superar con la capacitación. A continuación estableceremos la relación de los resultados obtenidos entre el 2012 – 2013.

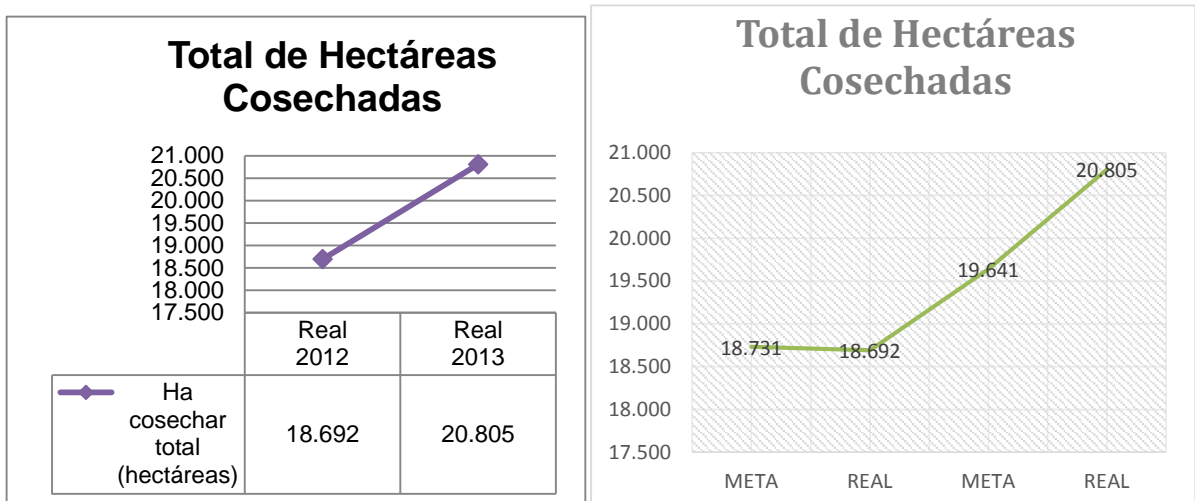
Campo

▪ Total de Hectáreas Cosechadas

Como se puede observar, en el área de Campo, dentro del indicador Ha Cosecha total, se puede evidenciar que la meta establecida de 19.641, al final de la zafra 139, se obtuvo 20.805, es decir, se puede evidenciar el cumplimiento del indicador y al mismo tiempo, la relación existente entre los programas de capacitación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que la Gerencia de Talento Humano, dentro de su gestión en capacitación, es implementar el Plan de Formación basada en la estrategia, es decir que lo que justifica que un curso o programa se desarrolle, es su relación o impacto en los objetivos estratégicos de esta área.

Dentro de los programas de capacitación que se ejecutaron en relación al cumplimiento del indicador, se encuentra, nuevas técnicas de riego, mejoramiento del riego por gravedad y entrenamiento del personal de cosecha manual y mecanizado, estos programas de capacitación impactaron de forma positiva al cumplimiento del objetivo.

Gráfico #8

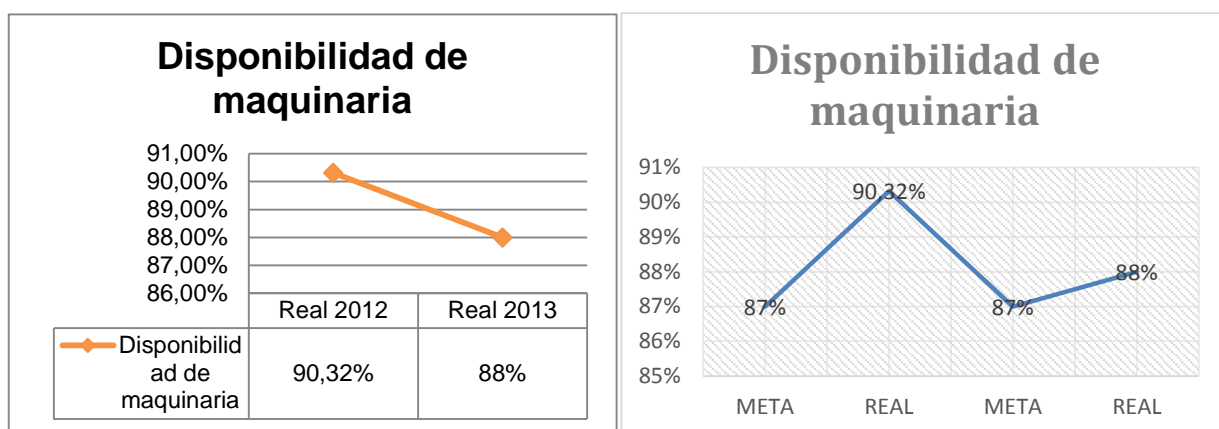


Fuente: Indicadores de Gestión 2012 – 2013

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

- Disponibilidad de maquinaria

Gráfico #9



Fuente: Indicadores de Gestión 2012 – 2013

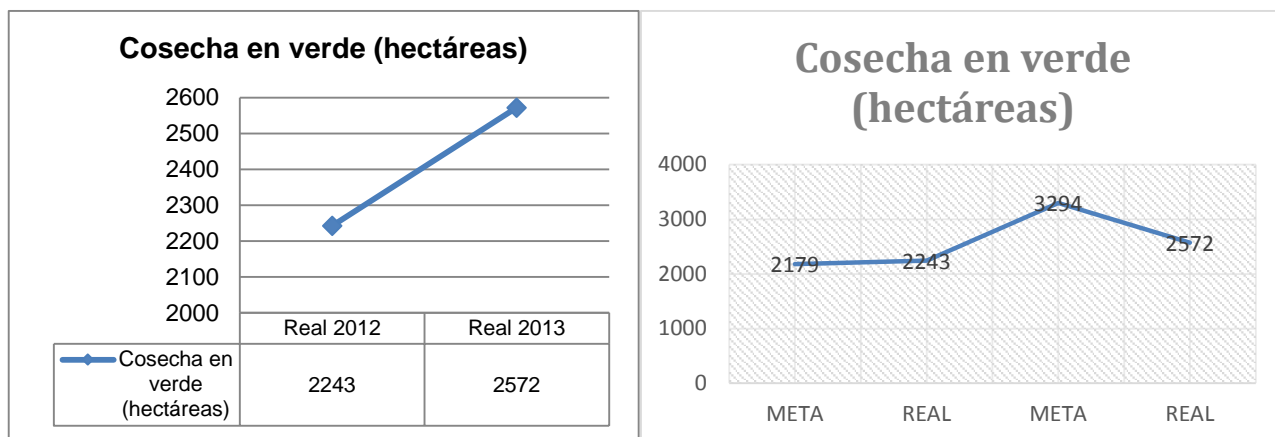
Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

Se puede apreciar que en relación a este indicador el año 2012 se obtuvo un mejor resultado en cuanto a la disponibilidad de la maquinaria, es decir hubo una mayor operatividad de los equipos agrícolas, y que en el año 2013, se obtuvo un 2% menos en comparación al año anterior; sin embargo la meta establecida para el año 2013, el 87 % de disponibilidad de maquinaria, se obtuvo un 88%, en comparación al año 2012, que se obtuvo un 90%.

El programa de Capacitación que se brindó en relación a este indicador, es la Escuela de Equipos Agrícolas, este programa permite que el personal cuente con las habilidades necesarias para cumplir con sus funciones de mantener el mayor tiempo de la operatividad de las maquinarias agrícolas, equipo necesario para la cosecha mecanizada, esto está en relación al anterior indicador de Hectáreas de Cosecha total, ya que para realizar la cosecha, proceso para la producción de azúcar, es indispensable contar con las maquinarias eficientemente operativas.

- **Cosecha en verde (Hectáreas)**

Gráfico #10



Fuente: Indicadores de Gestión 2012 – 2013

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

Para el año 2012, se estableció como meta 2179 de hectáreas de cosecha verde, el cual se superó y se obtuvo 2243 con respecto a este indicador, se logró alcanzar el indicador; sin embargo, para el año 2013 a diferencia de los indicadores anteriores, no se pudo lograr la meta establecida de 3294 hectáreas de cosecha verde, la cual se obtuvo al final de la zafra 2572 de Hectáreas de cosecha verde; no obstante, se ha comparado el resultado final entre el 2012 y 2013, y se puede concluir que hubo un aumento de ese indicador en el 2013 con respecto al 2012,

Esa comparación de los resultados finales 2012-2013, permite establecer que el programa de capacitación afecta e impacta al indicador, ya que se muestra un aumento de la cosecha verde, es decir, se puede percibir la relación de los programas de capacitación y el indicador en cuestión.

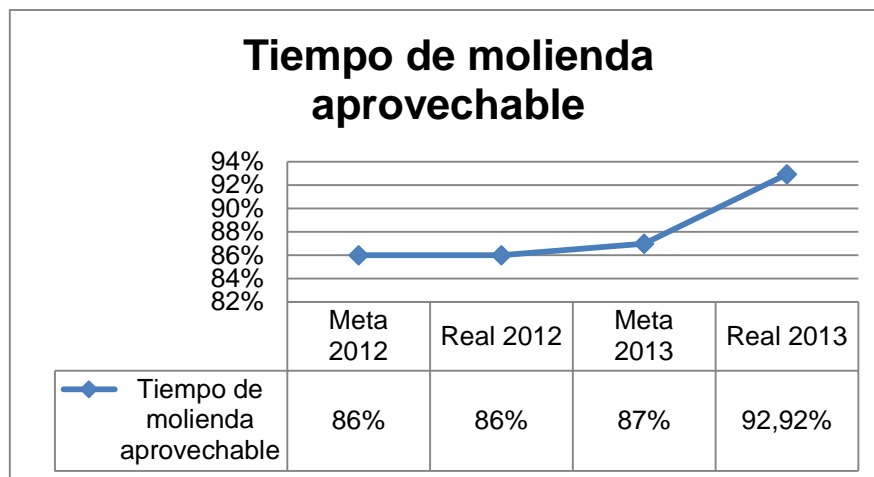
Fábrica

El objetivo estratégico de esta área es el aumento de la eficiencia y la productividad en la recuperación de azúcar. Para cumplir con el objetivo planteado, dentro del área se programaron varios cursos de conocimiento técnico y sobre innovación, los cursos tuvieron una duración entre 1 – 24 horas. Dentro del Área de Fábrica existen 3 indicadores de gestión, en los cuales se plantea una meta a alcanzar y se pone el resultado al finalizar el año. A continuación se hará una comparación por cada uno de los indicadores:

- **Tiempo de molienda aprovechable**

En el año 2012 la meta para este indicador era cubrir en un 86% en cuanto al aumento en la eficiencia del tiempo generado en las moliendas, finalmente se logra alcanzar la meta, es decir se cumplió en un 86%. Para el año 2013, la meta fue cumplir un 87%, al finalizar el año se descubrió que se superó la meta en un 7,45% en tiempo aprovechable. Lo cual indica que el Programa de Formación ha sido efectivo entre un año y otro ya que no solo se cumplió la meta sino que la superó.

Gráfico #11



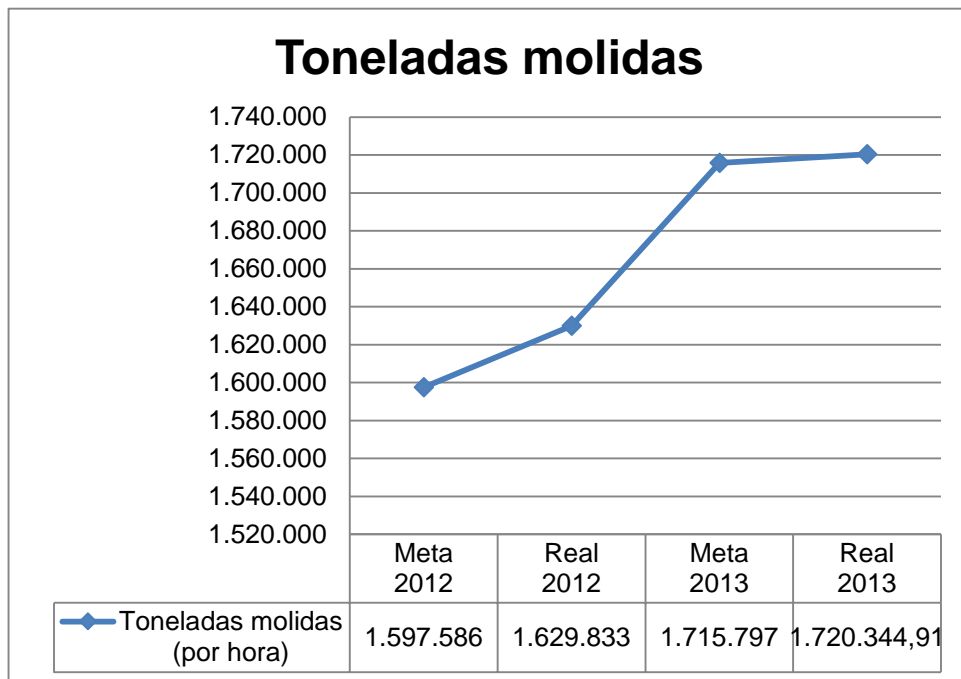
Fuente: Indicadores de Gestión 2012 – 2013

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

- **Toneladas molidas**

La meta para el 2012 era cubrir cerca de 1'597.586 toneladas por hora el número alcanzado al final del año fue de 1'629.833 toneladas. Para el 2013 la meta es de 1'715.797 toneladas, al finalizar el año se notó que el valor real alcanzado fue de 1'720.344,91 toneladas. Por lo tanto entre un año y otro se dio un crecimiento del 5.26%, lo cual revela que la capacitación generó un impacto significativo dentro de los resultados reales entre el año 2012 y el año 2013.

Gráfico #12



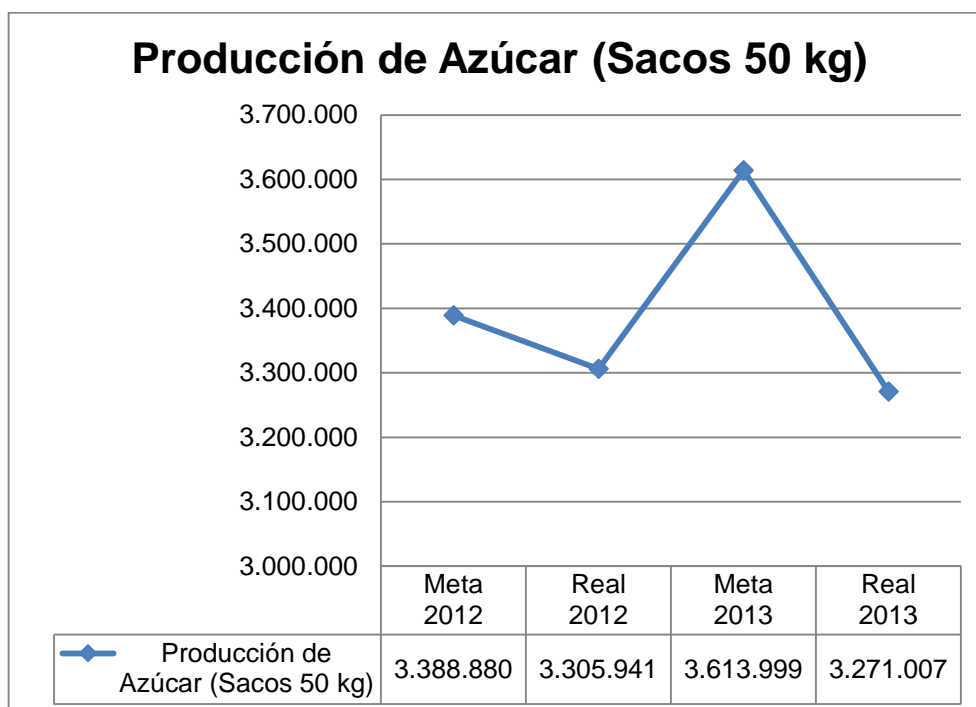
Fuente: Indicadores de Gestión 2012 – 2013

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

- **Producción de azúcar (sacos 50kg)**

En el año 2012 se planteó como meta una producción de 3'388.880 sacos, para el final del año la meta no fue alcanzada ya que solo se logró llegar a los 3'305.941 sacos. Para el año 2013 la meta fue de 3'613.999 sacos, nuevamente la meta no fue superada ya que se llegó a los 3'271.007 sacos. Entre el año 2012 y 2013 existe una diferencia del 1.07% de diferencia, lo cual podría indicar que las capacitaciones destinadas a este indicador no tuvieron tanta efectividad.

Gráfico #13

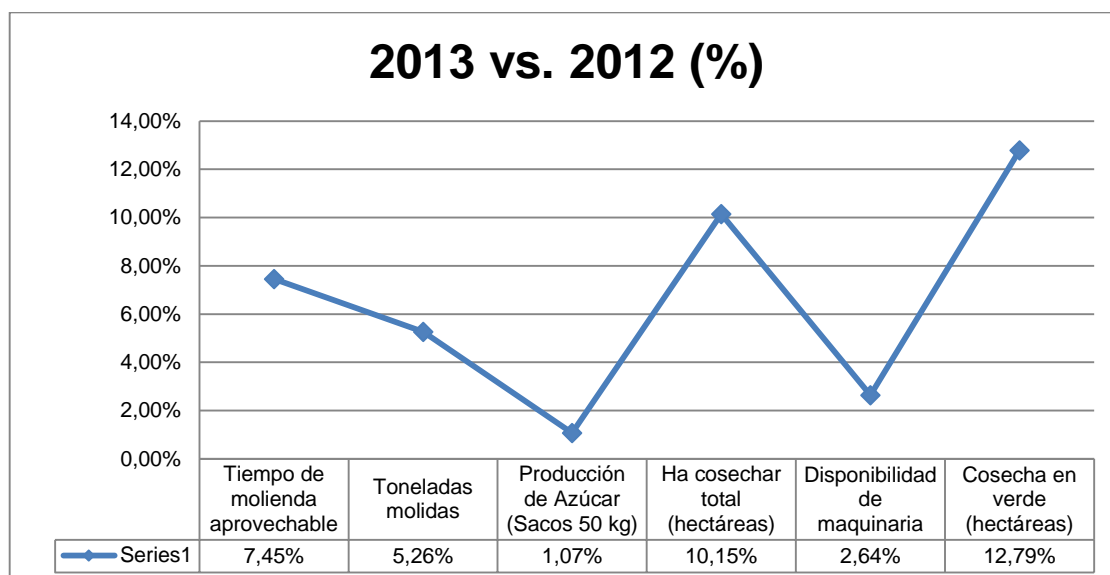


Fuente: Indicadores de Gestión 2012 – 2013

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

De manera general, los resultados de los indicadores obtenidos en el año 2012 fueron positivos en cuanto a: el tiempo de molienda, hectáreas cosechadas, disponibilidad de maquinaria y a las toneladas molidas, en cuanto al indicador de la producción de azúcar el resultado no fue el esperado puesto que el valor final es bajo en relación a la meta, y en el indicador cosecha en verde los resultados también estuvieron relativamente por debajo de la meta esperada. Durante el año 2013 se logra superar considerablemente la meta en el tiempo de molienda aprovechable, también se cumple el objetivo en cuanto a las toneladas molidas, hectáreas cosechadas y disponibilidad de maquinaria, en cuanto a producción de azúcar la diferencia real lograda al final de ambos años es mínima, tan solo del 1.07% y en cosecha en verde la diferencia es del 12% aproximadamente debido a que durante el año 2013 la meta se cumplió pero el resultado real en contraste con el resultado del año 2012 es inferior (véase el gráfico #14). Lo cual indica que se deben rediseñar los cursos de capacitación relacionados a estos dos indicadores en temas distintos a los que se han venido planteando.

Gráfico #14



Fuente: Indicadores de Gestión 2012 – 2013

Elaborador por: Diana Chifla – Sharay Castro

CONCLUSIONES

Todo programa de capacitación como se ha mencionado permite mejorar el desempeño, aptitudes y procesos. Dentro de Azúcar Valdez, esto ha permitido cumplir en su mayoría con los objetivos estratégicos de cada área ya que se ha obtenido unos resultados positivos en cuanto a la consideración de la importancia que tienen los planes de formación en los objetivos; no obstante, a la vez consideran que el cumplimiento de los objetivos es debido a los programas de capacitación e implementación de nuevos procesos.

El impacto de los planes de formación en los objetivos estratégicos de las Áreas Operativas de Campo y Fábrica fue de un 75%, este porcentaje representa la percepción que tienen los directores de las áreas involucradas del aporte de los programas de capacitación y entrenamiento, en el cumplimiento de los objetivos; asimismo lo que permitió el alcance de los objetivos fue la implementación de nuevos procesos, el trabajo en equipo, relación jefe-subordinado. Es decir, que el alcance de los objetivos estratégicos fue debido al conjunto de los diferentes programas de capacitación, la implementación de nuevos procesos, el trabajo en equipo formado tanto por jefes y colaboradores, y la motivación, todo esto influyó en el desempeño de los colaboradores. Los cambios logrados gracias a los diferentes programas de capacitación que se han impartido; por ejemplo, en el área de Producción de Campo, ha mejorado la motivación de los colaboradores, ha permitido que los colaboradores cambien de comportamiento, ha aumentado el uso de EPP (Equipos de protección personal), ha permitido un aumento del rendimiento de los colaboradores; asimismo en Fábrica, ha contribuido a la optimización de los procesos en cuanto a aumentar la eficiencia y productividad en los tiempos de respuesta en la recuperación del azúcar (molienda y toneladas molidas).

Finalmente, uno de los factores encontrados que determinan la no aplicabilidad de lo aprendido es la resistencia al nuevo conocimiento. Cabe recalcar que existe en algunos colaboradores la resistencia al nuevo conocimiento, ya que consideran que cuentan con el conocimiento adecuado para desempeñar su trabajo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al departamento de Recursos Humanos, continuar con los programas de capacitación y entrenamiento, que como se ha encontrado contribuye en parte al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Además de las capacitaciones en sistemas utilitarios (Microsoft Word, Microsoft Excel), se recomienda implementar el Plan de Formación en base a nuevas necesidades detectadas.

Asimismo se recomienda mejorar la evaluación de la eficacia de la capacitación, comprometiéndolo a la Presidencia Ejecutiva en los planes de formación para el alcance de los objetivos estratégicos, es decir el departamento de Talento Humano se ve en la obligación de demostrar con información válida que permita sostener que los programas de capacitación han influido positivamente en el alcance de los objetivos estratégicos, esto permite mediante una adecuada evaluación demostrar con datos válidos y cuantificables sobre la importancia de los planes de capacitación, ya que actualmente sólo cuentan con una evaluación en cuanto a la logística de capacitación.

Finalmente, se recomienda elaborar un Plan de Capacitación General, para todas las áreas, en este plan deben participar los jefes de áreas, coordinando con el departamento de recursos Humanos, para establecer cambios en los programas de capacitación en relación a los indicadores de los objetivos de las áreas, ya que como se ha indicado en el análisis de los resultados de las entrevistas y encuestas, algunos indicadores no pudieron ser alcanzados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hiera, C. (2004). *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: Graw Hill.
- Aragaoon, A. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Pearson educación S.A.
- Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques*. San Francisco: CA: Pfeiffer.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Capacitación y Desarrollo. En G. Bohlander, & S. Snell, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 324-329). México: Cengage Learning Editores.
- Brenes, R. (17 de Junio de 2013). La Importancia de la Capacitación. *El nuevo diario*, pág. 10.
- Burgos, E. (2007). *Business Rocket*. España: Netbiblo.
- Cabezas, M. & Mejía, M. (2009) ESPOL. *Medición de los beneficios económicos en el proceso de capacitación de una empresa, a través del método ROI: Caso Volkswagen, Alemania*. Recuperado el 26 de febrero de 2009: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1108/1/2101.pdf>
- Chavenato, I. (2006). *Administración de los Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Thomson.
- Fitz-enz, J. (2003). *El ROI del Capital Humano*. Barcelona: Deusto.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- Guzmán, I. (2006). La educación, base del crecimiento y realización humana. En A. Soliceo, *Capacitación y desarrollo de personal* (pág. 17). México: Grupo Noriega.
- Hoyler, S. (1970). *Manual de Relaciones Industriales*. Sao Paulo: Pionera.
- Jaureguiberry, M. (2005). *Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado el 19 de Julio de 2013, de Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires:

<http://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>

- Jiménez, M. & Barchino, R. (2004) *Universidad de Alcalá, Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas*. Recuperado el 27 de septiembre de 2004 de Universidad de Alaclá de henares, España: file:///C:/Users/usuario/Documents/Jimenez_Final.pdf
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006) *Evaluación de acciones formativas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mohammad, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Moreno, J. (Curso impartido el: 02 de Septiembre de 2013). Formación de administradores de la capacitación en base al modelo del retorno de inversión. *Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al modelo del retorno de inversión*.
- Ollivier, J. (26 de Enero de 2005). *El colegio de la Frontera Norte*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de http://www.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN33/1-f33_Capacitacion_y_tecnologia_del_proces_industria_maquiladora.pdf
- Padilla, R., & Juarez, M. (2006). *Efectos De La Capacitacion En La Competitividad De La Industria Manufacturera*. México: Naciones Unidas.
- Padilla, R., & Juárez, M. (2007). Efectos de la Capacitación en la Competitividad. *Revista De La Cepal* 92, 9-60.
- Perez, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: Un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Phillips, J., & P, P. (2005). *Return on investmen basics*. Alexandria: VA: ASTD Press.
- Phillips, P., & Phillips, J. (2000). *Fundamentos del ROI*. Barcelona: Gestión.
- Porret, M. (2007). La Formación. En M. Porret, *Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (pág. 208). Madrid: ESIC.
- Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama.
- Reza, J. (2007). *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*. México: Panorama.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Thompson.

- Rodríguez, J. (2005). *Evaluación de la Formación. El modelo Kirckpatrick para la evaluación de formación*. Madrid. Recuperado en junio de 2005 de: <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>
- RRHH-Web.com. (2006). Recuperado el 19 de Julio de 2013, de RRHH-Web.com: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion2.html>
- Ruiz, J. (s.f.). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Deusto.
- Sescovich, S. (2003). *El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento*. Caracas. Recuperado el 03 de febrero de 2005 de: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/026-junio-2003/0045900>
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Soto, E. V. (2003). Evaluación de programas. En E. V. Soto, *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad* (págs. 17-30). Santiago: FUNDES.
- Soto, E., Valenzuela, P., & Hugo, V. (s.f.). *Evaluación del Impacto de la Capacitación en la Productividad*.
- Tobey, D. (2005). *Needs Assessment basics*. Alexandria: VA: ASTD Press.

ANEXOS

Anexo N° 1. Documento para autorización de capacitación externa.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AUTORIZACION PARA CAPACITACION EXTERNA



DATOS DEL PARTICIPANTE			
NOMBRE	Se adjunta listado		
CARGO	VARIOS		
DIVISION	VARIOS		
AREA	VARIOS		
DEPARTAMENTO	VARIOS		
DATOS DE LA CAPACITACIÓN			
SEMINARIO O CURSO	TALLER DE INNOVADORES		
CENTRO DE CAPACITACIÓN	WAAPONI - EDUCACIÓN PARA UN NUEVO LIDERAZGO		
FECHA	17 Y 18 DE MAYO DE 2013		
DURACION	6 HORAS		
LUGAR	HACIENDA UZHUPUD		
VALOR	\$146.43(POR PARTICIPANTE)	46 PARTICIPANTES - VALOR TOTAL = \$6,735.78	
ADICIONALES	TRANSPORTE <input checked="" type="checkbox"/>	HOSPEDAJE <input checked="" type="checkbox"/>	VIÁTICOS <input type="checkbox"/>
PRÉSUPUESTADO	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
NOMBRE DE SOLICITANTE:	Psic. Ana Peñafiel	FIRMA SOLICITANTE:	
ESPACIO A SER LLENADO POR EL SOLICITANTE			
PLAN DE ACCIÓN			
CÓMO SE IMPLEMENTARÁ ESTE ENTRENAMIENTO AL TRABAJO?			
QUÉ INDICADOR DE GESTIÓN SERÁ AFECTADO POR LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTE ENTRENAMIENTO?			
INDICADOR	DESDE	HASTA QUÉ FECHA?	
Nota: La empresa puede exigir la devolución de lo invertido en el curso si no se cumple lo señalado en este Plan de Acción.			
APROBACIONES			
FIRMA SUPERVISOR DIRECTO FECHA	FIRMA GERENTE DE DIVISION FECHA	FIRMA GERENCIA DE RRII FECHA	FIRMA GERENCIA GENERAL O PRESIDENCIA FECHA

NOTA:

En caso de que el solicitante no sea el jefe directo, director, superintendente o gerente de la división en la que labora, se adjuntará listado de participantes de con nombres de jefes inmediatos para que aprueben con su firma la participación de los mismos.

Anexo N° 2: Registro de Asistencia al Curso de Capacitación de las Áreas de Campo y Fábrica

3786
11

	Capacitación	Entrenamiento	<input checked="" type="checkbox"/>	
	TEMA :			
	" Nuevas Técnicas de Riego "			



REGISTRO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

FACILITADOR : ING. Carlos Trampuz.
FECHA: Viernes 05 de julio del 2013
HORARIO : 15H00 - 16H00

TIPO
INTERNO
EXTERNO

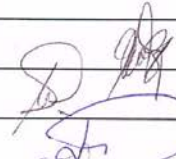
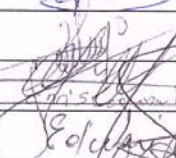
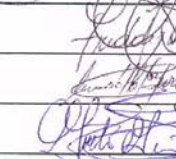
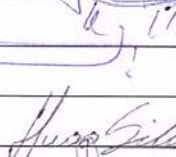
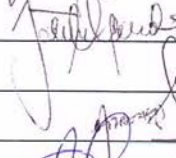
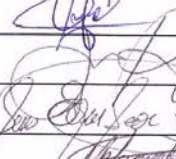




#	CI	APELLIDOS / NOMBRES	FIRMA (IGUAL QUE EN LA CEDULA)
1	120391718-2	ANDRADE ROMERO CESAR	<i>Cesar Andrade Romero</i>
2	0913584066	BARAHONA RAMIREZ SEGUNDO	<i>Segundo Barahona Ramirez</i>
3	09237012-14	DUARTE FREIRE JHON	<i>John Duarte F.W</i>
4	120227045-1	GAVILANEZ TOLA	<i>Juan Gavilanez Tola</i>
5	1203947322-6	HERNANDEZ PINELA JOSE	<i>Jose Hernandez Pinela</i>
6		HERRERA CAÑOLA JOSE ✓	
7	092370906-7	HERRERA VARGAS FRANCISCO	<i>Francisco Herrera Vargas</i>
8	1203540347	JIMENEZ RUIZ WILSON	<i>Wilson Jimenez Ruiz</i>
9	092094703-7	LOPEZ BERRETO ELVIS	<i>Elvis Lopez Berreto</i>
10	091630608-7	MAZAQUIZA CHIRIBOGA VICTOR	<i>Victor Mazaquiza Chiriboga</i>
11		NILEZ JINES ANDRES	<i>Andres Niles Jines</i>
12	1203342132	OÑATE JURADO HERIBERTO	<i>Heriberto Oñate Jurado</i>
13		PARRA SALDAÑA DANIEL ✓	
14	091999844-3	PLUAS JAVIER	<i>Javier Pluas</i>
15	0919007758	RIZO LENN CARLOS	<i>Carlos Rizo Lenn</i>
16	1202855019	ROCHA SALINAS ROMAN	<i>Roman Rocha Salinas</i>
17	091792095-4	RUELA TOMALA JAVIER	<i>Javier Ruela Tomala</i>

3740
6

	Capacitación	X	Entrenamiento	
	TEMA :			
	ESCUELA DE INNOVADORES			

REGISTRO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

FACILITADOR : Ing. María Montero Aguirre / Páez Rubio María del Carmen
 TIPO
 FECHA: MIERCOLES 24 DE ABRIL DE 2013
 INTERNO
 HORARIO : 8h00 a 12h00 y 13h00 a 17h00
 EXTERNO

#	CI	APELLIDOS / NOMBRES	FIRMA (IGUAL QUE EN LA CEDULA)
1		Alberto Zavala	
2	0923489454	Alejandro Garcia	
3	120267837-9	Alfredo Calle	
4	170929190-8	Ángel Carrasco	
5	0913562542	Carlos Moncayo	
6	092509290-0	Denisse Caguana	
7	1202532063	Edwin Gómez	
8	071310106	Freddy Vera	
9	1202418230	Glenda Murillo	
10	0907980064	Gustavo Murillo	
11	09005017885	Helman Lynch	
12		Hernán Castro	
13	0917113912	Hugo Silva ✓	
14	09116310014	Jaime Bernal	
15	0912950666	Javier Morante ✓	
16	0917621237	Joffre Arreaga	
17	0914641088	Joffre Guadalupe	
18	0915338636	Jorge Peñafiel	
19	0917622003	Luis León Chavez	
	1203949163	Mario Delgado Cedeno	
	09228407-0	Geovanny Zorano Padri	
	0918226127	Carlos Veliz	
	0920023561	Marlon Castillo W	

Anexo N° 3. Evaluación del curso de capacitación



EVALUACIÓN DEL CURSO

NOMBRE DEL PARTICIPANTE <i>GUSTAVO HURTADO F.</i>					
DIVISIÓN / DEPARTAMENTO / ÁREA EN LA QUE TRABAJA: <i>DIRECTOR ASESORAMIENTO CALIDAD</i>					
NOMBRE DEL CURSO AL QUE ASISTIÓ: <i>METODOLOGIA</i>					
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: <i>FRANKLIN TERAN</i>					
INSTITUCION EDUCATIVA QUE IMPARTE EL CURSO: <i>COMUNICACION LIDERES</i>					
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
A.- CONTENIDOS Y ESTRUCTURA DEL CURSO					
A1.- DESARROLLO DEL PROGRAMA ESTABLECIDO	/				
A2.- LOS TEMAS SON APLICABLES A SU ACTIVIDAD LABORAL	/				
A3.- EL MATERIAL DIDACTICO (DIAPOSITIVAS, PELICULAS, LECTURAS, ETC.) FUE VARIADO Y APROPIADO	/				
A4.- LA PLANIFICACION Y DISTRIBUCION DEL TIEMPO PERMITIÓ EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	/				
B.- HABILIDADES DEL INSTRUCTOR					
B1.- CALIDAD TÉCNICA DEL INSTRUCTOR	/				
B2.- METODOLOGÍA USADA	/				
B3.- AYUDO A LA COMPRESION DE LOS TEMAS CON EJEMPLOS, ANALOGÍAS, ANÉCDOTAS U OTROS	/				
C.- ORGANIZACIÓN					
C1.- MATERIAL ENTREGADO	/				
C2.- LA ORGANIZACIÓN DEL EVENTO FUE	/				
C3.- SE CUMPLIERON LOS HORARIOS	/				

¿QUÉ NOS RECOMENDARÍA? *EN LA PROXIMA, VAHOS A JUDICAR LE ESTA MAS PRACTICO*

¿QUÉ ACCIONES VA UD. A TOMAR PARA PONER EN PRÁCTICA LO APRENDIDO? *EN EL SEGUIMIENTO DE LA MATRIZ DE VERIFICACION*

¿CÓMO Y DE QUE MANERA VA UD. A LOGRAR MEJORAR SU TRABAJO? *EN EQUIPOS DE TRABAJADOR Y SEGUIMIENTO*

Emite: Analista de Métodos (JSJ)	Revisado por: Analista RRHH	Revisado por: Director RRHH	Aprueba: Gerente de RR.HH	Fecha: 20/01/2011	Página: 4 de 4
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------	-------------------

Anexo N^a 4. Formatos de Entrevistas

ENTREVISTA


Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

1. Cree usted que los programas de capacitación que se han impartido han influido positivamente en los objetivos de su área.
2. Existe algún indicador que evidencie el avance logrado mediante capacitación en los objetivos estratégicos de su área.
3. Usted encuentra diferencia entre el desempeño del personal capacitado y el que no ha recibido las capacitaciones. Detalle en qué aspectos.

Anexo N° 5. Formato de Encuesta

	<p>EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN</p>
<p>DIVISIÓN/DEPARTAMENTO</p>	
<p>CARGO</p>	

1. Considera que el cumplimiento de los objetivos estratégicos de su área es debido a los:

- Programas de capacitación
- Implementación de nuevos procesos
- Programas de capacitación e implementación de nuevos procesos
-

Otros _____

2. Considera que los programas de capacitación intervinieron en el alcance de sus objetivos estratégicos.

- Totalmente de acuerdo** **Parcialmente de acuerdo**
Totalmente en desacuerdo **Parcialmente en desacuerdo**

3. ¿Cómo califica usted los programas de capacitación que se han impartido y que han influido positivamente en los objetivos de su área?

- Excelente** **Muy bueno** **Regular** **Malo**

4. Cree usted que los programas de capacitación han influido positivamente en el comportamiento (motivación) de sus colaboradores.

- Totalmente de acuerdo** **Parcialmente de acuerdo**
Totalmente en desacuerdo **Parcialmente en desacuerdo**

5. En qué porcentaje cree usted que los programas de capacitación contribuyeron al alcance de los objetivos de su área.

- 25%** **50%** **75%** **90%**

6. Cómo evalúa usted el desempeño de los colaboradores antes de haber recibido la capacitación.

Excelente **Muy bueno** **Regular** **Malo**

7. Usted considera que mediante las capacitaciones han permitido mejorar las aptitudes, desempeño, actitudes de los colaboradores dentro de la empresa.

Totalmente de acuerdo
Totalmente en desacuerdo **Parcialmente de acuerdo**
Parcialmente en desacuerdo