

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

**Evaluación del desempeño y la rentabilidad de la capacitación en la
empresa Zseika utilizando el método de Casio-Ramos**

Diego Eugenio Zambrano Macías

Arturo Paredes, MSc., Director de Tesis

Tesis de Grado presentada como requisito
para la obtención del título de Administración de Empresas

Quito, diciembre de 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Evaluación del desempeño y la rentabilidad de la capacitación en la
empresa Zseika utilizando el método de Casio-Ramos**

Diego Eugenio Zambrano Macías

Arturo Paredes, MSc.
Director de Tesis

Thomas Gura, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Quito, diciembre de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Diego Eugenio Zambrano Macías

C. I.: 131042359-3

Fecha: Quito, diciembre de 2014

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación a mis padres, quienes han sido el motivo de mis más grandes logros. A mi madre Ruth Macías que con tu esfuerzo supiste guiarnos a través de los momentos más difíciles al nunca darte por vencida. A mi padre Bertilo Zambrano que nos dejaste antes de lo esperado, pero que desde el cielo te has convertido en la luz que ilumina nuestros caminos, espero que te encuentres orgulloso de nosotros. De igual manera quiero dedicar este trabajo a mis hermanos, Paolo y Joseph, que esto sea un ejemplo para ellos de perseverancia. Por último, quiero dedicar este trabajo a todas las personas que se mantuvieron a mi lado en este arduo camino, principalmente a ti Paula, que apareciste en el momento cuando más te necesitaba, que sin pedir nada a cambio ofreciste tu ayuda y caminaste junto a mí en la recta final de mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada quiero agradecer a mis padres por haber realizado enormes esfuerzos para que este día pueda llegar. A mi familia, que siempre estuvo al pendiente de mí, dándome fuerzas a la distancia, principalmente a mi abuela que ahora se encuentra en un mejor lugar. A mis amigos Marco, Fabricio y Víctor, quienes fueron las mejores personas que pude encontrar para desarrollar un lazo de amistad en una ciudad que apenas conocía.

De la misma manera quiero agradecer a unas personas muy especiales, quienes sin conocerme abrieron las puertas de su hogar y sus corazones, que me apoyaron en los momentos más difíciles de mi vida desde que me conocieron e hicieron sentirme un miembro más de su familia; Paola, Jeffrey, Stephen y Sebastián, desde lo más profundo de mi corazón GRACIAS POR TODO.

También quisiera dar un agradecimiento muy especial al Ec. Gregory Coronel por haberme brindado todas las facilidades para poder realizar la investigación necesaria para este trabajo dentro de su empresa.

Finalmente quiero agradecer a quienes se convirtieron en pilares fundamentales de mi vida desde el inicio de mi carrera hasta la culminación de ella; Gabriela, Paula y principalmente a ti Alberto, que te convertiste como un padre deseándome siempre lo mejor, sin ustedes las cosas no serían las mismas y no me encontraría donde ahora estoy. Gracias por su confianza, apoyo y consejos.

RESUMEN

La evaluación del desempeño y la rentabilidad que produce la capacitación es un tema de gran interés para empresas y organizaciones. La impartición adecuada de programas de capacitación puede ayudar a mejorar diferentes aspectos dentro de la empresa como la optimización de servicios, estrategias de productividad e incrementación de la satisfacción por parte de los trabajadores. Se llevó a cabo una investigación dentro de la empresa Zseika, donde se entrevistó a 5 empleados que forman parte del proceso de producción. Para realizar la respectiva investigación, se utilizó el método de Casio-Ramos que nos ayuda a evaluar la rentabilidad de la capacitación basándonos en el desempeño de las funciones específicas de un cargo antes (ex antes) y después (ex post) de realizar dicha acción. A través de este método, se logró identificar que el 80% de los empleados entrevistados, no estaba cumpliendo al 100% con sus funciones del puesto, lo que en términos monetarios representaba una pérdida total de las funciones de \$4.787. Con este dato se logró identificar quienes eran las personas que necesitaban capacitarse y en que función debían hacerlo. Después de realizar la acción de capacitación se determina que ya no existen pérdidas por las funciones que desarrollan los empleados, por lo que se puede decir que la capacitación fue exitosa

ABSTRACT

The evaluation of performance and profitability that personnel training produces is a topic of great interest for companies and organizations. The proper impartation of training programs can help to improve different aspects within the company, as the optimization of services, productivity strategies, and the increment of satisfaction shown by employees. An investigation was conducted in Zseika company, where 5 employees involved in the production processes were interviewed. To carry out the respective investigation, it was used the Casio-Ramos method that helps us to assess the profitability of training based on the performance of specific functions in a position before (ex before) and after (ex post) performing such action.

Through this method, it was possible to identify that 80% of the interviewed employees were not accomplishing in 100% their job functions, which in monetary terms represented a functions' total loss of \$ 4,787. With this fact, it was possible to identify who were the people who needed to be trained and in which function they should take it. After performing the training action, it was determined that there are no longer losses caused by the functions performed by employees, so we can conclude that the training was successful.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	12
El problema.....	12
Hipótesis.....	13
Contexto y marco teórico	14
Propósito del estudio	14
El significado del estudio.....	14
Definición de términos	15
Revisión de la literatura	17
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	17
Pasos en el proceso de revisión de la literatura	17
Formato de la revisión de la literatura	17
Evaluación del desempeño laboral.....	18
Capacitación.....	20
Método de Casio-Ramos	22
Metodología y diseño de la investigación.....	24
Análisis de datos.....	28
Conclusiones.....	41
Referencias.....	43
ANEXOS.....	45

TABLAS

Tabla 1: Escala de medición para la variable: Dificultad.....	25
Tabla 2: Escala de medición para la variable: Importancia.....	25
Tabla 3: Detalles de las funciones para el cargo de “carpintero”.....	30
Tabla 4: Tipo de competencias de cada función para el cargo de “carpintero”.	31
Tabla 5: Calificaciones del Trabajador 1 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.	32
Tabla 6: Calificaciones del Trabajador 2 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.	32
Tabla 7: Calificaciones del Trabajador 3 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.	33
Tabla 8: Calificaciones del Trabajador 4 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.	33
Tabla 9: Calificaciones del Trabajador 1 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.	34
Tabla 10: Evaluación del desempeño del trabajador en cada función del cargo.	36
Tabla 11: Valoración Económica de las funciones por cada trabajador, Ex Antes.....	37
Tabla 12: Comparación de Valores en F1. Ex Antes vs Ex Post.....	38
Tabla 13: Comparación de Valores en F2. Ex Antes vs Ex Post.....	39
Tabla 14: Comparación de Valores en F3. Ex Antes vs Ex Post.....	39
Tabla 15: Comparación de Valores en F4. Ex Antes vs Ex Post.....	39
Tabla 16: Comparación de Valores en F5. Ex Antes vs Ex Post.....	39
Tabla 17: Valoración Económica de las funciones por cada trabajador, Ex Antes.....	40

FIGURAS

Ilustración 1: Edad de los empleados.	28
Ilustración 2: Estado Civil de la muestra poblacional	29
Ilustración 3: Nivel de educación cursada por la muestra poblacional	29
Ilustración 4: Análisis total de los factores y valoración de las funciones	35
Ilustración 5: Valoración económica por funciones Real vs Teórico.....	38

INTRODUCCIÓN

El tema de la evaluación del desempeño y la rentabilidad que produce la capacitación es algo de vital importancia para el éxito de las organizaciones. En la actualidad la mayoría de las empresas estiman lo importante que es la capacitación y el desempeño del personal para el desarrollo de sus estrategias, ya sea a nivel de producción o servicios. La razón principal de esto, es que ante un mundo tan globalizado las empresas compiten contra otras en cuestiones de conocimientos y experiencias, lo que proporciona esa ventaja primordial ante sus competidores.

De acuerdo a Carlos Alberto Mejía, el desempeño de los empleados es una preocupación constante en la administración de cualquier negocio, tanto por la obtención de resultados satisfactorios como por el mantenimiento de las relaciones entre el empleado y la empresa. Pero el buen desempeño laboral no se logra sin las guías y los conocimientos necesarios para realizar las actividades que recurre cada empleado en sus respectivos puestos. “De modo que a nivel de propuesta, existe una conciencia creciente entre los actores sociales de la producción acerca del papel crucial que la capacitación ocupa en el desarrollo productivo de las economías” (Mertens, 1999, pág. 2). Por lo que la capacitación forma parte de la columna vertebral de la implementación de estrategias y del buen desempeño laboral.

El problema

El problema de la evaluación del desempeño y la rentabilidad de la capacitación es algo que siempre se ha mantenido en el ámbito empresarial. “La complicación de esto proviene de la distancia que existe entre las acciones de capacitación y la mejora de la productividad” (Mertens, 1999, pág. 2), y a pesar del reconocimiento de importancia que

tiene la capacitación sobre el desempeño, aun no se responde con acciones concretas. Debido a estas dificultades muchas organizaciones prefieren invertir menos en capacitación, dejando todo a la adaptación de cualquier contingencia que se pueda presentar, demandando una capacidad mayor de aprendizaje por parte del personal a través de la experiencia.

Existen algunas causas de insuficiencia entre la capacitación y la productividad, pero la que más reluce entre todas ellas es el atraso de las metodologías para la detección de necesidades en la formación del personal. En este atraso figura un elemento importante que es la ausencia de un sistema integral que mida con exactitud la productividad dentro de una empresa. Dentro de esta perspectiva, dicha medición se convierte en uno de los referentes primordiales para el análisis de las debilidades y fortalezas de la organización.

Hipótesis

Existe un bajo nivel de aplicación para los sistemas de capacitación en las empresas ecuatorianas. Una respuesta ante este hecho es que las empresas están inseguras de los resultados que esta acción produce y por ende no invierten en capacitación. Una posible explicación para solucionar este problema es que las empresas, primeramente, se encarguen de realizar una buena evaluación del desempeño a los trabajadores para analizar que funciones del cargo deben ser reforzadas mediante la capacitación y de esta manera obtener la rentabilidad esperada.

Es decir que: ¿Cómo y hasta qué punto la evaluación del desempeño tiene influencia sobre la rentabilidad que trae la capacitación en los empleados de una empresa manufacturera ecuatoriana?

Contexto y marco teórico

Se puede analizar el problema desde una perspectiva de falta de interés por los empresarios ecuatorianos. Como bien se sabe, las empresas en nuestro medio no depositan su total confianza en acciones de capacitación ya que no cuentan con la seguridad necesaria de obtener los resultados esperados. Las empresas muchas veces diseñan mal los programas de capacitación al no tener una guía que los ayude a identificar cuáles son las cosas que necesitan ser reforzadas. Para esto, la evaluación del desempeño laboral, se convierte en uno de los pilares fundamentales del estudio ya que cuenta con algunos objetivos que ayudan al análisis del entorno empresarial. De la misma manera, la capacitación trae algunos beneficios ya sea para el ámbito empresarial o personal.

Propósito del estudio

Se espera identificar con el estudio cuales son las funciones de peor desempeño laboral de cada trabajador de la empresa Zseika. Con esto se lograra determinar el verdadero valor de desempeño que mantiene cada empleado en su puesto y capacitarlo en las funciones necesarias. Realizada la acción de capacitación, se espera que el trabajador mejore sus funciones laborales y tenga una comparación monetaria favorable al momento de volver a realizar su evaluación laboral. En pocas palabras, se tiene la confianza de que la capacitación sea una acción que ayude a mejorar el desempeño laboral de cada trabajador en términos monetarios, y no solo ser una mala inversión para la empresa

El significado del estudio

Fuera del contexto personal, creo que el estudio tiene una gran relevancia para las empresas, ya que permite evaluar a cada trabajador en las funciones específicas de sus puestos. Esta evaluación permite determinar cuáles son las funciones que necesitan ser

reforzadas mediante una acción de capacitación. De la misma manera, al tener en conocimiento de cuáles son las acciones a reforzar, permite elaborar un plan de capacitación que no conlleve al gasto innecesario de recursos. El estudio en sí, puede ser útil para cualquier tipo de personas, empresa u organización ya que permitirá conocer de mejor manera el ámbito laboral en que se desempeña cada trabajador.

Definición de términos

En la actualidad la evaluación de la capacitación ha tomado importancia debido a su impacto en el desempeño individual y organizacional, constituyéndose en un elemento clave para cualquier análisis y formulación de estrategias. Sin embargo, mucho de eso depende del tipo de capacitación que se otorgue a los empleados. Cualquier tipo de capacitación que se realice dentro de una organización representara un costo, donde lo beneficios que se obtengan de dicha capacitación deben ser mucho mayores a los precios del programa. A diferencia de las inversiones en nuevos equipos que mantienen un rendimiento establecido, la inversión que se realiza en capacitación es algo que resulta difícil calcular en términos rentables.

Basándonos en este problema, el presente estudio tiene como objetivo evaluar la rentabilidad de la capacitación en los puestos del área de producción de la empresa Zseika a través del método de Casio-Ramos. Este método se basa en valorar económicamente cada función del cargo antes y después de haberse realizado la capacitación para mejorar el desempeño (“Evaluación”). Esto nos permitirá tener una visión más específica sobre la rentabilidad de cada responsable del área.

En cuanto a la empresa, Zseika es:

Una empresa dedicada por más de 34 años al diseño y producción de todo tipo de mueble para cocina, baños, closets y puertas. La empresa busca combinar la

funcionalidad y el diseño de cada mueble para que se transforme en un complemento perfecto que llene de vida cada espacio que se encuentre dentro del hogar (Zseika, 2014).

Zseika trabaja junto a la constructora Corbal amoblando todos sus proyectos inmobiliarios. Con una experiencia tan grande en el mercado, también se han adaptado a las necesidades y deseos de todos sus clientes, manejando productos como closets, puertas, muebles de cocina, anaqueles y otros accesorios.

En la segunda parte del trabajo, la Revisión de la Literatura, encontraremos algunos datos sobre los géneros literarios incluidos, los pasos de revisión y el formato de la revisión de la literatura. Después de esto el trabajo consistirá en tres partes fundamentales que nos ayudaran a la comprensión de conceptos. Esto está seguido de la explicación de la metodología de investigación aplicada, el análisis de datos encontrados, las conclusiones y recomendaciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Géneros de literatura incluidos en la revisión

La literatura revisada proviene primordialmente de paper views, donde los estudios de Universidades como: José Carlos Mariátegui, Agraria de La Habana, Autónoma Metropolitana se convirtieron en la base fundamental del presente trabajo. De la misma manera, se incluyen libros de textos correspondientes al campo de Recursos Humanos, entre estos libros se pueden encontrar autores como: George Bohlande, Scott Snell o Gary Dessler, por dar algunos ejemplos. Por último, se utilizaron páginas confiables de internet para aclarar conceptos básicos y sencillos, entre estas podemos encontrar: O*NET Online, Psicología y empresa, RRHH-web.com, entre otros.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Primeramente, la generación de la literatura consto de una extensa lectura para ganar conocimientos, identificar conceptos y plantear procesos. La segunda, fue la generación de lluvias de ideas para elegir las cosas más sencillas y básicas que conllevaran a la presentación de un trabajo conciso que ayude a los lectores. Hay que decir que en esta parte se plantearon varias alternativas en base a contenido ya que algunas partes resultaron ser muy extensa o muy resumidas, para tener una guía de esto también se utilizó referencias de artículos importantes para obtener fuentes de confianza. Por último se recurrió a sugerencias de compañeros que ya realizaron su trabajo de titulación, lo que sirvió como otra pauta de apoyo.

Formato de la revisión de la literatura

Existen algunos términos que necesitan ser aclarados para una mejor comprensión del presente trabajo, es por eso que la revisión se la realizara de una manera cronológica.

Comencemos por lo que es la evaluación del desempeño laboral, capacitación y por ultimo lo que es el método de Casio-Ramos.

Evaluación del desempeño laboral

Esta es considerada como un “proceso que se realiza a un subordinado y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño” (Bohlander & Snel, 2008, pág. 348). Por lo que se puede decir que esta es una de las herramientas más versátiles con las que pueden contar los gerentes, ya que pueden servir para muchos propósitos que benefician a la empresa y al grupo de empleados que se están sometiendo a evaluación. Entre esos propósitos se encuentra la retroalimentación individual, que es un análisis importante para determinar las fortalezas y debilidades que conlleven a mejorar el desempeño. No hay que dejar de mencionar que la evaluación del desempeño también parte de la comprobación de los niveles de satisfacción y la medición del progreso de cada empleado para hacer un uso óptimo de los recursos y explotar al máximo las posibilidades de la empresa (Mejía, 2002, pág. 1-2).

Las empresas deben plantearse un objetivo muy significativo, el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño laboral que consista en una serie de procedimientos para evaluar periódicamente a los empleados (Nava, 2002, pág. 16). La implementación de un sistema como este no solamente es importante para que la empresa pueda cumplir con sus metas, sino también para que los empleados puedan rendir de la mejor manera y estén lo suficientemente calificados para el puesto. Margarita Nava resalta en su estudio algunos de los objetivos principales que permite conocer la evaluación. Estos se ven basados para:

La organización, destacando a:

- Quienes deben darse preferencia en los ascensos.
- Quienes rechazar fundamentalmente en los periodos de prueba.

- Que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos importantes.
- Qué cualidades pueden aprovecharse y desarrollarse en el personal para determinar necesidades de entrenamiento.

El supervisor:

- Conseguir mejores relaciones con sus subordinados.
- Ayuda a dar opiniones en casos de promociones de trabajadores, aumentos salariales, transferencias, etc.
- Ayuda a juzgar analíticamente al personal, mejorando la labor de supervisión.

El trabajador:

- Da a conocer periódicamente si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si el nivel que proyecta es eficiente.
- Estimular el esfuerzo.

Las ventajas que traen todos estos objetivos mencionados radican básicamente en el análisis del entorno empresarial de manera inmediata, influenciando rápidamente la toma de decisiones al complementar el proceso administrativo. Otra ventaja que mantiene un sistema de evaluación es que mantiene fijo los propósitos organizacionales que ayudan a la identificación de elementos esenciales del trabajo, examinando de manera integral el desempeño de cada empleado y brindándole la retroalimentación necesaria en caso de ser requerida. Con esto se considera claramente las necesidades de capacitación que requiere cada empleado en sus respectivas áreas de trabajo.

Pero no hay que dejar de lado que la evaluación del desempeño laboral no solamente debe basarse sobre los objetivos planteados por la organización. Según

Margarita Navas se debe establecer ciertos estándares de desempeño que gusten a los empleados. Entre estos se pueden encontrar lo que es integridad, trabajo en equipo, anticipación de problemas, administración efectiva del tiempo y apoyo sobre la confianza y la colaboración de los grupos de trabajo.

Capacitación

Existen varios conceptos relacionados con la capacitación, pero el concepto que más nos interesa para este trabajo es el de la capacitación a nivel empresarial. Antes que nada, hay que tener en claro que la capacitación empresarial es muy diferente al entrenamiento o el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función y el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador para incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades (“Definiciones”, 2010). En cambio, la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo profesional de los individuos en el desempeño de sus actividades laborales (“Definiciones”, 2010). Es decir que la capacitación mejora las cualidades de los trabajadores de cualquier organización, viéndose reflejadas en términos de rentabilidad al mejorar la productividad y la eficiencia de los servicios que brindan dichas organizaciones. En un estudio realizado por la Universidad José Carlos Mariátegui se destaca que las necesidades de capacitación surgen debido a los rápidos cambios ambientales y tecnológicos, al mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y la incrementación de la productividad, todo esto con el fin de que la organización siga siendo competitiva.

Hay que recalcar que la capacitación debe realizarse de una manera necesaria sin una exagerada especialización que conlleve al bloqueo del personal de trabajo y un decremento en la productividad. En la actualidad, muchas de las empresas toman a la

capacitación como el recurso necesario para contar con un personal calificado, convirtiéndose de esta manera en una de las mejores inversiones que se puede realizar por parte de las empresas. La Universidad de José Carlos Mariátegui destaca algunos beneficios de la capacitación que se ven basados en:

La organización:

- Conduce a una rentabilidad más alta.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Agilita la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

El personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Elimina temores sobre la ignorancia individual.
- Permite el logro de objetivos individuales.
- Desarrolla el sentido de progresos.
- Contribuye al manejo de conflictos y tensiones.

La introducción de un programa de capacitación conlleva principalmente a identificar las necesidades que tiene la misma empresa y de los empleados que forman parte de ella. Una empresa debe satisfacer las necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer primeramente las necesidades presentes y a corto plazo y después las necesidades a mediano y largo plazo (“Universidad”, pág. 85). Es decir, la capacitación debe satisfacer las necesidades presentes de la empresa basándose primordialmente en los conocimientos y en prever situaciones futuras con el fin de resolverlas con anticipación. No hay que olvidar que “las

necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo para colaborar con la organización” (“Universidad”, pág. 85).

De la misma manera que las necesidades, los objetivos de la capacitación tienen que estar bien identificados y claros, esto con el fin de mantener una buena orientación y saber hacia dónde dirigir los recursos. Muchas empresas mantienen en sus normas una serie de objetivos generales y fundamentales que contribuyen a cumplir los objetivos de la organización y a la autorrealización personal del trabajador. En relación a los objetivos generales encontramos la preparación del personal para la ejecución inmediata y eficiente de ciertas tareas, el suministro de conocimientos para el continuo desarrollo de sus cargos actuales y el cambio de actitudes de ciertas personas para mejorar el ambiente laboral (“Objetivos”, 2011). En los objetivos fundamentales encontraremos la búsqueda continua en la mejora de sistemas, métodos y procedimientos con el fin de reducir costos operativos y obtener una mayor rentabilidad, sin dejar de lado la mejora de la comunicación y motivación personal que forman un mejor ambiente de trabajo.

A pesar de todo lo bueno que puede presentar la capacitación, en la actualidad sigue existiendo un gran conflicto en las empresas públicas y privadas con relación a los costos que estas presentan. Pero, básicamente el costo de capacitación para la empresa va a depender de gran manera si los recursos involucrados son externos o de la propia empresa (Martínez & Martínez, 2009, pág. 173).

Método de Casio-Ramos

Este método simplemente es una evaluación de la rentabilidad que se realiza sobre la capacitación aplicada en una empresa. Su base radica en una estrategia de comparación

del desempeño en las funciones específicas de un cargo (Nava, 2002, pág. 28). Es decir, que la evaluación de la rentabilidad se ejecuta antes de que la acción de capacitación sea ejercida y después de haberse realizado la misma.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en este trabajo conlleva el uso de un diseño de investigación mixto, cuantitativo y cualitativo, aunque el resultado final del estudio muestra una inclinación mayor por lo cuantitativo. Para evaluar el desempeño y la rentabilidad de la capacitación se utilizó como el Método de Casio-Ramos. Se eligió el uso de este método debido a la facilidad que se emplea para valorar económicamente cada función descrita del cargo, requiriendo una constante mejoría del desempeño laboral. El método de Casio-Ramos consta de 10 pasos para su aplicación, lo que ayudó al diseño de la investigación. A continuación se detallará los pasos que conlleva este método.

1. Se identificó las funciones asignadas del cargo donde se realizó la medición.
2. Basados en el punto anterior se identificó el tipo de competencias que necesita desarrollar o dominar el trabajador evaluado.

En estos dos pasos fue necesario el uso de los diccionarios O*NET Online. Esta es una herramienta que contiene de forma detallada las descripciones del mundo laboral, puede ser utilizadas por estudiantes, investigadores, departamentos de recursos humanos y otros. Dentro de los diccionarios O*NET Online se encuentran cuatro principios básicos que ayudan a la formación del perfil del empleado. Estos son habilidades, destrezas, aptitudes y estilo de trabajo.

3. Se procedió a calificar el impacto de cada función del cargo en el desempeño.

Para este propósito se utilizó los siguientes criterios de puntuación:

- **Dificultad** de las funciones para ser asimiladas y ejecutadas con eficacia.

- **Importancia** de la función en la relación con el desempeño del cargo asignado.
- **Frecuencia** con que se realiza cada función.

Donde la escala para medir la variable dificultad e importancia se dan por las tablas 1 y 2 respectivamente.

Escala	Concepto
1	Fácil de aprender Requiere poca capacidad de concentración No necesita ningún conocimiento de principios básicos
2	Se requiere practica para aprender y mantener un nivel de eficiencia Se necesita concentración Se requiere dominio de algunos principios básicos
3	Se requiere practica constante Resulta esencial el dominio de principios básicos Se requiere tomar decisiones
4	Difícil de aprender La experiencia mejora el desempeño Se requiere alto nivel de concentración y toma de decisiones Se maneja múltiples factores y actividades simultaneas

Tabla 1: Escala de medición para la variable: Dificultad

Escala	Concepto
1	De poca importancia para el desempeño de la unidad Los errores no afectan
2	De cierta importancia para el desempeño de la unidad Los errores pueden provocar inconvenientes
3	De mayor importancia para el desempeño de la unidad Los errores y fallas pueden provocar pérdidas a costos financieros
4	La unidad NO puede funcionar si no se realiza correctamente la función

Tabla 2: Escala de medición para la variable: Importancia

Para medir la variable Frecuencia se tuvo que tener que cuenta que esta representa el porcentaje de tiempo que toma la función respecto al total de la jornada, su valor debió estar en un rango entre 1 y 100, donde la suma de las frecuencias asignadas debía ser 100.

4. Se combinó los criterios que determinan el impacto de la función en el desempeño del trabajador obteniendo el siguiente indicador de impacto:

DIF (dificultad* importancia* frecuencia)

5. Luego de combinar los criterios se pondero el impacto de cada función en el desempeño del cargo. Esto se realizó dividiendo el total de puntos asignados por el puntaje total de la calificación en los tres factores. Es decir:

$$Ponderacion = \frac{(D * I * F)_i}{\sum(D * I * F)} * 100$$

6. Con la fórmula de ponderación ya establecida se procedió a evaluar económicamente el valor de cada función del puesto, multiplicando la ponderación alcanzada por la remuneración del trabajador.

Hay que indicar que debido a la confidencialidad que mantienen las empresas con cierta información, en este caso el salario del trabajador, se tomó como base el salario básico (\$340) para proceder con la evaluación económica.

7. Después de obtener la evaluación económica y con la ayuda del jefe de planta se procedió a calificar el desempeño del trabajador en cada función utilizando una escala 0-1.
8. Con la calificación obtenida del desempeño se derivó a evaluarla económicamente en base a la siguiente ecuación:

Valor del desempeño = Valor función * Calificación

9. Una vez acabado con estos 8 paso se pasa a realizar la acción de capacitación en las funciones y en los trabajadores que pueden mejorar su desempeño.

10. Por último, basándonos en los 8 primeros pasos, se volvió a calificar a los trabajadores capacitados. Con esto se pudo establecer los beneficios de la capacitación comparando los valores “ex antes” y “ex post”.

Para recopilar la información necesaria, básicamente para los puntos 3 y 7, se realizó dos pequeñas visita a la empresa Zseika, donde se pidió la colaboración de las personas que realizan el proceso de producción y el jefe de planta. En este caso solo se pudo obtener la ayuda de 5 personas, ya que los demás individuos se encontraban realizando trabajos de instalación en las obras que mantienen, entonces se podría de decir que esas 5 personas son nuestra muestra de trabajo. Hay que mencionar primeramente que las personas participantes en el estudio tienen el cargo de “carpinteros”.

En la primera visita se les entrego a los 5 empleados una encuesta con las funciones específicas de sus cargos para que califiquen las variables dificultad, importancia y frecuencia, mientras que al jefe de planta se le entrego una hoja con las funciones específicas de los cargos para que evaluara su desempeño en cada una de ellas (Anexo 1). Con esto se logró medir la función “ex antes”. En la segunda visita a la empresa, después de la capacitación, se entrevistó solamente al jefe de planta para que volviera a realizar la misma evaluación de desempeño a cada empleado en sus funciones específicas. La segunda evaluación, después de la capacitación, permitió analizar la función “ex post”.

Con las dos funciones ya establecidas se procedió a comparar el efecto de la capacitación sobre el desempeño y la rentabilidad que esta produce. Hay que mencionar que todas las personas entrevistadas eran hombres, no se encontró a ninguna mujer en el área de producción, por lo que no es relevante la división de género.

ANÁLISIS DE DATOS

La única herramienta que se utilizó para la tabulación de los datos y cálculos de resultados fue Excel. Esta herramienta ayudo a comprender de mejor manera la muestra poblacional con la que se trabajó, a continuación mostraremos algunos datos generales obtenidos.

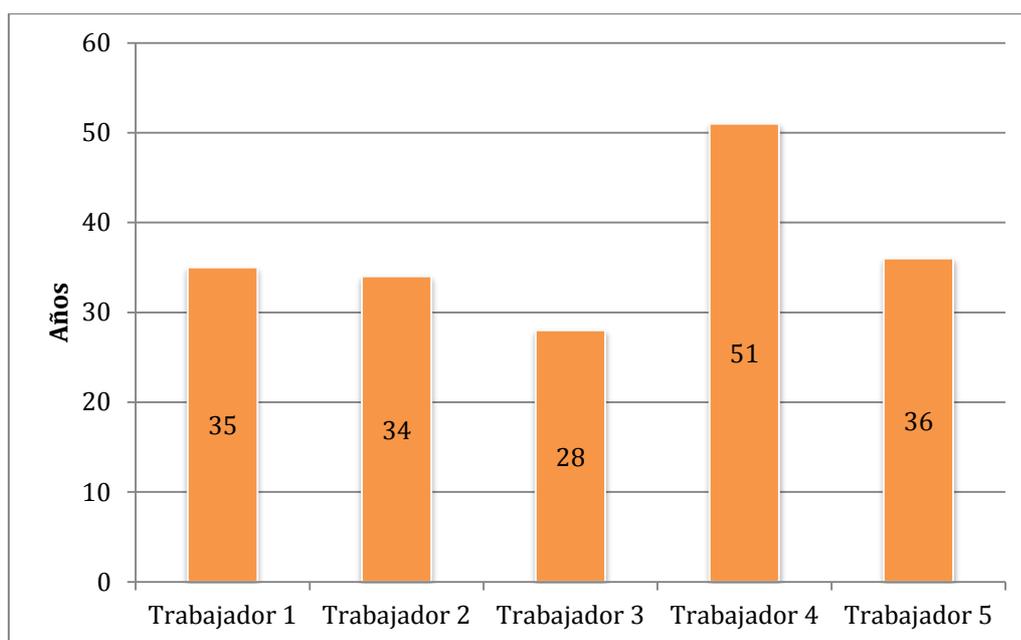


Ilustración 1: Edad de los empleados.

Como podemos observar en la ilustración No. 1, los trabajadores 3 y 4 representan a los de menor y mayor edad respectivamente. Los otros trabajadores tienen una edad muy similar. El promedio de edad de la muestra poblacional es de 36,8.

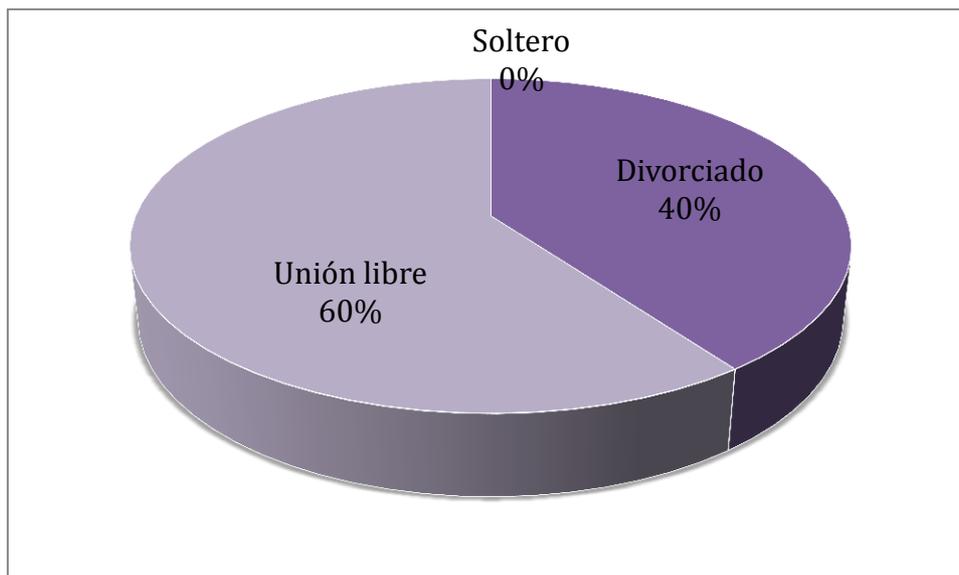


Ilustración 2: Estado Civil de la muestra poblacional

El siguiente dato general nos demuestra que el 60% de la muestra que participo en el estudio se encuentra en una unión libre, el 40% restante están divorciados (Ver ilustración No. 2).

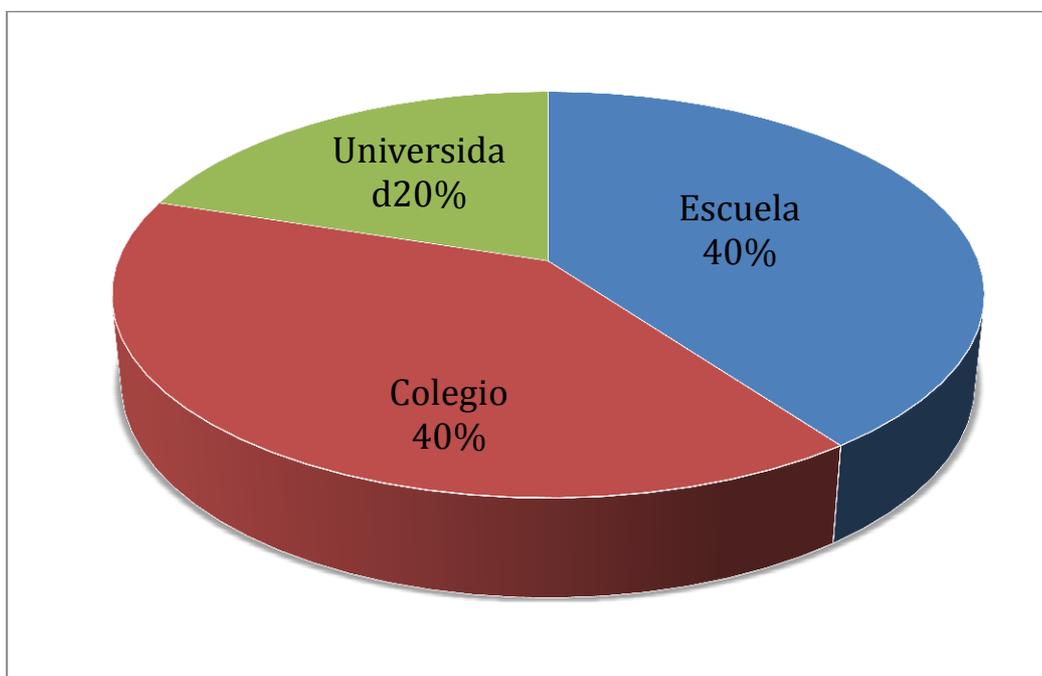


Ilustración 3: Nivel de educación cursada por la muestra poblacional

Como muestra la ilustración No. 3; el 40% de la muestra termino la escuela, mientras que el otro 40% llego a cursar el colegio pero no lo termino. El 20% restante estuvo en la universidad aunque de igual manera no logro culminar la carrera que se encontraba estudiando. Esta referencia nos demuestra que los empleados de esta empresa se encuentran en un nivel socio-económico medio-bajo y medio.

Como se mostró anteriormente, el estudio comprendió de 5 personas en un rango de edad entre 28 y 51 años, donde solo el 20% de ellos había cursado la Universidad y el otro 80% se quedó en los ciclos básicos. Sin embargo, la labor de carpinteros que desempeñan es algo que realizan todos por igual. Esta parte ayudo a comprender con mayor facilidad las funciones que realizan los colaboradores y gracias a ellos se pudo levantar el perfil del cargo antes mencionado con bastante sencillez. La tabla 3 nos muestra el detalle de las funciones del cargo.

Cargo	Detalle de las funciones del Cargo
Carpintero	Realizar mediciones y trazos de líneas de corte en los materiales, utilizando una regla, lápiz, tiza y marcado de calibre.
	Formar o cortar materiales de medidas especificadas, utilizando herramientas de mano, máquinas o sierras eléctricas.
	Seleccionar o solicitar materiales necesarios para el proceso productivo.
	Inspeccionar equipos, estructuras o materiales para identificar la causa de los errores u otros problemas o defectos.
	Análisis de planos o bocetos para preparar el diseño del proyecto y determinar las dimensiones y los materiales necesarios.

Tabla 3: Detalles de las funciones para el cargo de “carpintero”.

Como se puede observar el detalle del cargo consto de 5 funciones primordiales, donde cada una de ella mostro mantener una relación directa con los procesos productivos y todos los materiales necesarios para la elaboración de los productos. Cabe señalar que sin

esta parte, el estudio no hubiera podido tomar la dirección correcta, ya que es el punto de partida para poder evaluar el desempeño de los trabajadores. Pero, para un mejor entendimiento de las funciones también fue necesario analizar cada una de ellas en base a sus tipos de competencias, que es lo que nos indica la tabla 4.

Función	Tipo de competencia
Realizar mediciones y trazos	Conocimiento básico de aritmética Manejo de instrumentos métricos. Uso de instrumentos marcables.
Cortar materiales de medidas específicas	Precisión de cortes en materiales. Adaptación de instrumentos. Secuencias de procesos.
Solicitar materiales para la producción	Planificación de la producción. Procedimientos de solicitud. Especificación de materiales.
Inspeccionar equipo o materiales	Planificación de recursos. Estándares de productividad. Identificación de problemas
Análisis de planos o bocetos	Evaluar espacio del proyecto. Determinación de dimensiones. Determinación de materiales necesarios.

Tabla 4: Tipo de competencias de cada función para el cargo de “carpintero”.

Las competencias de las funciones ayudo a examinar el desarrollo o dominio que mantiene cada trabajador en la realización de cada función del cargo, es decir que facilito la evaluación de cada trabajador. Dentro de la evaluación encontramos tres factores importantes; dificultad, importancia y frecuencia con la que realizan las funciones en un día laboral. Estas fueron llenadas por los empleados mismos en las encuestas y nos ayudaron a disipar algunas dudas que manteníamos en el tema de sus cargos. En las tablas 5, 6, 7, 8 y 9 que se muestran a continuación se puede ver que las calificaciones de los factores antes mencionados, el impacto y la ponderación de la función, y el valor de la función de acuerdo al salario básico de cada trabajador.

Trabajador 1						
Función	Dificultad	Importancia	Frecuencia	D*I*F	Ponderación de la función	Valor de la Función
Realizar mediciones y trazos	2	4	26	211	20%	69.39
Cortar materiales de medidas específicas	3	4	42	505	49%	166.53
Solicitar materiales para la producción	2	3	11	63	6%	20.82
Inspeccionar equipo o materiales	3	4	5	63	6%	20.82
Análisis de planos o bocetos	3	4	16	189	18%	62.45
			100	1032	100%	340.00

Tabla 5: Calificaciones del Trabajador 1 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.

Trabajador 2						
Función	Dificultad	Importancia	Frecuencia	D*I*F	Ponderación de la función	Valor de la Función
Realizar mediciones y trazos	1	3	10	30	5%	17.29
Cortar materiales de medidas específicas	2	4	10	80	14%	46.10
Solicitar materiales para la producción	2	4	50	400	68%	230.51
Inspeccionar equipo o materiales	1	2	20	40	7%	23.05
Análisis de planos o bocetos	1	4	10	40	7%	23.05
			100	590	100%	340.00

Tabla 6: Calificaciones del Trabajador 2 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.

Trabajador 3						
Función	Dificultad	Importancia	Frecuencia	D*I*F	Ponderación de la función	Valor de la Función
Realizar mediciones y trazos	3	4	23	279	21%	72.34
Cortar materiales de medidas específicas	3	4	33	391	30%	101.28
Solicitar materiales para la producción	1	4	5	19	1%	4.82
Inspeccionar equipo o materiales	3	4	2	28	2%	7.23
Análisis de planos o bocetos	4	4	37	595	45%	154.33
			100	1312	100%	340.00

Tabla 7: Calificaciones del Trabajador 3 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.

Trabajador 4						
Función	Dificultad	Importancia	Frecuencia	D*I*F	Ponderación de la función	Valor de la Función
Realizar mediciones y trazos	2	3	30	180	25%	83.84
Cortar materiales de medidas específicas	2	4	40	320	44%	149.04
Solicitar materiales para la producción	1	3	10	30	4%	13.97
Inspeccionar equipo o materiales	2	4	10	80	11%	37.26
Análisis de planos o bocetos	3	4	10	120	16%	55.89
			100	730	100%	340.00

Tabla 8: Calificaciones del Trabajador 4 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.

Trabajador 5						
Función	Dificultad	Importancia	Frecuencia	D*I*F	Ponderación de la función	Valor de la Función
Realizar mediciones y trazos	1	4	8	32	4%	14.47
Cortar materiales de medidas específicas	3	4	32	384	51%	173.62
Solicitar materiales para la producción	1	4	8	32	4%	14.47
Inspeccionar equipo o materiales	2	4	24	192	26%	86.81
Análisis de planos o bocetos	1	4	28	112	15%	50.64
			100	752	1	340.00

Tabla 9: Calificaciones del Trabajador 1 basadas en Dificultad, Importancia y Frecuencia. Impacto de la función (D*I*F) y su ponderación. Valor de la función.

Realizando un estudio cuidadoso de las 5 entrevistas, podemos determinar algunos elementos claves que se resumirán y detallaran en la ilustración No. 4.

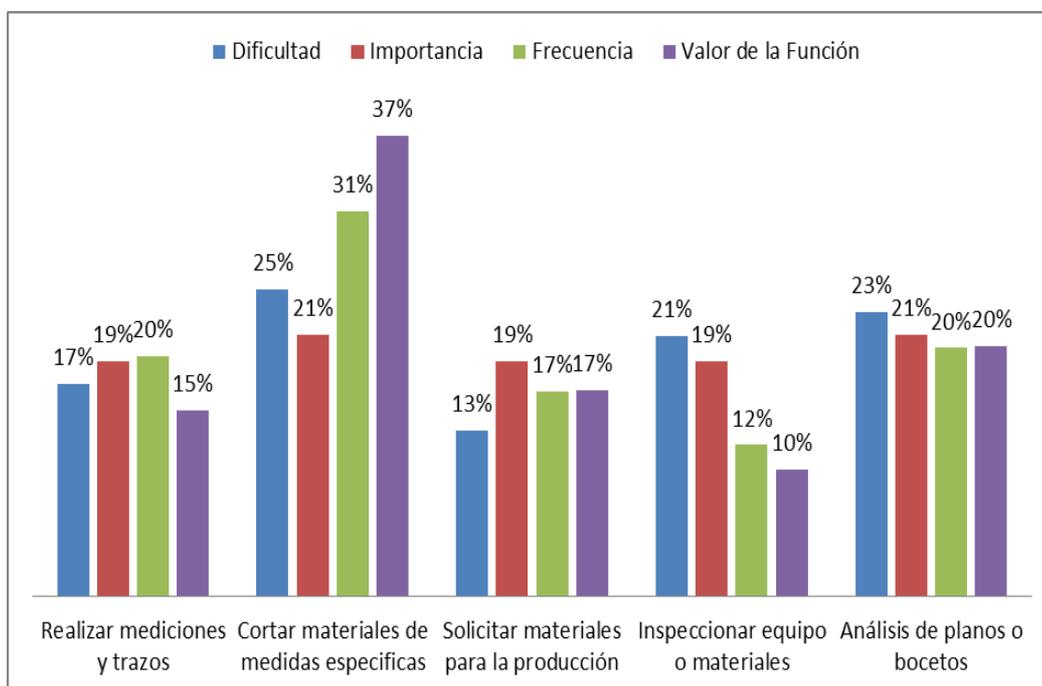


Ilustración 4: Análisis total de los factores y valoración de las funciones

En el factor “Dificultad”, se establece que la función menos difícil de realizar es el de solicitar materiales para la producción, que representa un 13%, mientras que la más difícil de todas para los empleados entrevistados es el de cortar materiales a la medida especificada con un 25%. En relación a la “Importancia”, podemos mencionar que para el personal de producción, las funciones más importantes de sus puestos son el análisis de planos y el cortar materiales de medidas específicas con un 21% respectivamente. Aunque, las otras 3 funciones son de menor importancia, mantienen en un porcentaje muy cerca a las 2 trascendentales, 19% para cada una. En cuanto a la “Frecuencia”, podemos observar que la función que más realizan los empleados a diario es el de cortar las materiales de medidas específicas, básicamente el 31% del día se encuentran en esta actividad. Lo

contrario pasa con la inspección de equipos y materiales que es la que menos realizan, solo toman un 12% de la jornada laboral para esta acción.

Hay que recordar que el valor de la función que hemos obtenido con la investigación, no es el valor real de cada función en la empresa, debido a que se utilizó el salario básico para realizar los cálculos y no la verdadera remuneración que reciben los empleados de Zseika por temas de confidencialidad. Esto no altera en nada el objetivo del presente trabajo. Ahora, podemos analizar que el cortar materiales de medidas específica una vez más es la función de mayor importancia al captar el 37% de las remuneraciones totales de los empleados entrevistados. Por el otro lado, la función que menos valor tiene es la inspección de equipos y materiales, con solo un 10% de las remuneraciones totales.

Con el valor por función determinado, la evaluación del desempeño es el complemento para la valoración económica final. La tabla 10 nos demuestra la evaluación obtenida por cada trabajador en cada una de las funciones establecidas.

Evaluación del desempeño					
Trabajador	F1	F2	F3	F4	F5
Trabajador 1	0,8	0,9	0,6	0,8	0,7
Trabajador 2	0,8	0,9	0,8	0,8	0,7
Trabajador 3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Trabajador 4	0,7	0,8	0,8	0,7	0,5
Trabajador 5	0,9	0,8	1,0	1,0	0,9

Tabla 10: Evaluación del desempeño del trabajador en cada función del cargo.

Recordemos que esta evaluación fue realizada por el jefe de planta debido a que el conoce de mejor manera el desempeño que mantiene cada empleado. Analizando la tabla podemos ver a simple vista que el “Trabajador 3” es el que mejor realiza las funciones del cargo, por lo que se podría deducir que esta persona no va a necesitar una capacitación tan amplia como sus compañeros de trabajo. Esto se podrá comprobar con la tabla de

valoración económica en la columna del “Valor real del desempeño” que se mostrara en la tabla 11:

Valoración Económica						
Trabajador	F1	F2	F3	F4	F5	Valor Real del Desempeño
Trabajador 1	55,5	149,9	12,5	16,7	43,7	278,2
Trabajador 2	13,8	41,5	184,4	18,4	16,1	274,3
Trabajador 3	72,3	101,3	4,8	7,2	154,3	340,0
Trabajador 4	58,7	119,2	11,2	26,1	27,9	243,1
Trabajador 5	13,0	138,9	14,5	86,8	45,6	298,8
Valor acumulado Real	213,4	550,8	227,4	155,2	287,7	1.434,4
Valor acumulado teórico	257,32	636,57	284,59	175,17	346,35	1.700,0
Perdidas por función	43,9	85,8	57,2	20,0	58,7	265,6

Tabla 11: Valoración Económica de las funciones por cada trabajador, Ex Antes.

Observemos que en la última columna, valor real del desempeño, se muestran los valores a los que están rindiendo cada trabajador. Como se dijo anteriormente, el trabajador 3, es el único que está cumpliendo con lo establecido y por ende no es necesaria una capacitación en él. De la misma manera también se puede establecer que el trabajador 4 es el de menor rendimiento. Ahora fijemos en las últimas tres filas de la tabla, de manera global, el valor acumulado real de cada función no iguala en ninguna de ellas al valor acumulado teórico, lo que produce pérdidas por funciones en cada función del cargo. Al final del mes, esto representa una pérdida total del 15,6%. La ilustración No. 5 muestra con mayor sencillez lo que hemos querido decir en esta parte.

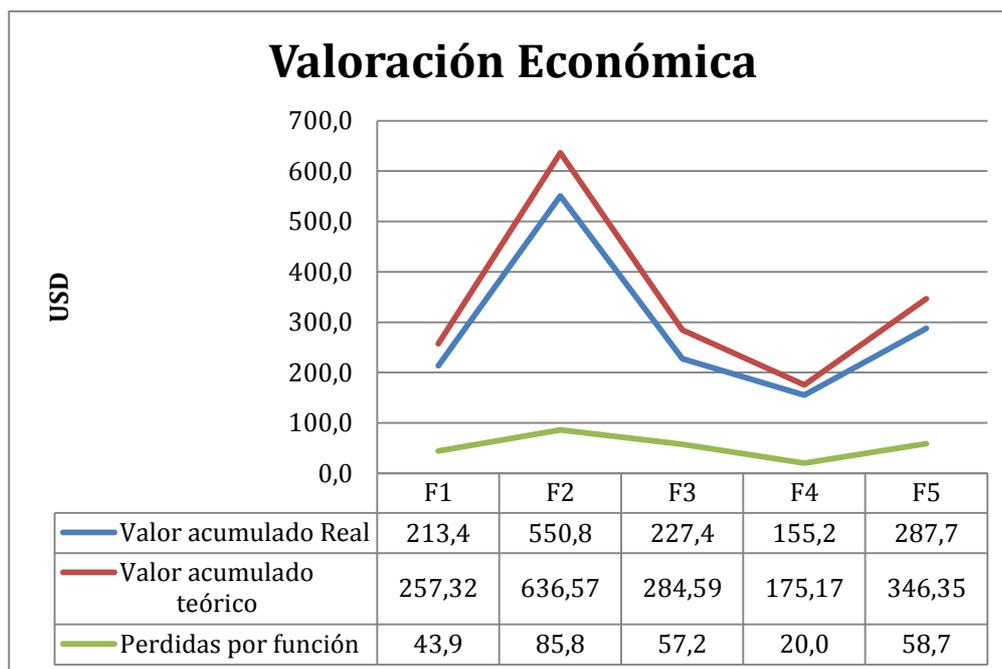


Ilustración 5: Valoración económica por funciones Real vs Teórico

Hay que mencionar antes de continuar que esto es la evaluación “ex antes” de la capacitación. El análisis realizado permite tomar acciones inmediatas, y basándose en la competitividad del mercado, la capacitación es primordial para estar a la altura de los competidores. Con datos relevantes, funciones y trabajadores identificados para la acción de capacitación, esta se implementó con éxito dentro de la empresa Zseika. Las tablas 12, 13, 14, 15 y 16 muestran la comparación de las evaluaciones “ex antes” y “ex post” de las funciones en cada trabajador.

Trabajador	Desempeño en F1 Ex Antes de la Capacitación	Desempeño en F1 Ex Post de la Capacitación	Valor de la función del trabajador Ex Antes	Valor de la función del trabajador Ex Post
Trabajador 1	0,8	1,0	55,51	69,39
Trabajador 2	0,8	1,0	13,83	17,29
Trabajador 3	1,0	1,0	72,34	72,34
Trabajador 4	0,7	1,0	58,68	83,84
Trabajador 5	0,9	1,0	13,02	14,47

Tabla 12: Comparación de Valores en F1. Ex Antes vs Ex Post.

Trabajador	Desempeño en F2 Ex Antes de la Capacitación	Desempeño en F2 Ex Post de la Capacitación	Valor de la función del trabajador Ex Antes	Valor de la función del trabajador Ex Post
Trabajador 1	0,9	1,0	149,88	166,53
Trabajador 2	0,9	1,0	41,49	46,10
Trabajador 3	1,0	1,0	101,28	101,28
Trabajador 4	0,8	1,0	119,23	149,04
Trabajador 5	0,8	1,0	138,89	173,62

Tabla 13: Comparación de Valores en F2. Ex Antes vs Ex Post.

Trabajador	Desempeño en F3 Ex Antes de la Capacitación	Desempeño en F3 Ex Post de la Capacitación	Valor de la función del trabajador Ex Antes	Valor de la función del trabajador Ex Post
Trabajador 1	0,6	1,0	12,49	20,82
Trabajador 2	0,8	1,0	184,41	230,51
Trabajador 3	1,0	1,0	4,82	4,82
Trabajador 4	0,8	1,0	11,18	13,97
Trabajador 5	1,0	1,0	14,47	14,47

Tabla 14: Comparación de Valores en F3. Ex Antes vs Ex Post.

Trabajador	Desempeño en F4 Ex Antes de la Capacitación	Desempeño en F4 Ex Post de la Capacitación	Valor de la función del trabajador Ex Antes	Valor de la función del trabajador Ex Post
Trabajador 1	0,8	1,0	16,65	20,82
Trabajador 2	0,8	1,0	18,44	23,05
Trabajador 3	1,0	1,0	7,23	7,23
Trabajador 4	0,7	1,0	26,08	37,26
Trabajador 5	1,0	1,0	86,81	86,81

Tabla 15: Comparación de Valores en F4. Ex Antes vs Ex Post.

Trabajador	Desempeño en F5 Ex Antes de la Capacitación	Desempeño en F5 Ex Post de la Capacitación	Valor de la función del trabajador Ex Antes	Valor de la función del trabajador Ex Post
Trabajador 1	0,7	1,0	43,71	62,45
Trabajador 2	0,7	1,0	16,14	23,05
Trabajador 3	1,0	1,0	154,33	154,33
Trabajador 4	0,5	1,0	27,95	55,89
Trabajador 5	0,9	1,0	45,57	50,64

Tabla 16: Comparación de Valores en F5. Ex Antes vs Ex Post.

Como podemos observar, en todas las comparaciones de las tablas anteriores, el desempeño de cada función después de la capacitación tuvo una mejoría considerable, lo

que para beneficio de la empresa se vio reflejada en una elevación del valor de sus funciones. Esto quiere decir que gracias a la capacitación los trabajadores pueden cumplir con sus funciones al 100% de lo pedido y ya no presentar perdidas por funciones, como lo demuestra la tabla 17.

Valoración Económica						
Trabajador	F1	F2	F3	F4	F5	Valor Real del Desempeño
Trabajador 1	69,39	166,53	20,82	20,82	62,45	340,00
Trabajador 2	17,29	46,10	230,51	23,05	23,05	340,00
Trabajador 3	72,34	101,28	4,82	7,23	154,33	340,00
Trabajador 4	83,84	149,04	13,97	37,26	55,89	340,00
Trabajador 5	14,47	173,62	14,47	86,81	50,64	340,00
Valor acumulado Real	257,32	636,57	284,59	175,17	346,35	1.700,00
Valor acumulado teórico	257,32	636,57	284,59	175,17	346,35	1.700,00
Perdidas por función	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabla 17: Valoración Económica de las funciones por cada trabajador, Ex post.

CONCLUSIONES

En conclusión, el conocimiento e investigación sobre la evaluación del desempeño y la rentabilidad de la capacitación es un tema que puede ser de gran importancia para empresas y organizaciones si es que se quiere estar al nivel competitivo que exige el mercado. Los resultados obtenidos mediante el método de Casio–Ramos permitieron analizar que la capacitación tuvo el efecto esperado, es decir que se comprueba la hipótesis planteada al inicio gracias a la tabla 17. Esta nos demuestra que ya no existen más pérdidas por funciones, que todas las funciones del cargo están cubiertas de gran manera por los trabajadores de Zseika después de su capacitación, y que en términos rentables para la empresa, resulta ser una muy buena aliada.

Por lo que podemos decir, que en esta ocasión, la capacitación cumplió con las expectativas generadas por la administración de la empresa al aportar conocimiento a los empleados y no solamente representar un gasto. Así mismo, podemos argumentar, que el uso de este método permitió conocer de mejor manera, al jefe de planta, las funciones que realizan los colaboradores bajo su cargo, identificando quienes eran los empleados que necesitaban la capacitación. Recordemos que en el estudio antes mencionado de la Universidad José Carlos Mariátegui, se destaca que uno de los factores por los que surge la capacitación es para mejorar la calidad de los productos y servicios para seguir siendo competitivos.

Las limitaciones que pueden existir en un ambiente laboral muy diverso radican en el tiempo que se necesita para poder armar adecuadamente los cargos de los empleados con sus respectivas competencias y desarrollar la evaluación. El tiempo es algo primordial para las valoraciones que se deben realizar, si no se cuenta con este para realizar las dos acciones antes mencionadas, no se podrá llegar a conocer cuáles serán las funciones que

deben ser reforzadas en cada empleado. Otra limitación que puede surgir son los datos que se necesita pedir a la empresa, en este caso, el salario de los empleados, ya que esto es algo confidencial ellas no pueden correr el riesgo de que sus datos se publiquen. Fue este el motivo por lo que se utilizó como base el salario básico, obteniendo el mismo resultado pero sin saber con exactitud el desempeño real de cada trabajador. Por otro lado, tenemos que decir, que el estudio no tiene limitantes a un rango de edad, número de personas, escuelas en particular o un país en particular.

Para futuro se recomienda realizar un análisis de cargos basados en más funciones, 8 como mínimas, para obtener una mejor evaluación del puesto del empleado. Con esto se lograra identificar y corregir las funciones que estén por debajo de los estándares de calidad, volviéndolos más eficaces y eficientes en las labores que mantienen. Así mismo se recomienda realizar estas evaluaciones de manera trimestral para mantener un control periódico sobre sus desempeños, exigiéndoles a los empleados una evolución positiva en sus respectivos cargos.

Por último, podemos mencionar que la capacitación es una herramienta poderosa la cual debe ser aprovechada para explotar al máximo las diferentes habilidades y cualidades de cada uno de los empleados.

REFERENCIAS

- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2008). Capacitación y desarrollo. En *Administración de Recursos Humanos* (14ta ed., pp. 215-261). México D.F.: Cengage Learning.
- Cabrera, J. (2005). Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional.
- Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño. (n.d.). In *Administración de Recursos Humanos* (pp. 83-104).
- Definiciones de Capacitación [Web log post]. (n.d.). Retrieved from <http://julietta-capacitacion-empresarial.blogspot.com/2010/03/definiciones-de-capacitacion.html>
- Dessler, G. (1996). *Administración del Personal* (pp. 234-257). Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., & Shaw, J. (1999). *Human Resource Management* (4ta ed.). Nueva York: Houghton Mifflin Company.
- La web de los recursos humanos y el empleo. (2006). La capacitación en la administración de recursos humanos. Recuperado el 15 de Septiembre del 2014 desde <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia*. Santiago de Chile. Recuperado el 5 de Septiembre, 2014.
- Mejía, C. (2004). La evaluación del desempeño. Documentos Planning, 1-4. Recuperado el 10 de Agosto, 2014.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1998). *Dirección y administración de Recursos Humanos* (6ta ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.

Nava, M. (2002). Los efectos de la evaluación del desempeño en los empleados de la dirección de registro del Instituto Nacional del Derecho de autor.

Objetivos de la capacitación y el entrenamiento. (2011). Recuperado el 18 de Octubre desde <http://psicologiayempresa.com/objetivos-de-la-capacitacion-y-el-entrenamiento.html>

O*NET OnLine. (s.f.). Retrieved from <http://www.onetonline.org>

Rodriguez, J. (2000). *Administracion moderna de personal*. Mexico D.F.: Ecafsa.

Rodríguez, J. (2005). Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional. Recuperado el 29 de August, 2014.

Werther, W., & Davis, K. (2000). Capacitación y desarrollo. En *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta ed., pp. 240-265). México D.F.: Mc Graw-Hill.

Zseika - Ecuador. (s.f.). Recuperado el 30 de Octubre de 2014 desde <http://www.zseika.com/zseika.html>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta empleados.

1. Nombre:

2. Edad:

3. Nivel de Educación (Marque con una X):

Escuela: _____

Colegio (Bachiller): _____

Universidad (Pregrado): _____

Masterado (Postgrado): _____

4. Cuántas horas trabaja al día?

5. Califique del 1-4 las variables dificultad e importancia de cada función detallada en la tabla, tenga en consideración que 1 es menos importante y difícil mientras que 4 es más difícil e importante. Para la variable frecuencia, distribuya en un rango del 1-100, el tiempo que le toma realizar cada función.

Función	Dificultad	Importancia	Frecuencia
Realizar mediciones y trazos			
Cortar materiales de medidas específicas			
Solicitar materiales para la producción			
Inspeccionar equipo o materiales			
Análisis de planos o bocetos			

Anexo 2. Evaluación jefe de planta.

En una escala 0-1 califique el desempeño de cada trabajador en cada función descrita a continuación:

F1: Realizar mediciones y trazos.

F2: Cortar materiales de medidas específicas.

F3: Solicitar materiales para la producción.

F4: Inspeccionar equipo o materiales.

F5: Análisis de planos o bocetos.

Trabajadores	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4	Función 5
Trabajador 1					
Trabajador 2					
Trabajador 3					
Trabajador 4					
Trabajador 5					

Anexo 3. Carta de permiso a Gerente.

Quito 24 de Noviembre 2014

Ec. Gregory Coronel
Gerente General de Corbal

Estimado,

Por medio de la presente me dirijo a usted, para solicitarle de la mejor manera, el permiso correspondiente para poder realizar una pequeña investigación al personal de producción de Zseika de Madelsa. La investigación se la realiza con el fin de dar soporte al trabajo de titulación requerido por la Universidad San Francisco de Quito, dicho trabajo es requisito de graduación para obtener el título de Lic. Administración de Empresas.

La investigación consta de unas encuestas que tendrán que realizar los colaboradores del área antes mencionada, en ella se encontrara detallada 5 funciones del puesto de trabajo, cada función del puesto necesitara ser calificada en una escala del 1-4 de acuerdo a su importancia y dificultad. De la misma manera el trabajador también necesitara llenar algunos datos generales como: nombre, edad y nivel de educación.

Cabe mencionar que las encuestas ayudaran a determinar el desempeño de cada trabajador entrevistado y analizar quienes son los que necesitaran una capacitación.

Esperando que su respuesta sea favorable me despido de usted.

Muy atentamente

Diego Zambrano Macías
Cód. Estudiantil 001000756