

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE EMPRESAS CIDE  
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL POR LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**

**Caso: Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto  
Mérida.**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
Título de Especialista en Gestión del Talento Humano.**

**Autor:** Economista JhoJhantz Amilkar Araque P.

**Tutor:** Profesora Ana Margarita Durán.

Mérida, noviembre 2021

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre de salud mi vida y la de toda mi familia por estar siempre presentes y darnos la fuerza para continuar en los distintos procesos de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Carlos y Maribel quienes con su amor, paciencia, esfuerzo, apoyo incondicional y fuente inspiradora me han permitido llegar a cumplir hoy a un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de valentía y dedicación, de no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos Carlos y Emily por su cariño, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Gracias a Aibsel por entenderme en aquellos momentos en los que el estudio y el trabajo han ocupado mi tiempo en los últimos meses, gracias a ella porque en todo momento ha sido mi apoyo ilimitado en mi vida, mi felicidad encajada en una sola persona.

Gracias a mis compañeras y compañeros por la amistad generada en esta enriquecedora experiencia educativa llenas de historias por recordar.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal de la reconocida y distinguida Universidad de Los Andes, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) específicamente al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso de estudio en dichas instalaciones. Sin dejar de mencionar el cuerpo profesoral por transmitir sus invaluable conocimientos de forma categórica y de alto nivel, hicieron que pueda crecer día a día y tener una perspectiva más abarcadora como profesional, pero también como persona, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación y mano amiga.

Finalmente, pero no menos importante quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a quien ha sido mi guía, principal colaborador durante todo este proceso, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo mi tutora Profe. Lcda. Margarita Durán.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	22
Justificación de la Investigación.....	22
Alcance y Limitaciones.....	24
II. MARCO TEÓRICO.....	25
Antecedente de la Investigación.....	25
Bases Teóricas.....	28
Talento Humano.....	28
Evaluación del Desempeño Laboral.....	36
Capacitación.....	39
Indicadores de Gestión.....	51
Bases legales.....	62
Sistemas de Variables.....	63
III. MARCO METODOLÓGICO.....	66
Tipo de investigación.....	66
Población y muestra.....	67
Objeto de estudio.....	69
Técnicas e instrumentos.....	72

Técnica de análisis de datos.....	74
Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	75
Metodología para la propuesta.....	76
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	79
Diagnostico que sustenta la propuesta.....	79
Análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.....	81
Observación documental.....	110
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
Conclusiones.....	111
Recomendaciones.....	114
VI. PROPUESTA.....	116
Aspectos Generales.....	116
Desarrollo de la propuesta.....	119
REFERENCIAS.....	142
ANEXOS.....	149

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO NRO.</b>	<b>P.P.</b>
1. Sistematización de variables	65
2. Pregunta Nro 1 ¿Sabe usted si existe un programa de capacitación en la entidad bancaria B.O.D?	82
3. Pregunta Nro 2 ¿Conoce usted si se realiza un análisis para determinar la necesidad de capacitación del personal?	82
4. Pregunta Nro 3 ¿Considera que la capacitación a la que ha asistido usted ofrecida por la entidad bancaria es acorde a las funciones que desempeña en la organización?	84
5. Pregunta Nro 4 ¿Existe mayor responsabilidad en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo después de recibida la capacitación?	84
6. Pregunta Nro 5 ¿La aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo produjo resultados medibles?	85
7. Pregunta Nro 6 ¿Ha mejorado su desempeño laboral la capacitación en la que ha participado?	86
8. Pregunta Nro 7 ¿Cree usted necesaria la evaluación de la Capacitación ofrecida por la entidad bancaria?	87
9. Pregunta Nro 8 ¿Su evaluación de desempeño ha sido la adecuada según el aprendizaje adquirido en la capacitación?	88
10. Pregunta Nro 9 ¿Sabe si en la entidad bancaria para la que labora se realizan Indicadores de Gestión para evaluación del personal?	89
11. Pregunta Nro 10 ¿Conoce usted qué son los Indicadores de Gestión?	90
12. Pregunta Nro 11 ¿Conoce usted si se elaboran Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación de la capacitación?	91
13. Pregunta Nro 12 ¿Es tomada en cuenta la opinión de los colaboradores para el diseño de los Indicadores de Gestión?	92
14. Pregunta Nro 13 ¿Sabe usted si en la entidad se designan responsables específicos para la elaboración de los Indicadores de Gestión para evaluar la capacitación?	92
15. Pregunta Nro 14 ¿Sabe usted si cuenta la entidad bancaria con procedimientos adecuados para el diseño de Indicadores de Gestión?	94
16. Pregunta Nro 15 ¿Considera usted necesario el diseño de Indicadores de Gestión para medir el impacto en el desempeño por la capacitación a los colaboradores del B.O.D?	95
17. Pregunta Nro 16 ¿Cuenta la entidad B.O.D con evaluación del desempeño?	96
18. Pregunta Nro 17 De ser afirmativa la respuesta ¿Dentro de la evaluación del desempeño se mide el impacto de la capacitación en el desempeño laboral?	97

<b>CUADRO NRO.</b>	<b>P.P.</b>
19. Pregunta Nro 18 ¿Se aplican correctivos de la evaluación realizada a los trabajadores en caso de que los resultados sean desfavorables?	99
20. Pregunta Nro 19 ¿Cuenta la entidad bancaria con mecanismos que permitan la evaluación de del desempeño laboral de los colaboradores vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades previamente establecidos para tal fin?	99
21. Pregunta Nro 20 ¿Cree usted necesaria una evaluación sistematizada, confiable y oportuna?	100
22. Pregunta Nro 21 ¿Considera usted que su evaluación de desempeño se ha dado de manera eficaz?	101
23. Pregunta Nro 22 ¿Cree usted que en las actividades realizadas en la capacitación se puede generar una buena evaluación de desempeño?	102
24. Pregunta Nro 23 ¿Considera usted conveniente establecer indicadores para dar a conocer los resultados del desempeño laboral en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad, economía para la entidad bancaria en estudio?	103
25. Pregunta Nro 24 ¿Considera usted conveniente y/o necesaria la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores?	104
26. Pregunta Nro 25 ¿Considera usted pertinente la automatización de la medición del impacto en el desempeño laboral por la capacitación?	105
27. Pregunta Nro 26 ¿Considera usted que la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores influiría en el logro de la eficacia y eficiencia en el B.O.D?	107
28. Pregunta Nro 27 ¿Cree usted que el personal está dispuesto a participar en el proceso de formulación de los indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores?	108
29. Pregunta Nro 28 ¿Estaría usted Dispuesto(a) a proporcionar aportes para el diseño de dicho sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a los trabajadores del B.O.D?	108

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>P.P.</b>
1. Pregunta Nro 1 ¿Sabe usted si existe un programa de capacitación en la entidad bancaria B.O.D?	82
2. Pregunta Nro 2 ¿Conoce usted si se realiza un análisis para determinar la necesidad de capacitación del personal?	83
3. Pregunta Nro 3 ¿Considera que la capacitación a la que ha asistido usted ofrecida por la entidad bancaria es acorde a las funciones que desempeña en la organización?	84
4. Pregunta Nro 4 ¿Existe mayor responsabilidad en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo después de recibida la capacitación?	85
5. Pregunta Nro 5 ¿La aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo produjo resultados medibles?	86
6. Pregunta Nro 6 ¿Ha mejorado su desempeño laboral la capacitación en la que ha participado?	86
7. Pregunta Nro 7 ¿Cree usted necesaria la evaluación de la Capacitación ofrecida por la entidad bancaria?	87
8. Pregunta Nro 8 ¿Su evaluación de desempeño ha sido la adecuada según el aprendizaje adquirido en la capacitación?	88
9. Pregunta Nro 9 ¿Sabe si en la entidad bancaria para la que labora se realizan Indicadores de Gestión para evaluación del personal?	89
10. Pregunta Nro 10 ¿Conoce usted qué son los Indicadores de Gestión?	90
11. Pregunta Nro 11 ¿Conoce usted si se elaboran Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación de la capacitación?	91
12. Pregunta Nro 12 ¿Es tomada en cuenta la opinión de los colaboradores para el diseño de los Indicadores de Gestión?	92
13. Pregunta Nro 13 ¿Sabe usted si en la entidad se designan responsables específicos para la elaboración de los Indicadores de Gestión para evaluar la capacitación?	93
14. Pregunta Nro 14 ¿Sabe usted si cuenta la entidad bancaria con procedimientos adecuados para el diseño de Indicadores de Gestión?	94
15. Pregunta Nro 15 ¿Considera usted necesario el diseño de Indicadores de Gestión para medir el impacto en el desempeño por la capacitación a los colaboradores del B.O.D?	95
16. Pregunta Nro 16 ¿Cuenta la entidad B.O.D con evaluación del desempeño?	96
17. Pregunta Nro 17 De ser afirmativa la respuesta ¿Dentro de la evaluación del desempeño se mide el impacto de la capacitación en el desempeño laboral?	97

<b>GRÁFICOS</b>	<b>P.P.</b>
18. Pregunta Nro 18 ¿Se aplican correctivos de la evaluación realizada a los trabajadores en caso de que los resultados sean desfavorables?	98
19. Pregunta Nro 19 ¿Cuenta la entidad bancaria con mecanismos que permitan la evaluación de del desempeño laboral de los colaboradores vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades previamente establecidos para tal fin?	99
20. Pregunta Nro 20 ¿Cree usted necesaria una evaluación sistematizada, confiable y oportuna?	100
21. Pregunta Nro 21 ¿Considera usted que su evaluación de desempeño se ha dado de manera eficaz?	101
22. Pregunta Nro 22 ¿Cree usted que en las actividades realizadas en la capacitación se puede generar una buena evaluación de desempeño?	102
23. Pregunta Nro 23 ¿Considera usted conveniente establecer indicadores para dar a conocer los resultados del desempeño laboral en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad, economía para la entidad bancaria en estudio?	103
24. Pregunta Nro 24 ¿Considera usted conveniente y/o necesaria la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores?	104
25. Pregunta Nro 25 ¿Considera usted pertinente la automatización de la medición del impacto en el desempeño laboral por la capacitación?	106
26. Pregunta Nro 26 ¿Considera usted que la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores influiría en el logro de la eficacia y eficiencia en el B.O.D?	107
27. Pregunta Nro 27 ¿Cree usted que el personal está dispuesto a participar en el proceso de formulación de los indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores?	108
28. Pregunta Nro 28 ¿Estaría usted Dispuesto(a) a proporcionar aportes para el diseño de dicho sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a los trabajadores del B.O.D?	109
29. Factores claves para el éxito de la gestión integral	122
30. Proceso de Control y Evaluación	130

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE EMPRESAS CIDE**  
**ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL  
IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL POR LA CAPACITACIÓN DEL  
TALENTO HUMANO**

**Caso: Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto  
Mérida.**

**Autor:** Econ. JhoJhantz Amilkar Araque P

**Tutor:** Profa. Ana Margarita Durán Ruiz

**Año:** 2021

**RESUMEN**

El Talento Humano es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual se desenvuelve. La mayoría de las empresas no cuentan con mecanismos para identificar que tan eficaces y efectivos resultan sus trabajadores después de haber participado en un proceso de capacitación, ni mucho menos tienen como evaluar el impacto. Se plantea así la necesidad del desarrollo de la presente investigación cuyo objetivo principal es “Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida”. La metodología utilizada en dicha propuesta está basada en una Investigación de tipo Proyectiva apoyada en la investigación de campo y documental. Lo anterior permitió establecer un diagnóstico situacional de la entidad, detectándose que no existe un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores en la entidad, se procedió a delinear un sistema de indicadores de gestión, con la finalidad de que tal modelo se constituya en una posible orientación, para tal fin se estructuraron 4 pasos: 1) Se identificó la metodología utilizada para dicha propuesta siendo esta proyectiva, se analizó y tomó información del objeto de estudio y se siguieron las propuestas de Acevedo D. (2004) y Beltrán J. (2010). 2) Se esbozó como realizar la planificación y diseño de Indicadores de Gestión con base a los autores antes mencionados. 3) Se presentó un modelo y metodología del diseño de indicadores de gestión. 4) Se incluyó en la propuesta como efectuar el control y evaluación de indicadores diseñados a fin de garantizar que los mismos sean eficientes. Por último se presentó una propuesta de indicadores que permitan evaluar la reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados de los trabajadores ante el proceso de capacitación.

**Palabras claves:** Indicadores, evaluación, desempeño laboral, capacitación, talento humano.

## INTRODUCCIÓN

Hoy día las organizaciones a nivel mundial enfrentan numerosos cambios que les hace ser cada día más exigentes en los aspectos organizacionales y gerenciales, estas organizaciones deben adaptarse a los cambios que surgen en materia tecnológica y organizacional pero sobre todo enfrenta un desafío en cuanto al comportamiento humano.

Siendo el recurso humano uno de los más sensibles y significativos y del que depende enormemente el desarrollo de las empresas, estas han dedicado una mayor atención al talento humano ocupándose de aspectos relacionados con su desarrollo, motivación y desempeño dentro de estas, lo que las ha llevado a invertir grandes cantidades de dinero en su capacitación, elemento que requiere de análisis para determinar si el fruto se corresponde con los costos que la capacitación trae para dichas organizaciones.

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que se ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera. La materia es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, inevitable para cualquier proceso que quiera demostrar su eficacia e imprescindible cuando se trata de mecanismos de formación.

Es también necesario destacar que en la administración se han generado cambios los cuales producen como exigencia una gestión más activa y moderna. La función de los gerentes debe ser la de apoyar al resto de la organización para que esta preste un mejor servicio al monitorear su desempeño, a través de los resultados y objetivos logrados.

Uno de esos cambios lo constituye, las diversas y efectivas técnicas para la medición, evaluación y control del desempeño laboral del talento humano dentro de las organizaciones, así como de su consiguiente desarrollo individual, como la

necesidad de mejorar los procesos en los sistemas de información que deben sustentar el proceso de toma de decisiones efectivas, oportunas y acertadas para la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

Para la medición y evaluación del impacto de la formación del Talento Humano, es imprescindible la creación de un sistema de indicadores sobre el comportamiento de los rasgos y variables (entradas, insumos, procesos, productos, efecto e impacto) que caracterizan a cualquier gestión pública o privada; lo cual permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente con la misión y visión de las organizaciones, así como de los resultados positivos en pro de sus inversores y accionistas.

Es por esta razón que debido a reflexiones y análisis realizados por el autor, se pretende revisar y evaluar el impacto de la capacitación en el personal, tanto individual como organizacional con la finalidad primaria de lograr los objetivos organizacionales con un personal motivado y capacitado para conseguirlos. Para lograr lo anteriormente dicho, se presenta un modelo de indicadores que midan el impacto producido en la organización en estudio, basándose para ello en la propuesta de diseño de indicadores que midan el desempeño laboral según varios autores estudiosos de los indicadores de gestión.

La importancia de tener un buen sistema de indicadores en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. Es bueno resaltar, que la organización que aplique sistemas de indicadores en sus controles de sus operaciones, conducirá a conocer el resultado real de las mismas, es por eso, la importancia de tener un diseño adecuado de indicadores que permita verificar el impacto de la capacitación en el desempeño del Talento Humano.

En toda organización no se pueden dejar por desapercibido que lo importante es procurar la eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones. En Venezuela en contraste a los avances internacionales, son muy escasos los trabajos realizados en esta materia, a excepción de contribuciones muy puntuales que se reseñan en el desarrollo del trabajo.

La intención de esta investigación es la de proponer la adopción de distintas formas de medición y evaluación integradas como un sistema que emplee en común "Indicadores", el cual contribuya a evaluar el impacto individual y organizacional de la capacitación de los trabajadores de la sede del B.O.D del CC Viaducto de Mérida. Esto debido a que se percibió a través de la investigación preliminar, que la organización en estudio, al igual que la mayoría de las organizaciones, no cuenta con un adecuado sistema de indicadores que permitan generar aportes a dicho sistema de evaluación. Situación esta que le da razón de ser a la investigación, para lo cual el investigador se planteó como objetivo general el de: Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida.

El ejercicio de una gerencia de gestión en el que el principal elemento lo constituye los indicadores, es clave para el adecuado desempeño administrativo observable en las organizaciones privadas. La investigación que se presenta contiene algunas recomendaciones en torno a los criterios para el diseño de indicadores que coadyuvan a la evaluación del impacto en su desempeño.

Por tal motivo, la administración, en su proceso de modernización, incorpora elementos importantes de medición por indicadores y estrategias tendientes a fortalecer el logro de metas a corto plazo y objetivos a mediano y largo plazo. Ahora bien, de nada valdría todos estos esfuerzos, si no se tiene diseñado un buen modelo de indicadores que permita unos resultados con eficacia y eficiencia.

Por lo expuesto anteriormente, este trabajo de investigación surge como necesidad de presentar una propuesta de sistema de indicadores, modelo de indicadores para la evaluación de la capacitación y su impacto en su desempeño laboral. Caso: Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida el cual le permita a esta organización ejecutar, controlar y evaluar de manera eficaz y eficiente la gestión que se lleva a cabo, y así lograr sus objetivos orientados a una gestión de excelentes resultados.

La metodología se ubica dentro del contexto de Investigación Proyectiva de acuerdo a una metodología aplicable a los estudios de tipo Proyecto Factible que según Manual UPEL (2010) lo define como “La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas” (p. 21), para lo cual se requiere determinar la situación actual en cuanto al uso de indicadores por parte de esta institución bancaria.

Para ello, se plantea un apoyo en el estudio que permita medir, mediante una investigación de campo, el objeto de la investigación. Asimismo, se apoya en una Investigación Documental, que según el Manual UPEL (2010), consiste en “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p. 20). Se refleja principalmente este tipo de investigación en enfoques, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. De ahí lo relevante de su aporte para el desarrollo de la investigación. Se apoya además en una investigación de campo a través de la aplicación de un cuestionario al personal vinculado con la elaboración y evaluación de indicadores de la institución bancaria en estudio. El presente trabajo, consta de 6 capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, la justificación, así como los objetivos generales y específicos, el alcance y las limitaciones del trabajo de investigación.

En el capítulo II se señalan los antecedentes de la investigación, y las bases teóricas del tema en estudio, así como su base legal.

En el capítulo III se presentan el marco metodológico de la investigación y las técnicas e instrumentos de análisis y procesamiento de datos a implementar en la investigación.

En el capítulo IV se realiza el diagnóstico, mediante el análisis de los datos y la interpretación de los resultados. En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados del cuestionario aplicado a los Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida. Para tal efecto se diseñó

una encuesta adecuada al instrumento escogido para la recolección de datos (cuestionario). La información se planteó y procesó en atención a los objetivos de investigación propuestos, así mismo, se utilizó el análisis de contenido, en relación a la revisión documental y bibliográfica; en tanto que, para el análisis de la información recabada, se utilizó el análisis inferencial, descriptivo y cualitativo.

En el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones. Después de aplicar la encuesta, analizar los resultados y efectuar la revisión documental, se ha llegado a obtener las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos planteados.

En el capítulo VI se presenta la propuesta. De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado a la entidad bancaria B.O.D., se procedió a delinear un sistema de indicadores de gestión, con la finalidad de que tal modelo se constituya en una posible orientación, permitiendo a la entidad adoptar algunos procedimientos allí esbozados, mejorando así aspectos ya existentes, para dar solución a los problemas planteados, de esta manera se cumple con el Objetivo General de la Investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos, es por ello que las mismas, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto. El Recurso Humano es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual se desenvuelve ; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para valorar el rendimiento de los trabajadores. Debido a que la evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo

que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación en las empresas no tendría sentido si a ella no se antecede un buen programa de capacitación al talento humano. Desde este punto de vista Chiavenato, (2009) considera que “la capacitación como definición conceptual, es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.” (p. 371) El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

Teniendo en cuenta lo que representa la capacitación, se considera indispensable realizar la evaluación de los conocimientos adquiridos por los trabajadores que la han recibido, corroborando su aplicación dentro de la organización a través de las nuevas competencias desarrolladas, multiplicación de aprendizaje a otros empleados, así como el planteamiento de estrategias que favorezca la permanencia de estos en dicha organización.

Para Añez (2009) “si los conocimientos constituyen la base de competitividad de una empresa, la adquisición de nuevos conocimientos, es decir, aprender, se convierte en un objetivo estratégico. Aprender consiste en cambiar el conjunto de actuaciones disponible por otras que den mejor resultado para los objetivos planteados” (p. 22).

Uno de los problemas que ha sido menos abordado con objetividad y adecuación necesaria para los dispositivos de capacitación ha sido el sistema de evaluación y la del impacto en el desempeño individual y organizacional que este puede producir, tema de gran importancia en la actualidad. Por esta razón que cada

vez se hace más necesario capacitar al personal, pero a su vez se requiere de la evaluación del impacto que tiene la capacitación tanto para la organización como para el mismo trabajador.

El seguimiento y la evaluación de la capacitación han sido tradicionalmente uno de los elementos más complejos y controvertidos por su concepción y puesta en práctica. Sin embargo, cada vez resulta de mayor importancia si se pretende obtener los mejores rendimientos y beneficios de un sistema de capacitación. En esta etapa de desarrollo de cualquier sistema de superación es necesario preguntarse, ¿qué se entiende por evaluar? La respuesta a esta interrogante parte de la premisa de que la historia de la evaluación de la capacitación es muy reciente, no sobrepasa el medio siglo. Los primeros intentos por sistematizar un concepto y diferenciar la acción evaluativa de otras actividades precedentes aparecen en los Estados Unidos con los trabajos de Tyler. Para Tyler (2000) la conceptualización de la evaluación de la capacitación se limita al grado en se cumplen los objetivos: “el proceso que tiene como finalidad determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos” (p. 18).

Manifiesta Cabrera (2005) que “la evaluación pretende valorar el éxito de un programa de capacitación de acuerdo a criterios establecidos que contribuyan a la toma de decisiones para establecer acciones de mejora” (p. 22). Así se llega a un concepto de evaluación de la capacitación que para Cabrera (2005) la considera como “el proceso de recopilación y análisis de información relevante en que apoyar un juicio de valor sobre la entidad evaluada que sirva de base para una eventual toma de decisiones” (p. 23).

Todo el proceso está en función de la toma de decisiones. Silicio (1996) considera la evaluación como: “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”. (pág. 101) Aun

incluyendo nuevos elementos al proceso, el autor no escapa a la perspectiva sumativa de la evaluación.

Por eso, a pesar de los avances alcanzados en la capacitación en los últimos años, todavía hoy en las empresas los objetivos de la capacitación no son correctamente definidos, muchas veces se formulan por actores externos, sin considerar necesidades de manera general y sistémica propias de cada empresa. Para Silicio (1996):

El diagnóstico y la evaluación de la capacitación, se puede ver como un proceso mediante el cual se recopila y analiza información acerca de la actividad de capacitación y su uso, con el fin de determinar las realizaciones, la relevancia, la efectividad y el impacto de esa actividad que puede realizarse antes y después de dicha capacitación (p. 127).

Comúnmente las decisiones sobre la capacitación se basan más en impresiones e intuiciones y en su valor monetario que en un conocimiento directo y contrastado de la influencia que las acciones de capacitación ejercen en los resultados de la organización. Se ha llegado a considerar la capacitación como una inversión para el futuro y se trata de objetivar su rentabilidad y eficacia, de manera que se logren establecer parámetros de medidas para esta función que la ubiquen en el mismo nivel que otras funciones de la organización.

Un sistema de indicadores en apoyo a la evaluación del personal, debe tener como objetivo principal, la creación de un sistema de informaciones precisas proveniente de las transacciones registradas en las empresas y disponibles en tiempo real, que permita a la brevedad a los gerentes de estas determinar el efecto que produce la capacitación al Talento Humano. Con un sistema de indicadores podrán visualizarse, con claridad y precisión, las variables que distorsionan el resultado esperado, permitiendo implementar los cambios necesarios en el proceso para inducir los resultados a valores deseados. También deberá permitir, un seguimiento oportuno al comportamiento de las diferentes variables que afectan directa e indirectamente al proceso y sus resultados permitiendo, sobre la marcha, efectuar cambios estratégicos en las mismas, en lugar de simplemente esperar para contemplar resultados de actuaciones pasadas e inmutables.

El autor, ha tenido inquietud sobre la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño del trabajador no solo en el lugar que hoy labora, sino a lo largo de su experiencia en diversas organizaciones, es por esto que a través de investigaciones previas en la sede del Banco Occidental de Descuento ubicada en el Centro Comercial el Viaducto, donde se tiene un programa de capacitación para el personal pero no ha visto que se utilice algún instrumento para medir si esta capacitación está produciendo algún beneficio para la entidad bancaria, la cual desembolsa al año una cierta cantidad de dinero por este concepto pero que hasta ahora no se ha revisado su retorno en beneficio para la misma, por lo que se le presentaron una serie de inquietudes que lo llevaron a desarrollar la investigación. En este orden de ideas, el autor se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál será el Sistema de Indicadores más adecuado para evaluar el impacto por la capacitación al personal de la sede del Banco Occidental de descuento ubicada en el C.C? Para dar respuesta a esta interrogante se requirió resolver además las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual en cuanto a la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del B.O.D ubicada en el Centro Comercial Viaducto?

¿Cuáles son las bases teóricas sobre administración del talento humano, capacitación, evaluación e indicadores de gestión que deben conocer los gerentes de la entidad bancaria en estudio?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida.

## **Objetivos específicos**

- Identificar la conceptualización vinculadas a los indicadores, evaluación, desempeño laboral y capacitación del Talento Humano.
- Diagnosticar la situación actual de la evaluación por indicadores del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano en el BOD sede Viaducto Mérida.
- Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida.

## **Justificación de la investigación**

Dado que las organizaciones deben desarrollar actividades de manera eficaz y eficiente para el logro de sus objetivos y metas, y considerando que el elemento principal en estas son el Talento Humano, estos deben mejorar su desempeño, para lo cual se cuenta con programas de capacitación que implican un costo adicional para la empresa. A tal efecto, se ha observado que la mayoría de las empresas incluida la entidad bancaria en estudio, no miden el impacto que esta capacitación representa para la entidad, mucho menos se cuenta con indicadores que permitan medir este aspecto, solo se limitan a evaluar después de la actividad a través del cumplimiento, asistencia y certificación de culminación del programa de formación, dejando de lado la medición de los aprendizajes obtenidos y mucho menos medir si este aprendizaje ha representado una mejora en el desempeño de sus actividades en pro de los objetivos organizacionales. Esta medición se podría lograr con un buen sistema de evaluación por indicadores de gestión que permita a las organizaciones medir el impacto de la capacitación en el desempeño laboral de estos funcionarios.

Desde el punto de vista organizacional, el presente trabajo de investigación está dirigido al talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida – institución bancaria al servicio de la sociedad venezolana y en este caso

merideña. Esta investigación busca responder algunas interrogantes con respecto al tema de la evaluación de la capacitación y su impacto individual y organizacional; ya que, si se pretende generar un cambio, sobre todo positivo en el accionar de cada uno de los colaboradores que integran la organización; el lado más efectivo es la sensibilidad. La reflexión filosófica respecto a la actividad de capacitar es sumamente interesante, puesto que será beneficiada como consecuencia la organización, debido a un valor agregado generado por sus colaboradores, que prestan sus servicios y cumplen estratégicamente objetivos planeados y funciones, como también sus intereses, necesidades, creencias y valores propios, que la capacitación debe coadyuvar a canalizar sus acciones, dirigiéndolas no sólo a satisfacer necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

El acelerado cambio tecnológico, el dinámico ambiente de negocios y la presencia de la incertidumbre como compañera en todos los entornos de la vida diaria, requiere comprender y desarrollar un nuevo perfil profesional que permita a los colaboradores en particular a los Gerentes por ser aquellos sobre los cuales recae la toma de decisiones así como fortalecer habilidades con las cuales se facilite la gestión realizada.

Metodológicamente, la investigación constituirá un punto de referencia para nuevas investigaciones que involucren a otro tipo de organizaciones o empresas, pues el problema del diseño de indicadores de gestión para medir el impacto de la capacitación en el desempeño de dichos trabajadores, compete a todo tipo de organización tanto pública como privada.

Este trabajo de grado da cumplimiento al logro de los objetivos planteados, en la especialidad de Gestión del Talento Humano, ya que permite un estudio profundo y sistemático de un aspecto tan importante en la gestión del talento humano como lo es la capacitación y por ende el impacto que esta produce en el desempeño laboral en pro de la misión y visión organizacional. Comenzando este trabajo con un diagnóstico a la entidad bancaria en estudio, de tal manera que, conocida su situación, se proceda a plantear el sistema de indicadores de gestión para la evaluación, atendiendo a las necesidades detectadas, teniendo siempre presente la misión de la

organización. Se espera que con esta propuesta la entidad bancaria en estudio pueda obtener mejor resultado en su proceso de capacitación al tener la mejor forma de medir y evaluar los resultados y así dicha propuesta se constituya en una referencia para ser tomada en cuenta por otras organizaciones.

### **Alcances y limitaciones**

La presente investigación, titulada: Modelo de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano. Caso: trabajadores del banco occidental de descuento. Sede CC. Viaducto Mérida., pretende dar cumplimiento al logro de los objetivos planteados, comenzando por un diagnóstico a la entidad bancaria en estudio, de tal manera que, conocida su situación, se proceda a plantear la propuesta de sistema de indicadores de gestión, atendiendo a las necesidades detectadas, teniendo siempre presente la misión de la institución y la satisfacción de sus beneficiarios.

El alcance de esta investigación contempla el diagnóstico de la situación actual, definir los procesos y responsabilidades en cuanto a capacitación y desempeño laboral del ente bancario, el establecimiento y estructuración del conjunto de indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

La investigación se realizó a los trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida, con el fin de realizar un proceso de recopilación de información y análisis de datos que permitan determinar las necesidades del diseño de indicadores de gestión para la evaluación del impacto de la capacitación de los trabajadores de la entidad por la capacitación impartida para ellos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Son muchos los aportes que sobre este tema han hecho muchos investigadores, los cuales cada uno ha aplicado un enfoque y metodología diferente, esto en gran medida se debe a la importancia que tienen los indicadores de gestión para las organizaciones, pero sobre todo para medir el impacto causado por la capacitación al personal del BOD sede CC Viaducto del estado Mérida. Partiendo de este hecho, el autor tomó algunas de esos trabajos como referencia para el desarrollo metodológico y conceptual, así como para el diseño de propuesta para ser aplicada en la entidad bancaria en estudio. A continuación se destacan los aspectos más importantes de dichos trabajos referenciados en la presente investigación.

Hidalgo y otros (2020) publicaron un trabajo sobre Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. En dicho artículo se aborda un estudio realizado sobre indicadores que favorecen la evaluación de la capacitación en el trabajo. La muestra escogida para aplicar la herramienta fue la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” del municipio Holguín en la Habana Cuba. Se realiza un análisis sobre los indicadores utilizados mundialmente en la evaluación del impacto de la capacitación en el sector empresarial y se propone la utilización de un modelo de evaluación compuesto por indicadores como base teórica para mejorar el método de evaluación existente en la Empresa, resaltando que la base teórica de los indicadores propuestos está constituida por los postulados del modelo de Kirkpatrick. De este método se tomaron algunos elementos claves combinados con indicadores socioculturales teniendo en cuenta la realidad presenciada en la Empresa de Cigarros, lo cual permitió realizar el análisis de manera organizada por niveles de desarrollo.

Esta propuesta arrojó un gran aporte a la investigación en virtud de los indicadores planteados para la evaluación y sus bases teóricas que contribuyeron a sustentar la presente investigación.

Calderón (2019) con su tesis titulada “Sistema de indicadores de gestión para el control de gestión en la universidad politécnica territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez” para optar al título de magister en ciencias contables.

Para el autor la mayoría de las organizaciones públicas no cuentan con mecanismos para identificar que tan eficaces y efectivos son en sus gestiones, no escapa de esta realidad la institución en estudio. Se plantea así la necesidad del desarrollo de la presente investigación cuyo objetivo principal es “Proponer un sistema de indicadores de gestión pública, para el control de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”. La metodología utilizada en dicha propuesta está basada en una Investigación de tipo Proyectiva apoyada en la investigación de campo y documental. Se inició con una revisión Bibliográfica, de documentos institucionales y la legislación venezolana. Se aplicó también una encuesta a los funcionarios relacionados con el área de Planificación y Gestión. Lo anterior permitió establecer un diagnóstico situacional de la institución, detectándose que no existe un sistema para el diseño de indicadores de gestión que esté en armonía con la legislación vigente; por ende, surge la necesidad de proponer un modelo que permita gestionar el diseño y control de indicadores de manera adecuada. Por tanto se presenta en el Capítulo VI una propuesta de sistema de indicadores, cuya puesta en práctica tendría influencia positiva en el logro de la Visión y Misión del ente. Esta investigación representó un gran aporte para la investigación en desarrollo por cuanto aportó una metodología para la elaboración de indicadores, así como bases teóricas relacionadas con el tema de indicadores de gestión, elemento necesario para completar la presente investigación.

En la investigación desarrollada por Vilas, (2017) para optar al título de Magister en Gestión del Talento Humano, presentó una investigación sobre la

capacitación y evaluación del desempeño aboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho Lima Perú. Esta investigación se desarrolló en una institución de salud de nivel II-2 del Departamento de Lima el cual, tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre la capacitación y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho. La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo de estudio prospectivo, de diseño no experimental, de corte transversal, correlacional, para el cual se usó el método hipotético deductivo. En cuanto al muestreo fue no probabilístico, de tipo intencional. La muestra fue constituida por 80 trabajadores de las áreas administrativa y asistencial con cargo administrativo. Se recopiló información primaria a través de una encuesta elaborada específicamente para este trabajo. La técnica que se aplicó fue la encuesta y el instrumento de evaluación fue el cuestionario correspondiente a la variable capacitación y evaluación del desempeño laboral; para ambas se aplicó la escala tipo Likert, y fueron validados a través de juicio de expertos. Este estudio aportó a la investigación material de apoyo en contenido conceptual y algunos aspectos metodológicos usados para complementar el trabajo en desarrollo.

En la investigación de Gutiérrez (2007), refiere sobre “Las necesidades de inducción y capacitación del personal administrativo” de los centros locales de la Universidad Nacional Abierta en la cual su investigación determina las necesidades de inducción y capacitación que requiere el personal administrativo de los Centros locales de la universidad nacional abierta. La inquietud para llevar a cabo este trabajo surgió de la experiencia acumulada como miembro de este personal, por la escasa formación continua y permanente que presta la institución a los funcionarios administrativos. Esta investigación está enmarcada en un estudio de campo, transaccional y descriptivo. La población estuvo conformada por 343 empleados administrativos de los centros locales de la UNA y la muestra por 56 funcionarios de los Centros Locales Cojedes, Lara, Portuguesa y Yaracuy pertenecientes a la Región Centro- Occidental, a quienes se les aplicó como instrumento un cuestionario y una

escala de respuestas tipo Likert con las categorías, el análisis e interpretación de los datos se obtuvo aplicando la estadística descriptiva. En conclusión, casi nunca y nunca los empleados administrativos han recibido inducción y capacitación para mejorar su desempeño laboral, razón por la cual se recomienda diseñar un Programa de Inducción, Capacitación y Entrenamiento dirigido al personal administrativo de los Centros Locales de la Universidad Nacional Abierta.

## **Bases Teóricas**

### **Talento Humano**

En la práctica empresarial, aunque se establezcan deslindes funcionales, la gestión del conocimiento no podrá tratarse independientemente de la gestión humana o gestión de recursos humanos y viceversa. La gestión de recursos humanos y del conocimiento es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. Es así como toda empresa debe tener presente a la hora de gerenciar la importancia que tiene para la misma el Talento Humano, al punto que no se puede concebir ninguna organización en funcionamiento sin que tome en cuenta este elemento.

Para Cuestas (2002) El concepto de talento humano hace referencia a “la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo” (p. 47). Manifiesta además este autor que, “en la antigua administración las personas han sido denominadas recursos humanos, como si se tratase de un recurso más dentro de la organización” (p. 48), hecho que dio lugar al nuevo enfoque de “gestión del talento humano”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza,

aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2009), afirma que “la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p. 23).

Desde este punto de vista, antes de seguir desarrollando la conceptualización del Talento Humano, es conveniente analizar las teorías, técnicas y herramientas aplicables a la gestión de talento humano y el desarrollo de las personas para ello se hace una breve referencia a las teorías administrativas que dan origen al estudio del talento humano.

**Teorías de Administración:** Existen dos enfoques clásicos considerados como aporte fundamental dentro de la Teoría de la Administración; uno es el desarrollado por Taylor en Estados Unidos, quien definió los principios de la administración científica, y otro es la teoría del proceso administrativo de Fayol en Francia.

*Taylor* definió 4 principios alrededor de la idea de racionalizar el trabajo y darle una estructura a la organización; estos principios ayudaron a los dueños a conseguir más beneficios y a los trabajadores más retribuciones. Los principios planteados fueron:

- Principio de planificación: fue definido con la finalidad de evitar que el trabajador ejecute sus actividades en función de un conocimiento empírico, así como también de evitar que los directivos actúen o tomen sus decisiones de forma improvisada. Propuso que toda esta gestión sea sustituida por métodos basados en procedimientos científicos, mediante la planificación del método o planificación de actividades.
- Principio de preparación: es seleccionar a los trabajadores adecuados para lo que se dedica la empresa, considerando que hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y de mejor manera.

- Principio de control: es necesario controlar el trabajo ejecutado y en ejecución, para cerciorarse de que está realizado según lo definido en el plan previsto.
- Principio de ejecución: es la asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección el diseño y planificación de las mismas.

*Fayol* es conocido como el padre de la teoría administrativa. Desarrolló 14 principios de administración y 5 funciones directivas fundamentales. Los principios administrativos propuestos por Fayol fueron:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación
- Remuneración del personal
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad y duración
- Iniciativa
- Espíritu de equipo.

Así mismo, las funciones directivas fundamentales planteadas por Fayol son:

- Planificación: formarse un esquema aproximado de lo que tiene que hacerse y de los métodos para realizarlo a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

- Organización: diseñar la estructura formal de autoridad mediante la cual se compongan, definan y coordinen las divisiones y subdivisiones del trabajo.
- Coordinación: mantenimiento de favorables condiciones de trabajo para alcanzar objetivos planteados de forma interrelacionada.
- Mandato o Dirección: Dirigir la continua tarea de tomar decisiones y encauzarlas en órdenes e instrucciones generales y específicas, constituyéndose así en líder de su empresa.
- Control: verificar, supervisar la ejecución del trabajo.

De esta forma se puede observar que los padres de las teorías administrativas basan sus filosofías en la búsqueda de la adecuada gestión del talento humano, lo que indica desde los principios administrativos la importancia que las organizaciones deben dar a este recurso para el éxito de sus objetivos. Se puede entonces observar las teorías que corresponden al recurso humano.

**Teorías o Escuelas de Administración de Recursos Humanos:** Merino, (2013) Manifiesta en su blogs que si bien es cierto que el origen de la gestión de recursos humanos se dio en el siglo XVIII con los trabajadores de las empresas que existían en la Revolución Industrial, que reclamaban sus derechos por la condiciones en las que laboraban, no es menos cierto que recién en el siglo XIX se dio el primer intento de organización de los recursos humanos con Taylor y después de el para gestión o administración de recursos humanos, se reconocen las siguientes teorías:

- *Teoría de las Relaciones Humanas:* Fue desarrollada por Elton Mayo, quien fue médico, psicólogo y sociólogo. Su planteamiento fue opuesto al Taylorismo y quiso dar un enfoque más humanístico desde la psicología; su teoría se fundamentó en la influencia de variables psicológicas en la productividad, tomando como referentes al bienestar y al entorno de los trabajadores.
- *Teoría X y Y:* Fue planteada por el Ingeniero Mecánico y Psicólogo Douglas McGregor quien describió dos formas de pensar por parte de los directivos,

una es la Teoría X y la otra es la Teoría Y. La Teoría X dice que los trabajadores solo actúan bajo amenazas y quieren incentivos que son controlados por las empresas; y la Teoría Y dice que los trabajadores quieren y necesitan trabajar, porque las personas aprendemos, aceptamos y buscamos responsabilidades.

- *Teoría de Sistemas aplicada a Recursos Humanos:* (Merino M. G., 2013) es atribuida al Biólogo Ludwig von Bertalanffy en la década de los años 40 y 50. Esta teoría surgió por la necesidad de comprender científicamente la estructura de los sistemas concretos que forman la realidad y no los abstractos como los que estudia la física, con la finalidad de poder aplicarlos a distintos sistemas y generar leyes universales. La teoría de sistemas permite ver a la organización como un todo, integrado o formado por partes que se interrelacionan entre sí, a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado y permite comprender con claridad y profundidad los problemas organizacionales sus causas y consecuencias.
- *Teoría Z:* (Merino M. G., 2013) Planteada por el Japonés Willia Ouchi, quien propone administrar una empresa con sentido de responsabilidad comunitaria, se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la empresa, por medio de empleo fijo, alta productividad y con énfasis en el bienestar del empleado tanto dentro como fuera de su trabajo.

Este paseo por las teorías tanto de la Administración como del Talento humano, lleva a explicar la esencia de este importante colaborador como lo es el trabajador dentro de las organizaciones, además de esto, aclara sobre su desempeño y la forma como debe ser concebido este por quienes dirigen estas organizaciones.

Chiavenato (2009), manifiesta que, “administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos” (p. 53). Un talento es siempre un tipo especial de persona. Manifiesta también este autor que “no siempre toda persona es

un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore” (p. 53).

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual que según Chiavenato (2009) son:

- **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el Conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial (p. 54).

Para Cuesta (2002),

La Gestión del Talento Humano, se caracteriza por ser un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro (p. 31).

Analizando este concepto de Gestión de Talento Humano, es evidente que para bien o para mal, la mayoría de las decisiones que se toman en las organizaciones

tienen que ver con las personas. Los gerentes toman decisiones que afectan a sus subordinados y éstos, a su vez, toman decisiones que de alguna manera también afectan a sus superiores. Por lo tanto, aprender a tomar decisiones con respecto a las personas se convierte en una habilidad fundamental para la buena marcha de una organización para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

**Funciones del Talento Humano:** Según Caballana (2011), las funciones del talento humano son:

1. *Función empleo:* Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).
2. *Función de administración de personal:* Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.
3. *Función de retribución:* Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones: Motivador, internamente equitativo y externamente equitativo.
4. *Función de dirección y desarrollo de RRHH:* Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
5. *Función de relaciones laborales:* Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
6. *Función de servicios sociales:* Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral (p. 55).

**Procesos de la Gestión del Talento Humano** Chiavenato (2009) describe 06 procesos, los cuales se presentan a continuación:

- Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

- Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (p. 72).

Se puede concluir entonces que, básicamente el Talento Humano consiste en reconocer o determinar la capacidad profesional y la actitud que debe tener el trabajador. De hecho, es el término con el que toda empresa debe identificar el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes de sus empleados. En este orden de ideas, la gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de

nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

## **Evaluación del Desempeño Laboral**

### **Desempeño Laboral**

Palaci (2005), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 155). Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 359).

Según Palaci (2005) “existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral” (p. 237). Entre estos tenemos:

- a. Retribuciones monetarias y no monetarias;
- b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas;
- c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas;
- d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados;
- e. Factores motivacionales y conductuales del individuo;
- f. Clima organizacional;
- g. Cultura organizacional;
- h. Expectativas del empleado.

Para el autor el desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. El desempeño depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Se puede decir, que el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas.

### **Evaluación**

La evaluación se convierte a través de los años en una forma de investigación pedagógica aplicada que pretende valorar el éxito de un programa de acuerdo a criterios establecidos que contribuyan a la toma de decisiones para establecer acciones de mejora. Así se llega a un concepto de evaluación de la capacitación que según Caballana (2011), la considera como “el proceso de recopilación y análisis de información relevante en que apoyar un juicio de valor sobre la entidad evaluada que sirva de base para una eventual toma de decisiones” (p. 67).

Desde esta perspectiva se señalan algunos elementos fundamentales del concepto ofrecido: La evaluación como proceso que incluye diversos tipos de actividades: obtener información, análisis de la información y toma de decisiones. Implica un juicio de valor a partir de los criterios que maneja el evaluador.

Todo el proceso está en función de la toma de decisiones. Faría (1995) considera la evaluación como: “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”. Aun incluyendo nuevos elementos al proceso, el autor no escapa a la perspectiva sumativa de la evaluación.

## **Evaluación del Desempeño Laboral**

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

De acuerdo a Faría (1995), “el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores” (p. 205). siendo estos procesos los siguientes:

- 1) *Planeación de Recursos Humanos*. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave;
- 2) *Reclutamiento y Selección*. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo;
- 3) *Desarrollo de Recursos Humanos*. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo.

El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado.

Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circulara de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación.

### **Capacitación**

La capacitación, según el diccionario de la Real Academia Española, es un concepto relacionado con habilitar a alguien para una tarea o actividad y este término se ha utilizado principalmente en el área de Recursos Humanos, entendiéndose que para Bentley (1998) “la única forma de evitar la obsolescencia humana es mediante la capacitación y el desarrollo continuo del conocimiento, de las destrezas, de las actitudes y del comportamiento humano” (p. 3).

Así es como en la mayoría de las organizaciones de hoy en día, cuando se habla de capacitación se alude de inmediato a una tarea que el área de Recursos Humanos o, en su ausencia el departamento de personal deben llevar a cabo, cumpliendo de esta manera con un procedimiento básico en una organización medianamente estructurada, que pretende utilizar los beneficios de estas actividades con el ideal de conseguir sus objetivos estratégicos.

El glosario del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), ofrece tres definiciones de capacitación, las cuales representan por completo el énfasis que se le quiere dar a este concepto en el desarrollo de este trabajo. Primero se refiere a éste como el “proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, (...) procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las

modificaciones estructurales de la economía”, luego menciona que corresponde a “aquellas acciones que preparan a una persona para una actividad laboral. Puede tener lugar al ingreso del trabajador a una empresa, o durante su vida del trabajo con el fin de actualizarlo o prepararlo para responder a los requerimientos del proceso productivo, ya sea por innovaciones tecnológicas o por cambios organizacionales” y por último, SENCE (2003) plantea que la capacitación corresponde al “conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias” ( p. 3-4).

Ahora bien, tal como es explicitado por SENCE (2003) el uso de la palabra capacitación en el contexto laboral nacional implica a aquellas actividades de formación que se realicen en una empresa a favor de sus trabajadores, sea por innovación tecnológica o simplemente por el afán de mejorar habilidades o actitudes importantes para la organización.

En este punto, es necesario distinguir entre capacitación y desarrollo, ya que pese a que son términos que pueden estar vinculados, la capacitación consiste netamente en actividades que son diseñadas para impartir a los trabajadores los conocimientos y habilidades que le son necesarios para un cargo actual, mientras que el desarrollo hace alusión a la estimulación de aprendizajes con una proyección a largo plazo, como es el caso de los planes de carrera al interior de una empresa, que en ciertos momentos pueden incluir actividades específicas de capacitación (Wayne & Noe, 2005). En consecuencia, se entiende que el desarrollo organizacional apunta a un ámbito de aprendizaje mucho más amplio, donde la capacitación es un componente o fase de éste, así como el entrenamiento puede ser entendido como un componente o fase de la capacitación. Es importante realizar esta distinción en términos prácticos y por el desarrollo conceptual presentado en este trabajo, sin embargo, más adelante se evidenciará que las metodologías de evaluación existentes son aplicables tanto a actividades propias de la capacitación como del desarrollo,

siendo necesario en ocasiones aplicar ciertos criterios para decidir hasta qué nivel serán evaluadas dichas actividades.

Para Medina (2014), “se entiende por capacitación al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes.” (P. 15), esto con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

En la actualidad, todavía hay empresarios que piensan que la capacitación es un gasto y una pérdida de tiempo; así como hay otros que piensan que la capacitación es la solución a todos sus problemas o que la ejecutan simplemente por cumplir requisitos que posiblemente exigen las certificaciones de calidad.

Independientemente de lo que piensen los accionistas de una empresa, es responsabilidad del gerente de recursos humanos, el asesorar en este tema y evidenciar que los aportes fundamentales de una capacitación es desarrollar o fortalecer conocimientos, actitudes, habilidades, en general competencias que le permitan a la persona lograr un óptimo desempeño dentro de la empresa, con la consiguiente motivación y el verdadero compromiso organizacional para alcanzar una ventaja competitiva respecto de otras empresas.

Manifiesta Medina (2014) que “con la finalidad de verificar que una capacitación ha sido efectiva en términos de la relación costo beneficio, se deberá realizar una adecuada detección de necesidades de capacitación e identificar los niveles de las mismas.” (p. 16), esto para definir cuántos y qué tipo de eventos de capacitación podrán ser medidos con el método del Retorno a la Inversión.

Como parte de los procesos administrativos de capacitación y formación, los estudiosos de Ciencias Administrativas han elaborado una serie de Teorías que contribuyen con el proceso de capacitación para el talento humano, a continuación dichas teorías:

- *Teoría del Capital Humano*: (Galván, 2011) manifiesta que esta teoría fue desarrollada por Gary Sanley Becker a través del libro *Capital Humano*. Su idea principal es considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan los individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano considera que el agente económico (individuo) tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo. Por otra parte, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. La formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador.
- *Teoría de Aprendizaje según Bateson*: Medina (2014) manifiesta que “aprender es ajustar nuestra expectativa o acción corrigiéndola con una realidad externa” (p. 35). Menciona que los niveles de aprendizaje se presentan según lo que se corrija y son los siguientes:
  - Aprendizaje nivel 0: no hay corrección, es solo repetición dentro del circuito existente.
  - Aprendizaje nivel 1: adquisición o extinción de un hábito. Corrección de expectativas. Toma de conciencia de una característica que define a todos sus rasgos y experiencia.
  - Aprendizaje nivel 2: Se hace necesario corregir la corrección. Corrección del sistema mismo de interpretación-corrección de la realidad. Manera de puntuar los acontecimientos. Carácter auto validante.
  - Aprendizajes 1 y 2: se relacionan con los hechos tienden a la cosificación de la realidad.

- Aprendizaje nivel 3: Entender las características del contexto que produce ese denominador. Se relaciona con el aprendizaje de relaciones e interacciones complejas y su lógica.

Finalmente, esta teoría dice que los hábitos aprendidos sobreviven en algunos contextos y no en otros; por lo tanto, la capacitación no debe ser solamente una “tarea pedagógica” sino que debe convertirse en un fin para alcanzar los objetivos de la institución, a través del fortalecimiento o desarrollo de competencias que permitan favorecer o eliminar ciertas conductas.

- *Teoría de Aprendizaje según Schôn*: Medina (2014) Menciona que “Todo lo que aprendemos mediante textos, es fácilmente verificable, pero lo importante es que ese conocimiento no sea la única forma válida de conocer las cosas”, (P. 36) por lo que sugiere observar el conocimiento que proviene de la acción. Se entiende entonces, que cuando se reflexiona sobre las acciones que vemos ejecutar a otros, debemos preguntarnos: ¿qué hace?, ¿cómo hace? y ¿para qué hace?, con la finalidad de aprender en la práctica. Dice que “se puede aprender mucho de quienes son capaces de hacer cosas”.
- *Teoría según Tobey*: Medina (2014) manifiesta que la reconocida psicóloga, experta en desarrollo empresarial y de recursos humanos, “sugiere determinar la pertinencia de las necesidades de capacitación a través de la identificación de necesidades institucionales, relacionadas a la gestión empresarial, el desempeño de la persona y las normativas que regulan su gestión.” (P. 25). Manifiesta Medina (2014) que al momento de realizar una detección de necesidades, se pueden encontrar hallazgos que no necesariamente se relacionan con aspectos de formación o capacitación, sino que por lo general se deben a múltiples factores que afectan a la falta de rendimiento en el trabajo y por ende a la falta de resultados de la empresa. Sugiere recomendar qué se debe hacer para resolverlos, aunque reconoce que es la empresa quien determina qué acciones serán realmente tomadas para solucionar cada

hallazgo encontrado. Comenta que hay veces en que los dueños de las empresas o titulares de las instituciones, no pueden o no quieren solucionar un problema sin entrenamiento o capacitación. En ese caso, es imprescindible que los representantes de la empresa, estén claros de que existe el problema sin entrenamiento y que va a afectar a la consecución de los objetivos de rendimiento y de negocios. Una vez identificadas dichas necesidades, propone que se defina cuál es el programa de capacitación, cuántas lecciones deberá tener, cuáles son las actividades de aprendizaje que se realizarán, debido a que es importante que la actividad de formación, apoye al rendimiento en el desempeño de un puesto para beneficio institucional. Reconoce también la importancia de evaluar las necesidades de formación aplicando el análisis y la metodología de ROI, misma que se calcula después de completar el entrenamiento, con la finalidad de comparar los beneficios netos de la formación con los costos de la capacitación.

- *Teoría según Gaines y Robinson:* En el libro titulado “Formación de impacto: ¿Cómo vincular la formación a las necesidades empresariales y medir los resultados?”, los autores y consultores de recursos humanos explican cómo identificar los requerimientos de capacitación en términos de una jerarquía de necesidades enfocadas a requerimientos individuales, grupales, de desempeño y organizacionales. Relacionan directamente la formación con los objetivos específicos de la organización y creen que lo importante es evaluar la eficacia de rendimiento del personal así como realizar el análisis de causas de las deficiencias detectadas en su desempeño. Consideran importante crear un ambiente de trabajo que refuerce nuevas habilidades y maximice los resultados del entrenamiento, pero es necesario documentar el efecto que tiene la formación en el personal, así como también dar seguimiento de los cambios sutiles en los valores y creencias de los empleados. Con la finalidad de analizar el efecto que tiene dicha formación, sugieren evaluar el desarrollo de conocimientos y habilidades, y medir el resultado del comportamiento a través de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Con ello, dicen

que se puede demostrar o evidenciar que la formación influyó en los resultados operacionales a través del aumento de las ventas y la productividad. Finalmente, instan a los responsables de los procesos de formación, a que realicen el seguimiento y la justificación de costes de las actividades de capacitación y desarrollo.

### **Evaluación de la Capacitación**

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que se ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera.

La temática es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, insoslayable para cualquier proceso que quiera demostrar su eficacia e imprescindible cuando se trata de dispositivos de formación. Debido al creciente interés y estudio del problema se presenta el resultado de investigaciones realizadas que, teniendo en cuenta las características del evento; constituyen solo la esencia de reflexiones y análisis realizados hasta el momento que han permitido definir diversos términos utilizados indistintamente para referirse a una misma problemática, y que para poder llegar a una uniformidad de criterios es preciso su conceptualización.

Es de vital importancia la evaluación del impacto de la capacitación porque este proceso permite la detección de necesidades de capacitación. Saskia Camacho (2021) pedagoga mexicana, afirma que:

La Detección de Necesidades de Capacitación, es un proceso de investigación que establece las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo. Nos permite identificar en qué, a quién, cuánto y cuándo capacitar (p. 19).

El proceso de detección de necesidades de capacitación se realiza fundamentalmente en función de las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas que el personal de la institución tiene respecto de los requisitos establecidos en el perfil del puesto para cumplir con efectividad las actividades asignadas a su puesto de trabajo. Algunos parámetros adicionales que se pueden considerar para realizar un proceso de Detección de Necesidades de Capacitación son:

- Incumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.
- Evidencia de errores cometidos por los empleados en la ejecución de sus tareas.
- Rotación de personal.
- Asignación de nuevas responsabilidades que involucran mayor complejidad en el puesto.

Cuesta (2002) manifiesta que: “los modelos actuales se inclinan hacia una evaluación totalizadora y sistemática que abarca otros aspectos como son:

- La determinación de necesidades de aprendizaje
- Si estas se encuentran debidamente incluidas en los planes, programas y acciones de capacitación
- Calidad de las acciones
- Resultados de las acciones” (p. 59).

Para el autor de esta tesis el concepto de evaluación es más abarcador y lo concibe como un proceso sistemático y planificado de identificar, obtener y proporcionar información acerca de las necesidades de aprendizaje organizacionales e individuales, de los resultados y los efectos y del impacto en el desempeño individual y organizacional obtenidos, en correspondencia con los objetivos previamente declarados que permita tomar decisiones sobre la pertinencia del sistema de capacitación establecido con vistas a su perfeccionamiento presente y futuro.

Para sustentar esta definición se hace necesario tener en cuenta otras reflexiones que se presentan a continuación para concluir con la propuesta de un modelo acorde a

la definición ofrecida. Por tal motivo se parte de una segunda interrogante: ¿por qué evaluar?

- Para conocer las necesidades individuales y organizacionales
- Para verificar el aprendizaje
- Para mejorar la acción de formación
- Para justificar la acción de formación
- Para valorar las ventajas que aporta la capacitación a la organización
- Para reajustar los planes de capacitación

Otro elemento a tener en cuenta es el de ¿qué evaluar?, la respuesta debe centrarse en:

- El contexto general
- Los ingredientes
  - Instructor, entrenador o profesor
  - Cuadros y dirigentes
  - Objetivos
  - Contenido
  - Métodos
  - Técnicas
  - Apoyos
- El proceso de formación
- El contexto de la formación
- Los resultados
  - Aprendizaje
- Los efectos
  - Desempeño individual
- El impacto
  - - Aptitudes
  - - Actitudes
  - - Desempeño organizacional

- - Influencia social de la organización

Y finalmente la interrogante, ¿cómo evaluar? Es el elemento clave y menos trabajado. La evaluación de la capacitación no es sencilla, ni directa. A veces es difícil medir el grado en que se han adquirido conocimientos o se ha modificado un comportamiento o desarrollado determinada habilidad o destreza.

Por eso, a pesar de los avances alcanzados en la capacitación de los cuadros del estado y sus reservas en los últimos años, todavía hoy en las empresas los objetivos de la capacitación no son correctamente definidos por el dispositivo facultado para ello, la Comisión de Cuadros; y muchas veces se formulan por actores externos, sin considerar necesidades de manera general y sistémica.

El diagnóstico y la evaluación de la capacitación, se puede ver según Cuesta (2002) como:

un proceso mediante el cual se recopila y analiza información acerca de la actividad de capacitación y su uso, con el fin de determinar las realizaciones, la relevancia, la efectividad y el impacto de esa actividad que puede realizarse antes lo que permite medir los efectos esperados y después momento en que podemos medir los efectos producidos (p. 59).

En ese empeño son de gran utilidad las respuestas a las interrogantes relativas a ¿por qué se hace el análisis?, ¿qué información se necesita? y ¿dónde se encuentra ubicada, dentro y fuera de la organización?, ¿qué programas deben evaluarse? y los efectos que serán considerados, tal como se plantea en CIVE 2005 (Congreso Internacional Virtual de Educación)

El carácter corrector y sancionador de la evaluación ha quedado atrás, teniendo en cuenta que este debe verse como un aprendizaje colectivo de la organización a partir de la experiencia, de los éxitos y los fracasos de políticas, planes y programas de capacitación. Por ello siempre es útil en los análisis, partir de la cultura de la organización y específicamente lo relacionado con la capacitación, así como consensar la calidad esperada de los resultados, estimar los costos, analizar su contribución a la sostenibilidad de la organización, y potenciar el reconocimiento

externo. Comúnmente las decisiones sobre la capacitación se basan más en impresiones e intuiciones y en su valor monetario que en un conocimiento directo y contrastado de la influencia que las acciones de capacitación ejercen en los resultados de la organización.

Manifiesta Vilas (2017) que “se ha llegado a considerar la capacitación como una inversión para el futuro y se trata de objetivar su rentabilidad y eficacia, de manera que se logren establecer parámetros de medidas para esta función que la ubiquen en el mismo nivel que otras funciones de la organización” (p. 32). Así la evaluación tiene que abandonar los límites de los procedimientos de gestión eventuales para convertirse en una práctica habitual que implique a todos.

Muchos estudiosos han abordado la problemática desde diferentes posiciones. Vilas (2017) considera que “la evaluación de la capacitación debe determinar los cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes de los hombres que deben tener lugar cuando se someten a un proceso de formación y cómo estas habilidades, conocimientos y actitudes contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización” (p. 39). Plantea Vilas (2017) que para ello se debe:

1. Evaluar si los procedimientos de formación tienen como resultado la modificación del comportamiento de los individuos, lo que estos deben aprender para realizar una tarea o actividad específica y de lo que debe hacer para facilitar la adquisición y la retención de las habilidades conocimientos y actitudes requeridos para su desempeño individual.
2. Evaluar si el resultado de la capacitación contribuye realmente a la consecución de los objetivos de la organización.

Vilas (2017) Entiende por cambio: “el resultado o rendimiento que se puede medir a nivel individual en cuanto a mejoras de conocimientos, aptitudes y actitudes; información que puede obtenerse mediante evaluaciones anteriores y posteriores al dispositivo de formación” (p. 67).

Silicio (1996) plantea que “se confunden dos elementos fundamentales de la capacitación: la calidad de la capacitación y el valor de los resultados del

aprendizaje” (p. 17). Para el autor ambos deben tenerse en cuenta para la evaluación del proceso de capacitación.

En su análisis Silicio (1996) advierte sobre la cantidad de organizaciones que realizan solamente una evaluación cuantitativa de la capacitación: horas hombres \_ capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc.; y no evalúan resultados en términos de: cambios de conocimientos, nuevas actitudes del personal, niveles de apertura del aprendizaje, mejoramiento de los niveles de calidad de vida, mayor integración de la organización, lo que genera entonces una información incompleta que no le va a permitir determinar a ciencia cierta cual es el verdadero resultado de la capacitación al personal.

### **Evaluación laboral por indicadores**

Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de evaluación por indicadores, los empleados han obtenidos mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración de evaluación por indicadores.

Según Palaci (2005)

Para medir el desempeño, impacto de capacitación u otro elemento laboral, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional (p. 181).

Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. La no implementación de dichos sistemas es costoso por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral.

La empresa puede dirigir el proceso de medición del impacto por capacitación, así como del desempeño con un sistema integrado de evaluación por indicadores o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el proceso de evaluación del desempeño a través de indicadores se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados. Para el autor la evaluación de desempeño y el impacto por la capacitación realizado a través de indicadores podrá general mucho más logros y por ende, el logro de la misión y visión de la organización. Es por esto que se considera de suma importancia para la investigación, el desarrollo de bases conceptuales referentes a los indicadores de gestión.

### **Indicadores de Gestión**

El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas institucionales y acompañar el desenvolvimiento de los planes, este sistema es una necesidad en la medida que crece la complejidad de una organización para efectos de su evaluación y por ende de su control. Las teorías y prácticas orientadas hacia la calidad insisten en la necesidad de construir indicadores, de esta forma los indicadores deben estar conectados a las metas de la organización en su conjunto para armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos, lo que hace a los indicadores instrumentos básicos para el control y el despliegue de las estrategias organizacionales.

Briceño (2004) define los indicadores de gestión como: “instrumentos de la gerencia que permiten medir, en términos cuantitativos y cualitativos, la gestión de una organización, así como los niveles de eficacia y eficiencia con los que se han logrado o lograrán las metas” (p. 28).

Beltrán (2010) define un indicador como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de

cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas” (p. 38).

El principal objetivo de los indicadores *es poder evaluar el desempeño del área*, mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así como observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o aplicar correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada; a su vez, sirven para definir políticas, propósitos, estrategias y metas que aseguren la consolidación de los objetivos y misión de las organizaciones en el ámbito de sus especialidades.

Los indicadores están representados por variables de medición que pueden ser valores, unidades, índices, series, estadísticas, etc. que permiten, por una parte, expresar cuantitativamente los valores necesarios para diagnosticar y evaluar los recursos previstos y empleados, en función de los objetivos y metas logradas, y por la otra, medir y evaluar el grado de efectividad de la producción institucional.

Para Beltrán (2010) Los indicadores de gestión contribuyen a la evaluación, no sólo de los aspectos internos de las organizaciones, sino también de aquellos logros que traspasan la esfera interna institucional, por cuanto éstos son, ante todo, información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Esta información es necesaria por cuanto hoy en día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que componen el área. En tal sentido, los indicadores de gestión pretenden:

- Tener un buen sistema de información.
- Que exista correspondencia con el objetivo a cumplir.
- Relevancia de la información requerida.
- Debe estar fundamentado en estadísticas, encuestas y otros instrumentos de medición, tomando en cuenta que un sistema de indicadores debe:
  - Elaborar objetivos y estrategias: Los objetivos deben cuantificarse para poder asignarles indicadores.
  - Definir los indicadores para los factores clave de éxito.

- Diseñar la medición.
- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.
- Estandarizar y formalizar; es decir, elaborar y divulgar el manual de indicadores (p.35).

Según Acevedo (2004), un indicador debe ser:

- *Entendible*, es decir, conceptualmente claro, comprensible, fácilmente reconocido por todos aquellos que lo usan.
- *Mensurable*, expresado en unidades de medida que se entiendan fácilmente.
- *Cierto*, que se pueda comprobar mediante información confiable.
- *Oportuno*, que pueda obtenerse en el momento en que se requiera.
- *Sensible*, que refleje cambios de las situaciones.
- *Controlable*, dentro de la estructura de la organización (p.88).

### Composición de un Indicador de Gestión

Según Beltrán (2010), “un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- La identificación y diferenciación, la cual debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de sus factores y la manera como ellos se relacionan.
- La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo” (p. 42).

## Clasificación de los indicadores

Beltrán (2010) manifiesta que “existen diversos tipos de indicadores de gestión, los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc.” (p. 44). Importante es destacar los indicadores de eficacia o de eficiencia por ser los de uso mas frecuente, los cuales se especifican a continuación:

*El indicador de eficacia* mide el logro de los resultados propuestos, indicando si se hicieron las cosas que se debían hacer, es decir, los aspectos correctos del proceso; se enfoca en el qué se debe hacer. Por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso, para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los *indicadores de eficiencia*, por su parte, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

Para Serna (2008), los indicadores pueden clasificarse en:

1. Indicadores genéricos o de desempeño (*lagging* indicador). Son aquellos que miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Ejemplo de ello son los indicadores financieros, por cuanto una vez se obtienen muy poco puede hacerse para hacer cambios, si no se afectan los factores que causaron este resultado.
2. Indicadores impulsores o motores de desempeño (*Leading indicators*). Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Ejemplo, es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al usuario y el mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimientos de la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo (p. 8).

**Condiciones que deben reunir los indicadores:** Serna (2008), manifiesta que “los indicadores deben presentar ciertas condiciones para poder caracterizarlos como tal, entre las cuales se mencionan las siguientes:

1. Debe ser relevante, es decir que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
2. Debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.
3. Debe tener pertinencia, la información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.
4. Debe tener objetividad, los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos.
5. Debe tener sensibilidad, un indicador debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos.
6. Debe ser preciso, su margen de error debe ser aceptable” (p. 36).

**Validación de los indicadores:** Según Fernández, (2010), “la validación de los indicadores tiene por objeto comprobar que estos son útiles y rentables, y para ello se debe comparar la utilidad de los resultados alcanzados y su coste de obtención con los objetivos inicialmente previstos y para los cuales se habían desarrollados dichos indicadores”.

El investigador considera de gran importancia la validación de los indicadores de gestión, en virtud de que al procederse de esta forma, se tendrá la certeza de que estos instrumentos tan importantes para la gestión pública puedan lograr su objetivo y se conviertan en garantes de resultados confiables para la institución.

### **Levantamiento de la información para el diseño de los indicadores de gestión**

Fundacite Mérida (2010) en su manual de procesos para el diseño de los indicadores de gestión , establece que es importante tener presente que antes de iniciar el proceso de diseño de indicadores de gestión debe hacerse un levantamiento

de la información, la cual consiste en realizar un análisis detallado que permita conocer la situación actual de la organización, tomando en cuenta para ello elementos importantes a nivel de planificación estratégica, tales como misión, visión, objetivos, estrategias y metas.

Del mismo modo, establece el mencionado documento que: a nivel operativo permite conocer los procesos actualizados en cada una de las áreas, formalmente establecidos a través de manuales de procedimientos que faciliten el suministro de la información requerida para su estudio y análisis. En ocasiones, las organizaciones no poseen esta información en manuales; por lo tanto, se debe realizar un levantamiento de información en cada unidad, a través de instrumentos de recolección de datos, adaptados a la naturaleza y tamaño de cada organización, que permitan conocer las actividades y procesos que se llevan a cabo para producir un determinado producto y/o servicio.

Para la recolección de datos primarios se cuenta con las siguientes técnicas: (1) *La entrevista*, que consiste en la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional, realizando preguntas a las personas involucradas en la unidad en estudio y a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés, de acuerdo a los requerimientos de información necesarios. (2) *La Encuesta*, que permite obtener información a través del cuestionario para la elaboración de datos que corresponden a experiencias tanto objetivas como subjetivas de personas distintas del investigador, permitiendo la obtención de información aplicada a las distintas unidades.

En la recolección de datos secundarios, existe una amplia gama de técnicas, es decir, la información proviene de muchas fuentes y la técnica más conveniente a aplicar es la *revisión y análisis de la información bibliográfica* asequible; se encuentra en diversas fuentes, tales como bibliotecas, Internet, revistas, guías y manuales de organización, los cuales suelen ser suministrados por las instituciones bajo estudio.

### **Proceso para la elaboración de indicadores**

Para Fundacite Mérida (2010), este proceso se describe de la siguiente manera: La denominación de *variables*, también llamadas *indicadores de gestión de primer nivel*. Estos indicadores de primer nivel están conformados por una única variable, de la que se expresa su magnitud. Para la denominación de variables es necesario identificar los datos que pueden aportar información relevante en la evaluación de los procesos, creándose posteriormente otros indicadores de mayor complejidad para evaluar la gestión, llamados *indicadores de segundo nivel*, los cuales consisten en una relación de numerador a denominador, estructurados con un determinado nivel de complejidad, los cuales tienen la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento ya sea de una gestión o de un resultado.

La denominación de variables no sólo debe formularse para construir indicadores que permitan medir situaciones regulares utilizando indicadores de primer o segundo nivel, también deben utilizarse para describir, evaluar y controlar situaciones críticas o irregulares de uno o más elementos del modelo.

Según Acevedo (2003),

Dependiendo del tipo de variable que sea seleccionada, el indicador que se diseñe puede permitir ejercer control de tipo físico (volumen, cantidades, unidades), económico (costos, gastos, inversiones, bolívares o unidades monetarias) y cronológico (unidades de tiempo) y se establece que las categorías de variables son utilizadas para evaluar el desempeño gerencial (p. 41).

### **Ventajas de los indicadores de gestión**

Según Beltrán (2010), la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Pero, además, se tienen las siguientes ventajas:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.

- Contribuir al desarrollo y crecimiento, tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de las organizaciones para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestos.
- Contar con la información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto mediano y largo plazo.
- Disponer de la información necesaria a todos los niveles de la organización, que permita contar con patrones para establecer prioridades, de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de sus unidades con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

Al respecto Pérez (2000) manifiesta que “los indicadores de gestión presentan unas series de ventajas, entre las cuales se menciona:

- Ayuda a conocer los objetivos y metas que percibe la organización.
- Da a conocer los resultados y permite su comparación con patrones de referencia preestablecidas facilitando el entendimiento de los términos eficacia, eficiencia y economía.
- Permite controlar más efectivamente los recursos.
- Ofrece respuestas rápidas a clientes.
- Entre otras ventajas más importantes”.

Beltrán (2010): Expresa por su parte que “quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resuma en reducción drástica de la

incertidumbre, la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización” (p. 44).

### **Diseño de indicadores de gestión**

Fernández (2010) expresa que para diseñar los indicadores de gestión, se debe en primera instancia, identificar las áreas críticas de la organización, así como también las debilidades en cada uno de los procesos que involucre la funcionalidad de la empresa. Posteriormente, es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. “Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de una empresa” (p. 61).

*Economía:* Es la adecuada adquisición y asignación de recursos de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos, técnicos y naturales, para que sean utilizados de tal forma que permitan maximizar los resultados, es decir que a mayores recursos utilizados, deben darse los máximos resultados para lograr satisfacer las necesidades y el cumplimiento de objetivos. Una gestión se considera económica cuando al evaluarla se comprueba que:

- Se hizo en forma racional la adquisición de los insumos requeridos en el proceso de producción o de prestación de servicios, o sea que no se utilizó más de lo que realmente se necesitaba.
- Se estableció si la asignación de los recursos disponibles era lo más conveniente para maximizar los resultados.
- Se estudió y se analizó la planeación y programación de necesidades y utilización de los recursos de manera tal que estos se entregan oportunamente y no fueron causas de mora en la elaboración de los bienes o servicios que suministra la entidad.
- Se evaluó el costo de adquisición de los insumos.
- Se evaluó el beneficio o pérdida social derivado de los diferentes proyectos y/o programas realizados por las entidades.

*Eficiencia:* Se fundamenta en la productividad y se conoce como la relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menor costo en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. Este criterio tiene dos medidas esenciales: la técnica y la económica. La técnica es el resultado de su medición en términos físicos (productividad), en tanto que la económica se da en términos monetarios (costos). Una operación eficiente produce la máxima cantidad de bienes y/o servicios con una cantidad y calidad de bienes y servicios determinada.

Una gestión se considera eficiente cuando al evaluarla se comprueba que:

- Se midió la productividad administrativa, operativa y financiera en relación con los recursos utilizados y los servicios prestados o el bien producido.
- Se pudieron valorar los costos y beneficios a fin de determinar la eficiencia o su rentabilidad con los recursos utilizados.
- Se identificaron los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de bienes a fin de evaluar la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.
- Se estableció la adecuada utilización de los recursos en el logro de los objetivos previstos.
- Se determinó la cobertura alcanzada en la producción o prestación de servicios al lograr las metas establecidas al menor costo y adecuada calidad.

*Eficacia:* Es el logro de un resultado de manera oportuna y que guarda relación con los objetivos y metas planteadas. Una gestión se considera eficaz cuando al evaluarla, se comprueba que:

- Se hayan cumplido las metas, planes y programas preestablecidos por el ente económico, las que deben estar fundamentadas en las políticas empresariales determinadas en los objetivos básicos y complementarios en la misión de la organización.
- Se haya determinado el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados frente a lo programado.

- Se determinó si el servicio prestado se entregó oportunamente, si se terminó en el tiempo estipulado, en la cantidad determinada, el volumen ejecutado por unidad de tiempo, y con la calidad requerida, lo mismo que con la satisfacción del usuario.
- Se identificaron claramente los receptores del bien o servicio prestado por estrato socio-económico.
- Se determinó como fue la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores necesarios para la prestación del bien o servicio.
- Se seleccionó con criterio objetivo los clientes o población beneficiaria de los planes o programas.

*Efectividad:* Controla y mide si el producto cumple con el propósito final para lo cual fue diseñado. Se debe evaluar trimestralmente y una definitiva la final del ciclo o período fiscal mediante comparaciones de los objetivos propuestos con las ejecuciones, determinando sus efectos de manera cualitativa y cuantitativa. Es el resultado total de la eficiencia y la eficacia dirigido hacia el objetivo final en la prestación del servicio o en la distribución o venta del producto.

Una gestión se considera que existió efectividad cuando al evaluarla, se comprueba que:

- Se estableció que el producto o servicio prestado satisfizo al cliente o usuario en cuanto a la satisfacción de las necesidades de cada uno.
- Se evaluó el impacto o efectividad del bien o servicio prestado. 3. Determinó el impacto económico, social, ambiental y a nivel de necesidades insatisfechas.

*Impacto:* Es la medida del cambio experimentado en el valor de una variable como consecuencia directa de una acción específica que se realiza con la finalidad de producir ese cambio.

Los indicadores de gestión son una herramienta que aporta información cuantitativa respecto al logro de los planes, proyectos y metas establecidos. Por lo tanto, es una expresión que establece una relación entre dos o más variables que permite evaluar el desempeño.

Mediante un sistema de indicadores se puede evaluar el impacto que se produce en las organizaciones por la capacitación a su recurso humano, así como la calidad de los productos y servicios generados por la capacidad y desempeño de sus trabajadores, además, del efecto en el desempeño de los gerentes respecto al cumplimiento de las metas programadas y el logro de los objetivos previstos por los gerentes de la empresa u organización.

El uso de un sistema de indicadores para la organización traerán algunos beneficios que se derivan del uso del mismo, estos son:

- Permiten detectar problemas.
- Permiten conocer mejor los procesos internos de la organización en lo referente a costos, recursos, requerimientos, desperdicios, etc.
- Permite la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad.
- Permite la presentación simplificada de cuentas sobre lo ejecutado y sus desviaciones con relación a lo esperado.
- Permite a los diferentes niveles de la organización, conocer y analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la unidad (a nivel micro) y de la organización (a nivel macro).

### **Bases legales**

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (2009) Título V De la formación del talento humano. Promoción y estímulo del talento humano: El Ejecutivo Nacional promoverá y estimulará la formación y capacitación del talento humano especializado en ciencia, tecnología e innovación, para lo cual contribuirá con el fortalecimiento de los estudios de postgrado y de otros programas de capacitación técnica y gerencial; el sistema de administración de personal, la planificación de recursos humanos; los procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo; la planificación de las carreras, la evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, la valoración y clasificación de cargos;

normas sobre el régimen de remuneraciones, permisos y licencias; régimen disciplinario; egreso, y régimen de garantías jurisdiccionales.

**Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)**  
Capítulo V Condiciones Dignas de Trabajo: Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

El contexto jurídico protege la esencia oportuna y dinámica del hecho social al trabajo en Venezuela en orden público, privado y beneficencia al trabajador en caos internacional. El artículo 295 de la misma señala:

La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituyen la esencia del proceso social del trabajo, en tanto que desarrollan el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora, formándolos en por y para el trabajo social libertador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respecto a los derechos humanos.

En consecuente el artículo antes mencionado dimensiona la permanente acción organizativa y empresarial para el trabajador como principal de factor de producción.

### **Sistema de variables**

Según Arias (2006), un sistema de variables es " El conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia en función de una investigación " (p.109). En tal sentido el sistema de variables está constituido por el conjunto de variables establecidas en los objetivos específicos de la investigación.

Partiendo desde este punto de vista Rodríguez (2006), define la variable como: "... Una expresión conceptual que amerita una definición para su entendimiento en el marco en que se va a manejar la investigación " (p.5).

Al respecto, Arias (2006) expresa que es " Una característica o cualidad; magnitud o calidad que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación " (p. 57).

Pero es conveniente destacar que en una investigación no es suficiente con definir las variables, se debe además determinar los indicadores que permitirán medir el comportamiento de las variables y de esta manera lograr su operacionalización.

Para Sabino (2014), la operacionalización consiste en " el proceso de encontrar los indicadores que permiten conocer el comportamiento de la variable " (p. 82). Partiendo de esta base conceptual, se procederá a presentar la operacionalización de variables que sustenta el presente trabajo de investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Cuadro 1 Operacionalización de Variables**

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos y Técnicas</b>	<b>Ítems</b>
1. Identificar la conceptualización vinculadas a los indicadores, evaluación, desempeño laboral y capacitación del Talento Humano	Aspectos conceptuales – Talento Humano -Desempeño Laboral -Evaluación. -Capacitación	Conceptos Documentos Libros Publicaciones Web	I: Guía de registro de observación T. Revisión documental	Guía de registro de observación Revisión Documental
2. Diagnosticar la situación actual de la evaluación por indicadores del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano en el BOD sede Viaducto Mérida	-Indicadores de Gestión. - Evaluación del desempeño -Manuales, políticas, normas, métodos y procedimientos de personal.	Manuales Normas Financieros Eficiencia Eficacia	I: Guía de registro de observación T: Observación I: Cuestionario T. Encuesta	Guía de registro de observación Cuestionario Parte I
3 Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida.	. Influencia del buen diseño de indicadores de gestión. -Gestión eficaz. - Sistema de indicadores de gestión. - Banco Occidental de Descuento sede Mérida Viaducto.	Financieros Eficiencia Eficacia Legalidad. otros	I: Cuestionario T. Encuesta	Cuestionario Parte II

**Fuente: Araque 2021**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación propone un sistema de indicadores para la evaluación del impacto en el desempeño laboral de la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida, lo que la ubica dentro de la modalidad de tipo Proyectiva definida por Hurtado (2000), como aquella que "... consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico... (p. 325). En este orden de ideas Hurtado (2008) enfatiza que la Investigación Proyectiva "...propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta (p. 114).

Es preciso señalar el planteamiento que hace el Manual de Trabajos de Grado de Especialidad, Maestría y Doctorado de la UPEL (2006) sobre la Investigación Proyectiva o Proyecto Factible (Que es otra de sus denominaciones) como: "(...) la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales (...)" (p. 16).

La investigación es de tipo proyectiva ya que se va a diseñar un sistema de indicadores para la evaluación del impacto en el desempeño laboral de la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida, que va a contribuir con el mejor desempeño de sus actividades y que a su vez va a fortalecer el logro de los objetivos organizacionales.

La presente investigación ejecutará los pasos sugeridos para la modalidad de proyecto de investigación, tiene un enfoque cuantitativo porque para obtener la información pertinente al estudio será necesario realizar y analizar encuestas y comparar los datos obtenidos. Méndez (2004), define la investigación cuantitativa como “la que trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede”. (p. 17)

Cabe considerar, por otra parte, que se requerirá de una extensa revisión bibliográfica, así como también de la consulta de numerosas leyes e instrumentos legales que permitan sustentar y argumentar los conceptos y opiniones emitidos.

De igual manera, en esta investigación también se llevó a cabo el análisis documental; la investigación documental es definida por la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” [UPEL] (2.006), como: “...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.” (p.15). Para la realización del presente trabajo, este tipo de investigación contribuyó a profundizar sobre el contenido de la investigación a fin de ampliar y precisar las teorías que sustentan la investigación, así como también se realizó una revisión de antecedentes relacionados con este tema a fin de verificar los intentos que se han hecho por resolver el problema que se está investigando. Para obtener esta información se asistió a centros de documentación, tales como Internet y se procedió al respectivo análisis de la misma y a discriminar la información que realmente pudiera aportar datos significativos sobre el tema planteado.

### **Población y Muestra**

**La población**, según Padua (1979), “es una palabra utilizada técnicamente para referirse al conjunto total de elementos que contiene un área de interés analítico. Lo que constituye la población total está delimitado, pues, por problemáticas de tipo

teórico” (p. 76). Para capturar los datos de la realidad, es necesario que los investigadores se apoyen en un conjunto de personas portadora de los mismos elementos; no obstante, en la escogencia de dichos informantes, debe tenerse en cuenta que los mismos deben tener características compartidas que garanticen que la proporción de datos propios de una misma realidad; es decir el universo que se incluya en el diseño debe estar reunido dentro del objeto y estar relacionado directamente con el problema en estudio. A este conjunto de informantes se le denomina población.

Indica Tamayo y Tamayo (2005): “Se considera como población la totalidad del fenómeno a estudiar” (p. 76). Este universo debe incluir a todas las personas que protagonizan al problema y para efectos de este trabajo de investigación está constituida por el personal de la oficina 046 Viaducto ubicada en C.C. Viaducto. Mérida - Edo. Mérida con 10 colaboradores con los siguientes cargos:

1 Gerente De Negocios

1 Gerente De Servicios Regional

1 Sub. Gerente De Servicios

1 Supervisor de Servicios

3 Asesores de Negocios

3 Cajero

**Muestra:** Según Balestrini, M. (2006) “la muestra se puede definir como una parte representativa de una población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.141). En este caso se lleva a cabo un muestreo no probabilístico de tipo intencional, el cual es definido por Arias (2006), como: aquel donde los elementos son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador” La muestra a utilizar en la presente investigación es no probabilística intencional, el cual es definido por Hernández y otros, (2010) como: “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.241). Y, se dirige a sujetos específicos

seleccionados por las particularidades del estudio, información de que se dispone y disponibilidad de participación en el estudio. En tal sentido, Arias (2006), define la muestra como: “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83), entonces la población de esta investigación fue tomada como muestra por ser una población pequeña y su tamaño y características similares a las del conjunto, permitiendo de esta manera hacer inferencias o generalizar los resultados del resto de la población con un margen de error conocido.

### **Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida**

El Banco Occidental de Descuento, S.A.C.A. (Sociedad Anónima de Capital Autorizado) nace en octubre de 1956 con miras a respaldar la actividad del sector comercial, industrial petrolero y agropecuario del centro occidente del país.

La firma del acta constitutiva se realizó el 8 de enero de 1957, para comenzar sus operaciones comerciales el 26 de julio de 1957 con una oficina ubicada en la Calle Comercio en el centro de Maracaibo, y un capital de 20 millones de bolívares distribuidas en 40 mil acciones nominativas.

En 1994 las acciones del B.O.D., que ocupaba el puesto 28 de 123 instituciones bancarias que existían en el momento, son adquiridas por el BOD HOLDING. En el 2000 se inicia un proceso de expansión tras la fusión del Banco Noroco y Valencia Entidad de Ahorro y Préstamos, que dió paso a Norval Bank, entidad que pasaba a formar parte del Grupo Financiero B.O.D.

Cuando en 2002 el Norval Bank se fusiona con el Banco de Monagas y el Fondo de Activos Líquidos B.O.D., el Banco Occidental de Descuento se constituye como Banco Universal, con una red de 143 agencias y un capital de 169 mil 674 millones de bolívares.

En septiembre de 2006 BOD HOLDING adquiere Corp Banca, que desde 1996 había tomado el control del antiguo Banco Consolidado. De esta forma, aumenta la presencia del banco en el centro del país y continúa el proceso de expansión.

En 2007 se completó la integración de toda la plataforma tecnológica de B.O.D. y Corp Banca, para luego dos años más tarde solicitar ante la SUDEBAN la fusión entre ambas entidades.

El 12 de septiembre de 2013, bajo la resolución 149.13, la SUDEBAN aprobó la fusión de las instituciones, y a partir del 1° de noviembre de 2013 desaparece la marca Corp Banca para prevalecer el B.O.D. como uno de los bancos del estrato grande del sistema financiero venezolano.

A inicios del mes de septiembre del año 2019, algunas instituciones pertenecientes al Grupo Financiero BOD recibieron una serie de medidas administrativas. El jueves 5 de septiembre, el Banco Central de Curazao suspendió los servicios regulares del Banco del Orinoco N.V.,

El presidente del Grupo Financiero BOD, Víctor Vargas Irausquín, ofreció una rueda de prensa el jueves 12 de septiembre, con la finalidad de aclarar las informaciones que giraban en torno a la situación de las filiales del Grupo Financiero BOD y, específicamente, sobre el Banco Occidental de Descuento. En el encuentro con los medios de comunicación, Víctor Vargas negó la intervención del banco y aseguró que su junta directiva se encontraba operando con normalidad.

### **Misión y Visión**

**Misión:** Nuestra misión es ofrecer productos y servicios financieros con el mayor valor agregado para nuestros clientes, creando una relación de beneficio mutuo a través de la atención personalizada y efectiva de nuestro recurso humano, asegurando permanencia, lealtad y rentabilidad a largo plazo y reforzando nuestro compromiso con los clientes, empleados, accionistas y con la sociedad en general.

**Visión:** Ser líder del sistema financiero nacional en rentabilidad, participación y calidad de servicio, apoyados en procesos ágiles y eficientes, con un liderazgo gerencial global y proactivo, anticipando las necesidades y requerimientos del mercado y de nuestros clientes.

Valores: Lo valores BOD reflejan la esencia de su gente y describen principios que se detallan a continuación:

- Inspiramos confianza
- Actuamos con energía para crecer
- Servimos con pasión
- Innovamos para ser los mejores
- Estamos comprometidos con nuestro país

Estos valores provienen del consenso del fundador y del equipo líder e incluyen respetar los derechos humanos de los colaboradores, clientes y de la sociedad general. Definen sus objetivos y metas; y existen para alinearlos y conducirlos al éxito.

En Mérida existen las siguientes oficinas:

- Mérida Centro de Negocio Mérida La Hechicera Vía Principal de La Hechicera, C.C. La Hechicera, PB. Mérida - Edo. Mérida. Central: (0274) 2441701 / 2447351
- Mérida Viaducto Av. Cardenal Quintero entre Principal Viaducto Campo Elías y Av. Los Próceres. C.C. Viaducto. Mérida - Edo. Mérida. Central: (0274) 2447049 / 4162221
- El Vigía Av. 3 Con Calle 7 Edif. BOD. El Vigía - Edo. Mérida. Central: (0275) 4146245 / 8812456 Mérida Av. Gonzalo Picón E/Calle 37 y Av. Francisco de Miranda. Sector Glorias Patrias. Edif. Park Hotel. Mérida - Edo. Mérida. Central: (0274) 2620986 / 2620939
- Mérida Las Américas Av. Las Américas, Edif. Corp Banca. Mérida - Edo. Mérida. Central: (0274) 2637767 / 2631821

Para efectos de la presente investigación se tomará el personal de la Oficina Mérida Viaducto.

## **Técnicas e instrumentos para la recolección de información**

Las técnicas a utilizar en la presente investigación para la recolección de la información son la revisión documental y observación, a través del instrumento de la guía de observación, y la encuesta, instrumentada por medio del cuestionario.

### ***La observación***

Un recurso indispensable para el buen desenvolvimiento de este proyecto es la observación, la cual, como lo expresa Padua (1979), permitirá fundamentar cada parte del proceso de la indagación, ya que "... es la técnica de investigación por excelencia; es el principio y la validación de toda teoría..." (p. 49). En este orden de ideas, y aplicando lo expuesto por Padua por medio de una guía de observación, se emplearán los siguientes tipos de observación:

### ***Observación Documental***

Se refiere a la investigación bibliográfica realizada en diversos tipos de escritos, tales como libros, documentos académicos, actas o informes, revistas, documentos personales (biografías, diarios, cartas, manuales, casos y archivos), entre otros.

Se empleó la revisión bibliográfica, debido a que forma parte integral de toda investigación, a objeto de facilitar el desarrollo y comprensión del sistema. Bavaresco A, (2006): considera que "es casi imposible que un estudio escrito carezca de soporte documental, pues conviene siempre revisar lo que ha ocurrido o acontecido en diferentes lugares y tiempo, tanto con las mismas variables o con diferentes; de estudios de reputados autores, artículos científicos o experimentos inéditos" (p.99). El instrumento que se utilizó para la aplicación de esta técnica fueron los registros anecdóticos. Al respecto Palella, S. (2010) afirma que: "permiten recoger hechos incidentales de manera objetiva. (p. 126).

Bisquerra, L. (2004) sustenta que la técnica de revisión documental se refiere a "La búsqueda, recopilación, valoración, crítica e información sobre temas específicos, tiene un valor intrínseco en sí mismo, debido principalmente, a que permite la difusión de una visión panorámica del problema a todos los interesados en el tema" (p. 86).

### ***Observación Dirigida***

Llamada también *observación regulada o sistemática*, la observación dirigida utiliza una serie de instrumentos diseñados de antemano para el objeto a estudiar. Se utiliza cuando se desea hacer una descripción sistemática de algún fenómeno. En la observación regulada se usan test, entrevistas, encuestas, cuestionarios, controles e instrumentos más precisos.

Cada una de estas observaciones involucradas en el estudio y el desarrollo de la investigación, permitieron el apoyo de la información que se recabó en las áreas que requería cada una de las fases del presente trabajo.

### ***La encuesta***

Además de la observación documental, se utilizó la encuesta, definida por Arias (2006) como “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos a cerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Es importante destacar que la encuesta puede ser oral o escrita, lo que permite entonces que esta sea a través de una entrevista o de un cuestionario, tal como lo indica Padua (1979), la encuesta es:

Una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema. (p. 55).

Para el autor la encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos que en definitiva permitirá esclarecer un hecho de importancia, de cuyos resultados se podrán establecer soluciones a un o varios problemas identificados.

El diseño de la encuesta se adecua al instrumento escogido para la recolección de datos (cuestionario). Dependerá de la fidedignidad y confiabilidad de la información adquirida. Así mismo, en la investigación de campo la encuesta puede

variar desde recopilar información para definir el problema (estudios exploratorios), hasta arrojar resultados. Lo que el autor pretende en este caso es hacer uso del Cuestionario el cual es definido por Arias (2006) como:

La modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Se diseñó un cuestionario de preguntas *cerrada*, de tipo dicotómica ya que solo se ofrecen dos opciones de respuesta en este caso Si o No. Las interrogantes planteadas están en correspondencia con los objetivos específicos de la investigación y acorde a la operacionalización de las variables y definición de indicadores.

En tal sentido, se plantea un cuestionario de 28 preguntas distribuidas en 2 partes. En la Parte I se realizan 22 preguntas para dar respuesta al objetivo Nro 2, en la Parte II se realizan 6 preguntas para dar respuesta al objetivo Nro 3

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Técnica de Análisis de los Datos**

La información se procesó en atención a los objetivos de la investigación propuestos en el capítulo I, estos objetivos surgieron producto de una observación previa que lleva a detectar el problema presentado en la institución en estudio.

Al determinarse los objetivos generales y específicos, el autor realizó un análisis de los antecedentes de la investigación, encontrados producto de otros trabajos relacionados que le dieron pie para afianzar la propuesta. Se procedió a compilar las bases conceptuales derivadas de fuentes bibliográficas, bases legales, documentos y otros, sólo a manera referencial.

Luego de tenerse definido la base conceptual y legal, se planteó la metodología adecuada, tipo de investigación, población, entre otros elementos a seguir para dar pie al proceso de investigación, para ello se contó con textos especializados en metodología que le permitió al autor concretar el capítulo en cuestión.

Posterior a la definición de la metodología, para el análisis de la investigación, se diseñó una encuesta, dirigida al personal de la sucursal 046 Viaducto ubicada en C.C. Viaducto. Mérida - Edo. Mérida con 7 colaboradores. La encuesta fue diseñada en II partes, para un total de 28 preguntas, abiertas y cerradas, siendo aplicada a todos los involucrados en el trabajo de la sede Viaducto. Se utilizó el análisis de contenido, en relación a la revisión documental y bibliográfica; en tanto que, para el análisis de la información recabada a través de la encuesta, se utilizó el análisis inferencial, descriptivo y cualitativo.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Para obtener las respuestas que permitieran cumplir con los objetivos de la presente investigación, fue necesario elaborar un cuestionario que permitiera la recolección de información. Sin embargo, el diseño y aplicación de dicho instrumento implica la obtención de una validez y confiabilidad del mismo. Para Hurtado (2000), manifiesta que “los instrumentos son válidos de acuerdo con el grado en que mide todo lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y si mide sólo lo que se quiere medir” (pág. 414).

Hernández y col. (2002), definen la validez como "el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (pág. 236). De este modo, el cuestionario diseñado se sometió a la validez de contenido de expertos en tres áreas, a saber: Indicadores y Gestión de Talento Humano, lingüística y metodología, con la finalidad de que validasen dicho instrumento, emitiendo juicios técnicos para su desarrollo. A los efectos de la presente investigación, la validación del instrumento se realizó a través de la revisión por parte de tres (3) expertos en contenido, redacción y metodología, a los cuales se les entregó los instrumentos de recolección de datos, la descripción del proyecto de investigación y un planilla descriptiva de la evaluación del instrumento, (Incluida en los anexos y la Operacionalización de las Variables), estableciendo que los instrumentos presentaban las características adecuadas en cuanto a claridad y redacción de los ítems formulados, relación con el propósito y objetivo de estudio.

El instrumento de evaluación enviado a los expertos para la evaluación del cuestionario, consta de una escala evaluativo que expresa en el punto N° 1 si el ítems excelente, en el punto N° 2 si es bueno y el punto N° 3 si es regular y punto N° 4 si es rechazado o deficiente. Por último, el instrumento proporciona un espacio para colocar las observaciones que los expertos consideran convenientes con respecto a las preguntas del cuestionario y la guía de observación.

Asimismo, a los expertos se les suministro, para su validación, el registro de información documental, donde se vaciaron los instrumentos legales que rigen la aplicación de indicadores en la institución universitaria, anexándoseles los objetivos generales y específicos de la presente investigación para facilitar dicha validación.

Otro de los aspectos que es necesario tomar en cuenta a la hora de realizar una investigación es la **confiabilidad del instrumento**. Con respecto a este punto Hernández, Fernández y Baptista (2002) dicen que la confiabilidad “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (pág. 338).

En este sentido, la confiabilidad del instrumento de medición se determinó mediante la presentación de una prueba piloto a la población del sector involucrado en el estudio, para establecer la posibilidad de que la aplicación repetida de un instrumento al mismo encuestado produzca iguales resultados.

### **Metodología utilizada para la propuesta**

El desarrollo de plan para proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida, se apoya en la investigación de campo, debido a que la data se obtiene directamente del sitio donde se llevaba a cabo el proceso de estudio. Además, se apoyó en la modalidad de investigación documental, ya que se utilizaron diversas fuentes documentales de bibliografías especializadas, informes, manuales, guías y otros documentos.

Para su desarrollo, se tomaron algunos aspectos relevantes de la “Metodología del Control de Gestión: de Indicadores de gestión a la Toma de Decisiones” presentada por Acevedo D. (2004), sólo se tomaron aspectos metodológicos en su diseño, afianzando la propuesta con el diseño de sistema de indicadores de gestión según Beltrán J. (2010), en su obra titulada “Indicadores de Gestión”. Así mismo, toma en cuenta aspectos resaltantes de Fundacite Mérida (2010). Manual de procesos para el diseño de los indicadores de gestión.

Es importante destacar que para el diseño de indicadores se tomó en cuenta lo planteado por Acevedo (2004), en base a una propuesta de modelo de gestión de resultados, razón por la cual se incluye dentro de la metodología usada para la propuesta de la siguiente manera:



Fases del modelo de gestión por resultados.

Elaboración propia, basada en Acevedo (2004)

Como se observa en la figura 1 estos seis elementos al ser representados como indicadores, describen integralmente la gestión de la unidad de análisis en estudio; los cuales se describen a continuación:

*Entradas:* Describe la cantidad de requerimientos de productos y/o servicios tangibles o intangibles de usuarios y clientes tanto internos como externos a la unidad de análisis; representando la fase inicial de cada proceso. Normalmente los requerimientos obedecen a la necesidad de dar cumplimiento a las metas y objetivos previamente establecidos para cada unidad.

Los indicadores diseñados para este elemento sirven para medir lo que es requerido y esperado por los usuarios y consumidores, además para medir la demanda de bienes y servicios a la unidad y al mismo tiempo identificar proporciones sobre

quienes demandan nuestros bienes y servicios, con qué frecuencia, en qué momentos, etc.

*Insumo:* Se refiere al conjunto de recursos diversos que dispone o necesita disponer la unidad de análisis para el desarrollo de un proceso de transformación fiable y adecuada que permita obtener los resultados deseados, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes y usuarios, tanto internos como externos.

*Proceso:* Secuencia lógica de acciones, operaciones, fases o etapas desarrolladas mediante la conversión eficiente (óptima) de los recursos utilizados, para atender oportunamente y productivamente las exigencias de clientes, consumidores y usuarios internos y/o externos.

Se refiere a las actividades de transformación sobre los recursos disponibles con la intención de satisfacer las expectativas y requerimientos de los usuarios mediante la optimización en el uso de los recursos. Un proceso puede ser eficiente o ineficiente, en cuyo caso un conjunto de indicadores deben mostrar su nivel de comportamiento para facilitar la observación de desvíos que permitan la toma de decisiones.

*Producto:* Es el resultado o fase final de la utilización y transformación de insumos disponibles por medio de un óptimo proceso de trabajo representado por los bienes y servicios generados a través del requerimiento o demanda (entrada) que dio inicio al proceso.

*Efecto:* Nivel de repercusión generado en los usuarios, clientes o consumidores directos en el corto plazo originado a partir de los productos resultantes. El producto habrá contribuido a la productividad cuando haya generado modificaciones significativas al requerimiento de la organización.

*Impacto:* Propósito final representado a largo plazo de los bienes y/o servicios de la organización o unidad de análisis en el entorno social en el que se desenvuelve en el largo plazo.

Esta metodología podrá ser vista y desarrollada en el capítulo VI La Propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Diagnóstico que sustenta la propuesta**

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados del cuestionario aplicado a los Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida. Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación para la recolección de la información fueron: la revisión documental u observación, a través del instrumento de la guía de observación y la encuesta, instrumentada por medio del cuestionario.

Estos instrumentos fueron aplicados con la finalidad de contar con un diagnóstico diáfano y explícito sobre el tema de estudio. Al realizar el análisis de los resultados, se pudo tener una idea mas clara de las variables en estudio, permitiendo de esta manera establecer, cuales son las estrategias a seguir para presentar el modelo más adecuado que solucione el problema planteado.

Para tal efecto se diseñó una encuesta adecuada al instrumento escogido para la recolección de datos (cuestionario), para que de una manera sencilla y clara, los involucrados dieran respuesta, con la mayor exactitud a fin de lograr confiabilidad de la información adquirida.

La información se planteó y procesó en atención a los objetivos de investigación propuestos, así mismo, se utilizó el análisis de contenido, en relación a la revisión documental y bibliográfica; en tanto que, para el análisis de la información recabada, se utilizó el análisis inferencial, descriptivo y cualitativo.

Aunque la finalidad de la investigación, está dada por la obtención del objetivo general que consiste en “Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida”, es a través de los objetivos específicos que se planteó el desarrollo del cuestionario aplicado.

En tal sentido se muestran los resultados que dan respuesta al primer objetivo específico que consiste en “Identificar la conceptualización vinculadas a los indicadores, evaluación, desempeño laboral y capacitación del Talento Humano”, se obtuvieron los resultados a través del proceso de revisión documental la cual fue presentado y se dilucidó es bases teóricas y bases legales de este trabajo de investigación.

El segundo objetivo específico que consiste en “Diagnosticar la situación actual de la evaluación por indicadores del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano en el BOD sede Viaducto Mérida”, se obtuvieron los resultados de la investigación a través de la Parte I del cuestionario que consta de veintidós (22) preguntas, por medio de las cuales se pretendió diagnosticar y/o describir la situación actual de la evaluación por indicadores del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano en el BOD sede Viaducto Mérida.

Con el tercer objetivo, se pretende “Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida”. El autor planteó seis (6) preguntas para obtener un aporte por parte del personal de la sucursal ubicada en el C.C. Viaducto del estado Mérida, con la finalidad de considerarlos para el modelo de sistema de indicadores de gestión para la evaluación antes mencionada.

Se utilizaron gráficos en barras para reflejar con mayor claridad los resultados obtenidos de la encuesta a la población en estudio, además se presentan dichos resultados en la escala escogida para cada respuesta de acuerdo a las opciones si o no.

En el análisis de los resultados, además de considerar los objetivos específicos, se tomó también en cuenta el marco teórico de la presente investigación, utilizándose entonces la técnica de investigación documental. Esta técnica permite complementar el diagnóstico previamente arrojado por los resultados de la aplicación del cuestionario, toda vez que en ésta los datos obtenidos son directamente extraídos del contexto de la institución misma.

La observación documental se llevó a cabo bajo parámetros estrictamente académicos. A fin de llevar a cabo la observación, se procedió según el siguiente esquema:



**Esquema para llevar a cabo la observación documental. Elaboración propia.**

### **Análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.**

#### ***Parte I***

***Diagnosticar la situación actual de la evaluación por indicadores del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano en el BOD sede Viaducto Mérida.***

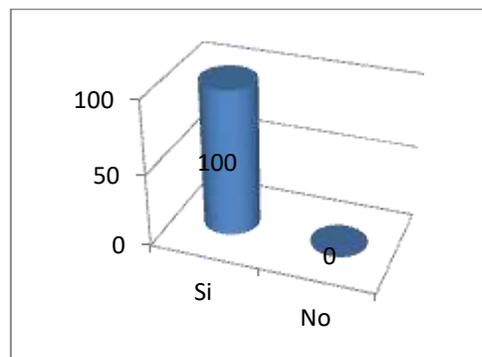
Este apartado consta de veintidós (22) preguntas, por medio de las cuales se pretende diagnosticar y/o describir la situación actual la de entidad bancaria BOD en lo relativo al sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto por la capacitación de su personal.

#### ***Pregunta N° 1***

***¿Sabe usted si existe un programa de capacitación en la entidad bancaria B.O.D?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 2 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 1 Pregunta Nro. 1 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 2**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

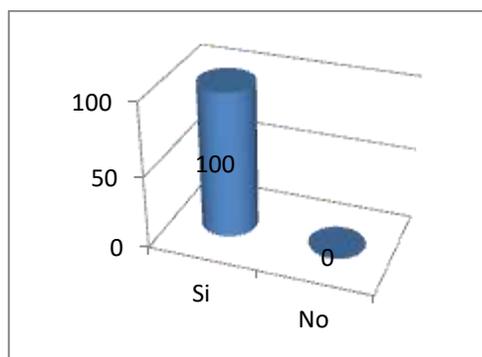
A esta pregunta, el 100% de los sujetos consultados respondió afirmativamente conocer de la existencia un programa de capacitación en la entidad bancaria B.O.D. Además, conocen exactamente en qué consisten, indicando así que la mayoría de los funcionarios involucrados en el área está consciente de estos elementos del ente objeto de estudio. Esto representa una fortaleza para la entidad bancaria ya que al momento de definir los indicadores, facilita los procesos.

**Preguntas N° 2**

*¿Conoce usted si se realiza un análisis para determinar la necesidad de capacitación del personal?*

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 3 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 2 Pregunta Nro. 2 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 3**

El 100% de los encuestados afirman que la entidad bancaria realiza un análisis para determinar la necesidad de capacitación del personal, lo que favorece enormemente al momento de implantar un diseño de indicadores de gestión por cuanto se ratifica con esto que el personal está consiente de la necesidad de capacitación. Según la Doctora Deborah Tobey (2005), reconocida psicóloga, experta en desarrollo empresarial y de recursos humanos, sugiere determinar la pertinencia de las necesidades de capacitación a través de la identificación de necesidades institucionales, relacionadas a la gestión empresarial, el desempeño de la persona y las normativas que regulan su gestión.

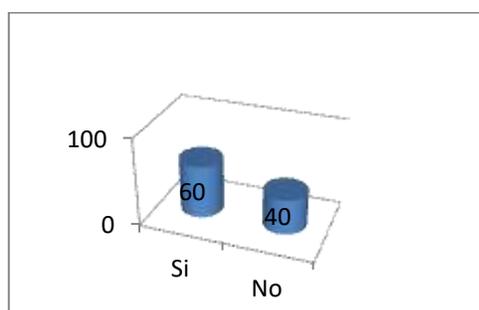
Manifiesta que al momento de realizar una detección de necesidades, se pueden encontrar hallazgos que no necesariamente se relacionan con aspectos de formación o capacitación, sino que por lo general se deben a múltiples factores que afectan a la falta de rendimiento en el trabajo y por ende a la falta de resultados de la empresa. Una vez identificadas dichas necesidades, propone que se defina cuál es el programa de capacitación, cuántas lecciones deberá tener, cuáles son las actividades de aprendizaje que se realizarán, debido a que es importante que la actividad de formación, apoye al rendimiento en el desempeño de un puesto para beneficio institucional.

### **Pregunta N° 3**

***¿Considera que la capacitación a la que ha asistido usted ofrecida por la entidad bancaria es acorde a las funciones que desempeña en la organización?***

<b>Alternativa</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo %</b>
Si	6	60
No	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 4 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 3 Pregunta Nro. 3 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 4**

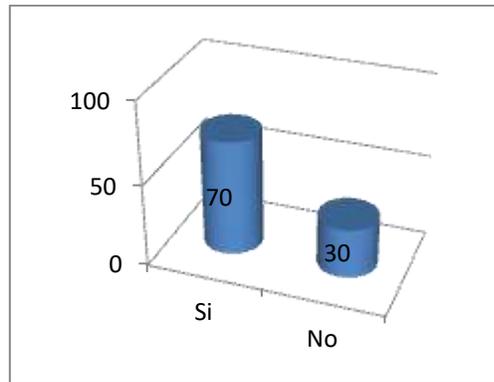
El 60% de los encuestados respondió afirmativamente a esta interrogante, lo que indica que estos trabajadores están acorde con la capacitación ofrecida para realizar sus actividades mientras que un 40% manifiesta que no se corresponde con sus actividades diarias. Esto contraría a la pregunta anterior dado que el 100% de los trabajadores manifiesta que se realiza un análisis para determinar la necesidad de capacitación. Lo que indica que tal vez los instrumentos para recopilar esa información no es el más adecuado.

### **Preguntas N° 4**

***¿Existe mayor responsabilidad en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo después de recibida la capacitación?***

<b>Alternativa</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo %</b>
Si	7	70
No	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 5 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 4 Pregunta Nro. 4 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 5**

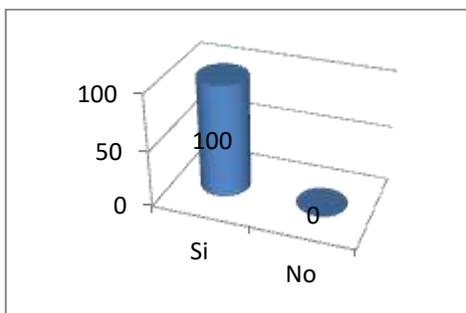
Si bien es cierto que 70% de los funcionarios respondió afirmativamente a esta interrogante, resulta preocupante que 30% opine que no existe mayor responsabilidad en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo después de recibida la capacitación. La evaluación del desempeño permite determinar hasta qué grado mejora la responsabilidad de los trabajadores después de la capacitación, lo que implicaría una mejora en su motivación y desempeño en pro de la eficacia y eficiencia de la entidad bancaria. Lo contrario demuestra una despreocupación por obtener una eficacia, eficiencia y economía en la gestión.

**Pregunta N° 5**

***¿La aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo produjo resultados medibles?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 6 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 5 Pregunta Nro. 5 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 6**

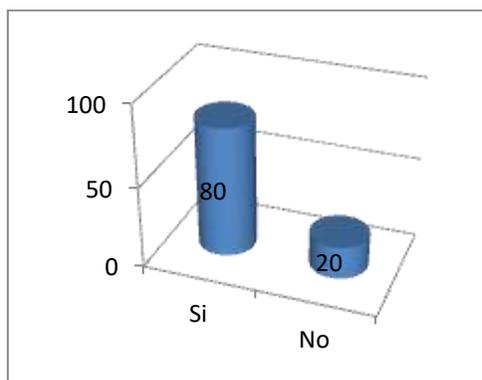
El 100% de los encuestados manifiesta que lo aprendido al puesto de trabajo si le trajo resultados medibles, toda vez que las actividades realizadas por la mayoría en la sucursal, es reportada en estadísticas de trabajo, lo que implica un insumo para la evaluación del desempeño de la entidad.

**Preguntas N° 6**

*¿Ha mejorado su desempeño laboral la capacitación en la que ha participado?*

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	8	80
No	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 7 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 6 Pregunta Nro. 6 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 7**

El 80% de los encuestados manifestó que si ha mejorado su desempeño laboral con la capacitación en la que ha participado, el 20% restante manifiesta no haber

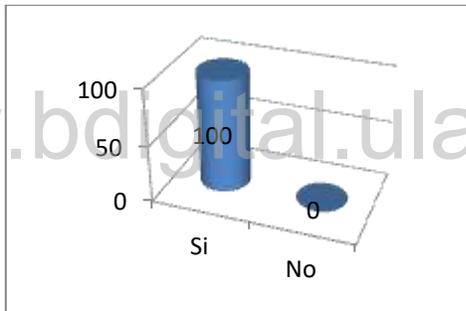
mejorado. A pesar de que el mayor porcentaje respondió de manera afirmativa, es necesario considerar que algunos de ellos sientan que la capacitación a la que han participado no ha mejorado su desempeño laboral, lo que debe traer consigo una revisión del Programa de Capacitación.

**Preguntas N° 7**

***¿Cree usted necesaria la evaluación de la Capacitación ofrecida por la entidad bancaria?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 8 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 7 Pregunta Nro. 7 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 8**

El 100% de los encuestados manifiesta que es necesaria la evaluación de la Capacitación ofrecida por la entidad bancaria, lo que indica una conciencia por parte de los encuestados de dicha necesidad a los efectos de un mayor impacto de la capacitación en su desempeño. A tales efectos Gaines y Robinson (1989) manifiestan que lo importante es evaluar la eficacia de rendimiento del personal así como realizar el análisis de causas de las deficiencias detectadas en su desempeño. Consideran importante crear un ambiente de trabajo que refuerce nuevas habilidades y maximice los resultados del entrenamiento, pero es necesario documentar con la evaluación el efecto que tiene la formación en el personal, así como también dar seguimiento de los cambios sutiles en los valores y creencias de los empleados.

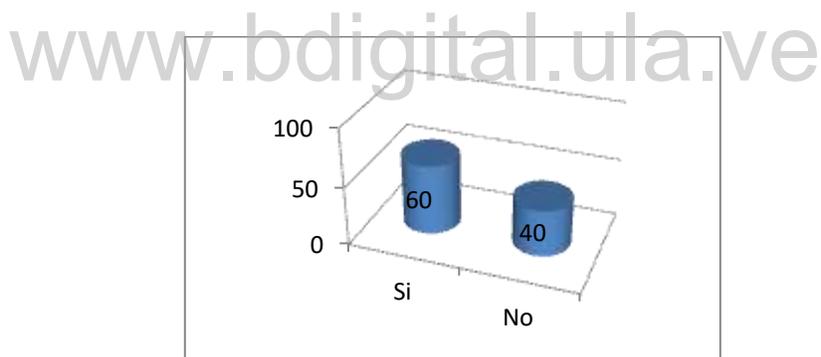
Con la finalidad de analizar el efecto que tiene dicha formación, sugieren evaluar el desarrollo de conocimientos y habilidades, y medir el resultado del comportamiento a través de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Con ello, dicen que se puede demostrar o evidenciar que la formación influyó en los resultados operacionales a través del aumento de las ventas y la productividad.

**Pregunta N° 8**

***¿Su evaluación de desempeño ha sido la adecuada según el aprendizaje adquirido en la capacitación?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	6	60
No	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 9 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 8 Pregunta Nro. 8 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 9**

Ante esta interrogante, 60% opinó que si ha sido adecuada la evaluación del desempeño con respecto al aprendizaje adquirido por la capacitación, el restante 40% opina que no. Esto debe traer a la reflexión dos aspectos a considerar: o la evaluación del desempeño no está tomando en cuenta elementos importantes de evaluar o la capacitación no es la más adecuada. Según Gaines y Robinson (1989), con la finalidad de analizar el efecto que tiene dicha formación, sugieren evaluar el desarrollo de conocimientos y habilidades, y medir el resultado del comportamiento a

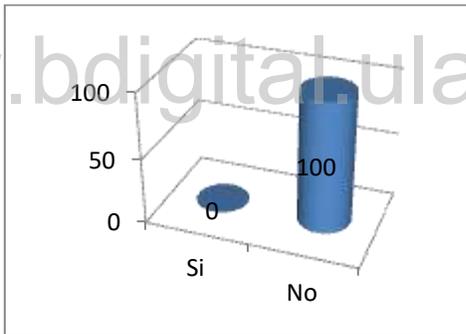
través de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Con ello, dicen que se puede demostrar o evidenciar que la formación influyó en los resultados operacionales a través del aumento de las ventas y la productividad y por ende en el desempeño del trabajador dentro de la organización.

**Pregunta N° 9**

**¿Sabe si en la entidad bancaria para la que labora se realizan Indicadores de Gestión para evaluación del personal?**

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	0	0
No	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 10 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 9 Pregunta Nro. 9 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 10**

El 100% de los encuestados respondió que, no saber si en la entidad bancaria se realizan indicadores de gestión para la evaluación del personal. Situación que se puede considerar negativa si tomamos en cuenta que en el área de recursos humanos es importante medir los resultados de la gestión ya que las personas constituyen un activo muy valioso para que la empresa pueda lograr sus objetivos y se le considera un elemento estratégico que aporta capacidad de diferenciación frente a la competencia. Por esto, es importante tomar el tiempo para revisar cómo se está llevando a cabo la gestión del talento humano.

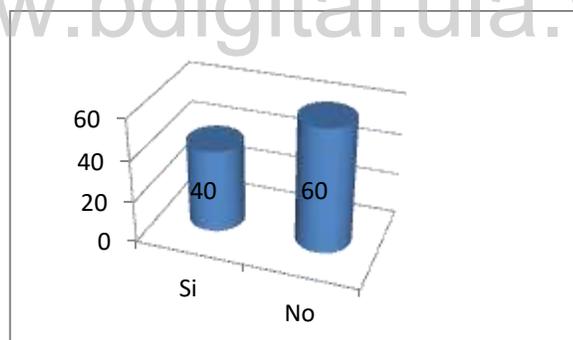
Entre los elementos a considerar están los indicadores que son instrumentos de medición que ayudan a medir y cuantificar el rendimiento en función de metas y objetivos específicos que tienen las actividades que se llevan a cabo para las operaciones de una empresa. Por tanto, el hecho de que la entidad bancaria no cuente con este instrumento en la gestión del Talento Humano, le da una mayor importancia a la propuesta que se pretende realizar.

**Pregunta N° 10**

**¿Conoce usted qué son los Indicadores de Gestión?**

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	4	40
No	6	60
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 11 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 10 Pregunta Nro. 10 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 11**

El 40% de los encuestados manifestó saber que son los indicadores de gestión. El 60% restante dicen no conocer sobre el tema. Aunque 4 personas manifiestan saber sobre los Indicadores de Gestión, un mayor número (6 personas) indicaron que no conocen del tema, esto es un indicativo de la necesidad de formar al personal sobre indicadores. Al efecto es importante tener presente el concepto de indicadores para así entender la importancia de su conocimiento, formulación e implantación del

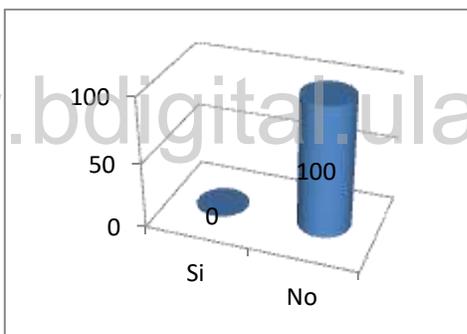
mismo. Para el investigador la definición establecida por Briceño (2004), puede considerarse sencilla y completa. Este define los indicadores de gestión pública como: "... instrumentos de la gerencia que permiten medir, en términos cuantitativos y cualitativos, la gestión de una organización, así como los niveles de eficacia y eficiencia con los que se han logrado o lograrán las metas" (p. 41)

**Pregunta N° 11**

***¿Conoce usted si se elaboran Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación de la capacitación?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	0	0
No	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 12 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 11 Pregunta Nro. 11 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 12**

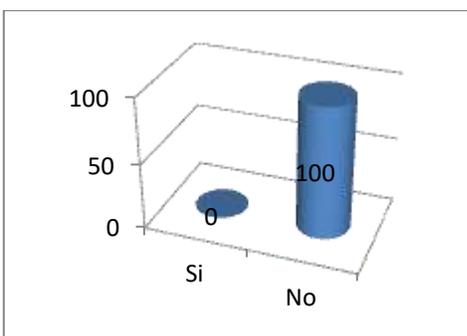
El 100% de los encuestados respondió que no conocen si en la entidad bancaria se elaboran Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación de la capacitación. Respuesta que se corresponde con la de la pregunta Nro. 9. Por tanto, se da una mayor importancia a la propuesta que se pretende realizar.

**Pregunta N° 12**

***¿Es tomada en cuenta la opinión de los colaboradores para el diseño de los Indicadores de Gestión?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	0	0
No	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 13 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 12 Pregunta Nro. 12 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 13**

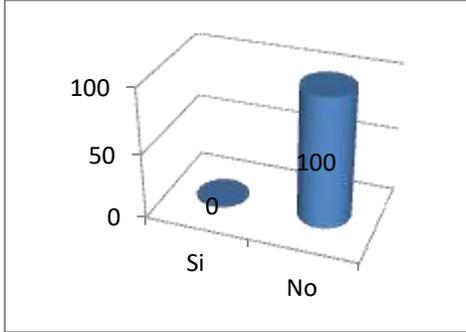
El 100% de los encuestados manifestó no ser tomada en cuenta su opinión para el diseño de los indicadores de gestión y más grave aún es que desconocen de la existencia de los mismos tal como se manifiesta en respuesta anterior. Según (Fernández, 2010), es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. “Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de una organización” (p. 19), indica además Fernández la necesidad de que el personal de cada área sea involucrado en el diseño de los mismos, ya que son ellos los conocedores de que se debe evaluar en su gestión.

### **Preguntas N° 13**

*¿Sabe usted si en la entidad se designan responsables específicos para la elaboración de los Indicadores de Gestión para evaluar la capacitación?*

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	0	0
No	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 14 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 13 Pregunta Nro. 13 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 14**

El 100% de los encuestados respondió que no saben si se designan responsables específicos para la elaboración de los indicadores de gestión. Lo que denotan un gran desconocimiento acerca de quién o quiénes son los encargados de diseñar los indicadores. Según Fernández (2010), Es indispensable que en las organizaciones existan responsables en cuanto al diseño de los indicadores por cuanto se requiere información general y específica para su elaboración. En el caso del nivel gerencial se requiere información que permita realizar un análisis detallado sobre la situación actual de la organización, tomando en cuenta para ello elementos importantes a nivel de planificación estratégica, tales como misión, visión, objetivos, estrategias y metas.

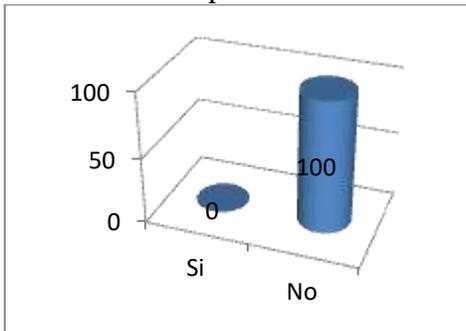
Del mismo modo, a nivel operativo se requiere conocer los procesos actualizados en cada una de las áreas formalmente establecidas. De lo anterior se deriva la necesidad de contar con una persona responsable de coordinar las actividades para la elaboración de los indicadores, así mismo, se requiere involucrar a todo el personal en el tema.

***Pregunta N° 14***

***¿Sabe usted si cuenta la entidad bancaria con procedimientos adecuados para el diseño de Indicadores de Gestión?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	0	0
No	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 15 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 14 Pregunta Nro. 14 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 15**

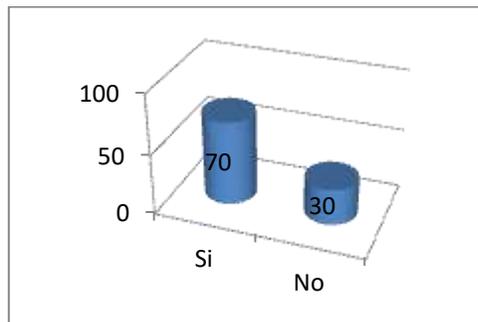
El 100% de los encuestados respondió que no saben si se cuentan con los procedimientos adecuados en concordancia con respuestas anteriores sobre el tema. Lo que a juicio del investigador representa una situación delicada dada la procedencia de las respuestas obtenidas. Al respecto Beltrán (1999), manifiesta que “un buen procedimiento en el desarrollo o evolución de indicadores debe estar fundamentado en estadísticas, encuestas y otros instrumentos de medición” (p.45), tomando en cuenta que un sistema de indicadores debe: elaborar objetivos y estrategias, definir los indicadores para los factores clave de éxito, diseñar la medición, medir, probar y ajustar el sistema de indicadores y por último, elaborar y divulgar el manual de indicadores.

**Pregunta N° 15**

***¿Considera usted necesario el diseño de Indicadores de Gestión para medir el impacto en el desempeño por la capacitación a los colaboradores del B.O.D?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	7	70
No	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 16 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 15 Pregunta Nro. 15 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 16**

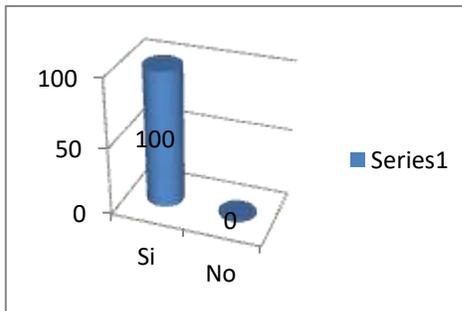
El 70% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, lo que indica que no hay unanimidad de conciencia en la necesidad del diseño de indicadores ya que el 30% no considera necesario el diseño de un sistema de indicadores para la institución. Esto demuestra un desconocimiento generalizado del tema. En este sentido, Berbesí (2004) define un sistema de indicadores como “un conjunto coherente de datos combinados o no de acuerdo a un régimen de categorías que representan el comportamiento de las diferentes variables involucradas en la gestión de una unidad de análisis durante un lapso de tiempo determinado” (p. 12). La implementación del sistema de indicadores puede desarrollarse e institucionalizarse de diversas maneras en cada organización, por lo que es fundamental que se conozca sobre este tema con formación y capacitación al personal adecuado para dicha actividad.

#### ***Pregunta N° 16***

***¿Cuenta la entidad B.O.D con evaluación del desempeño?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 17 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 16 Pregunta Nro. 16 Fuente: Datos obtenidos en cuadro Nro. 17**

El 100% de los encuestados manifiesta que el B.O.D. cuenta con evaluación del desempeño para el personal, lo que constituye una fortaleza para la entidad ya que esto constituye un elemento importante en la Gestión del Talento Humano, para que el mismo busque cada vez más realizar sus actividades con eficacia y eficiencia. Para Iturralde (2011)

La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos (p. 35).

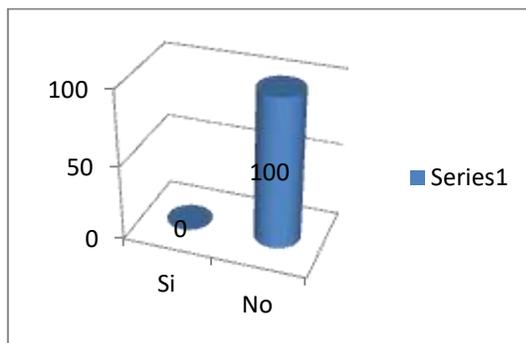
La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

**Pregunta N° 17**

**De ser afirmativa la respuesta ¿Dentro de la evaluación del desempeño se mide el impacto de la capacitación en el desempeño laboral?**

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	0	0
No	10	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 18 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 17 Pregunta Nro. 17 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 18**

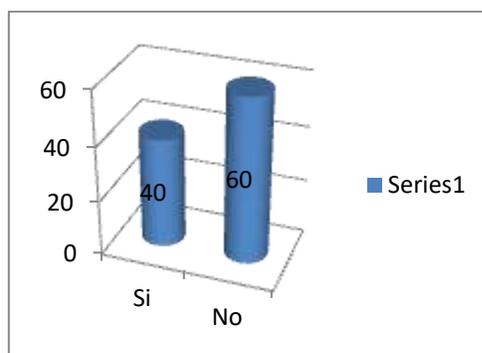
El 100% respondió negativamente a esta interrogante, lo que denota que no se establece una clara relación del desempeño laboral con la formación adquirida a través de la capacitación que ofrece la entidad bancaria a los trabajadores. Lo que indica que se debe plantear esa recomendación a la institución en estudio.

### **Pregunta N° 18**

*¿Se aplican correctivos de la evaluación realizada a los trabajadores en caso de que los resultados sean desfavorables?*

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	4	40
No	6	60
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 19 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 18 Pregunta Nro. 18 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 19**

El 40% de los encuestados manifiesta que si se establecen correctivos a los trabajadores cuando los resultados son desfavorables. No obstante, un porcentaje bastante elevado el 60% no tiene conciencia de que se establezcan esos correctivos. Lo que denota que no hay un adecuado feedback del evaluador con el evaluado, al no indicarle los aspectos a mejorar producto de los resultados de la evaluación.

Manifiesta Iturralde (2011) que “la evaluación del desempeño del personal indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas” (p. 80). Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos. Iturralde (2011) dice que:

Los métodos de evaluación, permiten establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado (p. 80).

**Pregunta N° 19**

*¿Cuenta la entidad bancaria con mecanismos que permitan la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades previamente establecidos para tal fin?*

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 20 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

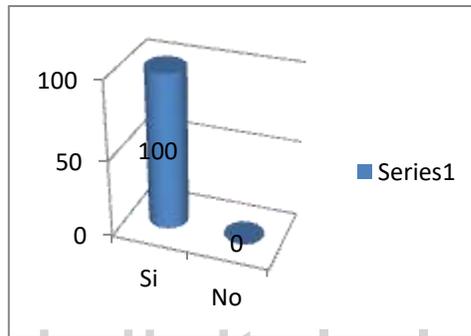


Gráfico 19 Pregunta Nro. 19 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 20

El 100% de los encuestados manifiestan que la entidad bancaria cuenta con mecanismos que permitan la evaluación de del desempeño laboral de los colaboradores vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades previamente establecidos para tal fin.

En forma específica Iturralde (2011) manifiesta que los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

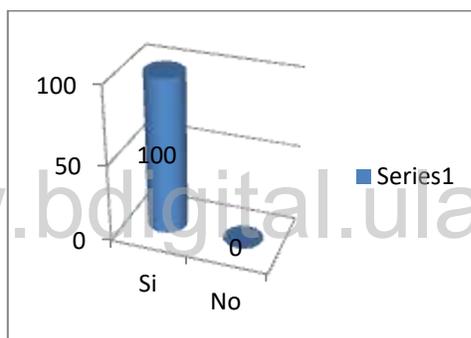
La entidad bancaria establece los objetivos, metas, productos y actividades para luego vincularlos con el logro de sus colaboradores, quienes deben cumplirlos para así lograr el objetivo institucional.

**Pregunta N° 20**

*¿Cree usted necesaria una evaluación sistematizada, confiable y oportuna?*

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 21 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 20 Pregunta Nro. 20 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 21**

El 100% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo con una evaluación sistematizada y oportuna que permita garantizar la eficacia de la misma y la veracidad de sus resultados. Patiño (2004) expresa que para lograr una evaluación eficaz y eficiente, es conveniente diseñar un sistema de evaluación que permita evaluar el desempeño de los trabajadores de manera continua, oportuna y sistematizada, así se permitirá establecer un flujo de información permanente e integral, que ayudará a los gerentes y jefes de la entidad a evaluar resultados y tomar los correctivos del caso.

Por ello, se recomienda el desarrollo de un sistema sencillo de evaluación, bajo cualquier plataforma, a ser implementado por la gestión del Talento Humano de la

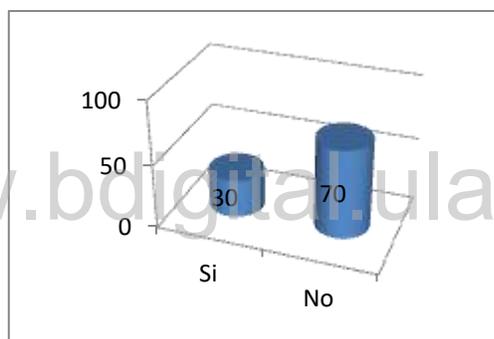
entidad; de manera que, a través del diseño de un software básico se pueda almacenar información confiable y sin contradicciones.

**Pregunta N° 21**

**¿Considera usted que su evaluación de desempeño se ha dado de manera eficaz?**

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	3	30
No	7	70
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 22 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 21 Pregunta Nro. 21 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 22**

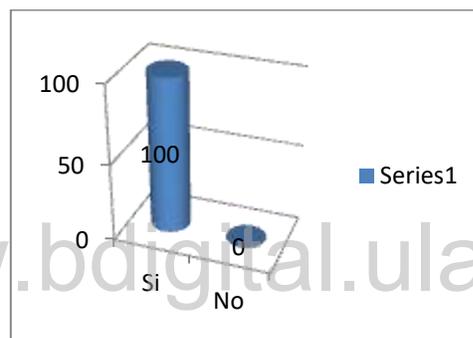
El 30% de los encuestados respondió afirmativamente. Es decir, piensa que la evaluación del desempeño se ha realizado de manera eficaz. Mientras que el 70% de los encuestados cree que la evaluación no se ha realizado de manera eficaz. Lo que demuestra un claro descontento con los resultados de la evaluación. Para Iturralde (2011), existen muchos factores a tener en cuenta para que la evaluación del desempeño del personal sea de manera eficaz dependiendo del método de evaluación que se emplee, estos factores son: Calidad de Trabajo, Cantidad de Trabajo, Conocimiento del puesto, Iniciativa, Planificación, Control de costos, Relaciones con los compañeros, Relaciones con el supervisor, Relaciones con el Público, Dirección y Desarrollo de los Subordinados, Responsabilidades.

**Pregunta N° 22**

**¿Cree usted que en las actividades realizadas en la capacitación se puede generar una buena evaluación de desempeño?**

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 23 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 22 Pregunta Nro. 22 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 23**

El 100% de los encuestados respondió afirmativamente, es decir la capacitación puede llevar a un mejor resultado en la evaluación del desempeño. Para Bravo (2012), “la actividad de la capacitación está ligada a la evaluación del desempeño” (pág. 65). Es necesario medir el impacto que esta produce en el desempeño de los colaboradores. Manifiesta Bravo (2012), que:

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en analizar los efectos obtenidos con el programa en relación a lo esperado, además comparar la inversión realizada con los beneficios que ha obtenido la empresa. De los resultados de la evaluación dependerá que los directivos juzguen si vale la pena seguir ofreciendo capacitación a sus empleados (p. 65).

Las personas indicadas para llevar a cabo la evaluación son los mismos quienes se encargaron del proceso de detección de las necesidades y de la selección de la propuesta de capacitación, con la asesoría de quien estuvo a cargo del proceso de capacitación.

**Parte II**

***Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida.***

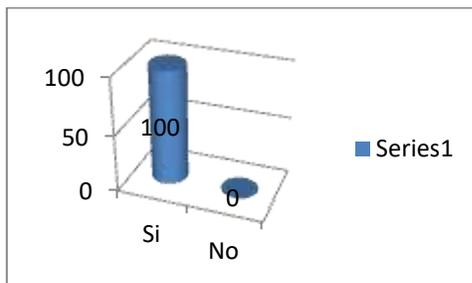
Por intermedio de seis (6) preguntas clave, se intenta dilucidar como es vista por los trabajadores de la Oficina del B.O.D. C.C. Viaducto la propuesta de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano de la entidad bancaria, adecuado para el mejoramiento de la calidad en dicha institución, así como determinar su pertinencia.

**Pregunta N° 23**

***¿Considera usted conveniente establecer indicadores para dar a conocer los resultados del desempeño laboral en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad, economía para la entidad bancaria en estudio?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 24 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 23 Pregunta Nro. 23 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 24**

El 100% de los encuestados respondió afirmativamente. Es decir, la totalidad de los encuestados considera conveniente y necesario establecer indicadores para dar a conocer los resultados del desempeño laboral en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad, economía y cualquier otro que sea necesario aplicar a la entidad bancaria en estudio.

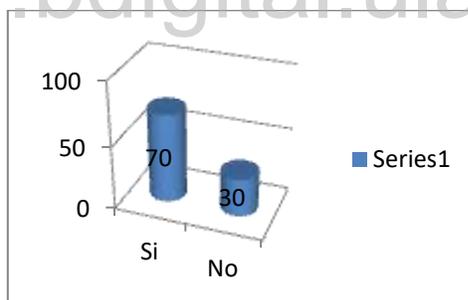
**Pregunta N° 24**

*¿Considera usted conveniente la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores?*

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	7	70
No	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 25 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

www.bdigital.ula.ve



**Gráfico 24 Pregunta Nro. 24 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 25**

El 70% de los encuestados respondió afirmativamente, es decir, consideran conveniente y necesaria la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores. El 30% considera que no es necesario, aunque el mayor % está de acuerdo con la implantación del sistema, se puede considerar que el 30% no lo ve pertinente por no conocer sobre el tema o por no ver de qué forma pueda mejorar su situación laboral. A tales efectos Berbesí (2004) define un sistema de indicadores

como “un conjunto coherente de datos combinados o no de acuerdo a un régimen de categorías que representan el comportamiento de las diferentes variables involucradas en la gestión de una unidad de análisis durante un lapso de tiempo determinado”. Donde la unidad de análisis es concebida como una unidad orgánica reflejada en la estructura organizativa de la entidad, puede ser también un proyecto, programa, partida, o conjunto de unidades individuales que deben ser conformadas dependiendo de la forma que quiera implantarse en el sistema de indicadores.

Para Patiño (2004), un sistema de indicadores como apoyo al sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión permitiría eliminar los esquemas taxativos de gestión, sustituyéndolos por sistemas descriptivos.

Esta pregunta está condicionada a la solicitud de: Mencione aquellos aspectos que, a su juicio, es necesario considerar al momento de diseñar un sistema de indicadores de gestión. En este sentido la mayoría de las respuestas dadas estuvo alrededor de lo siguiente:

- Creación de una Unidad de Gestión y Planificación.
- Contar con personal idóneo y profesionalmente preparado en Planificación e Indicadores.
- Evaluar la estructura organizativa del ente.
- Establecer planes formativos en el área de indicadores de gestión.

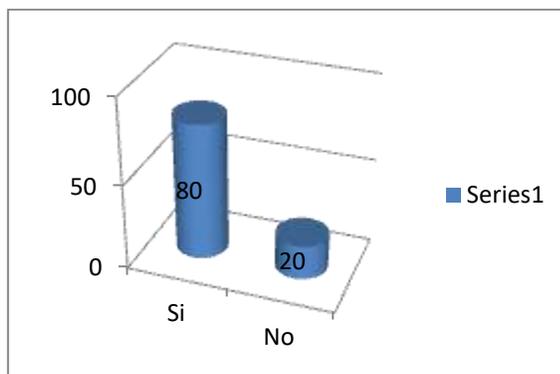
El investigador tomará uno a uno estos aportes en el momento de realizar la propuesta.

**Pregunta N° 25**

***¿Considera usted pertinente la automatización de la medición del impacto en el desempeño laboral por la capacitación?***

<b>Alternativa</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo %</b>
Si	8	80
No	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 26 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 25 Pregunta Nro. 25 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 26**

El 80% de los encuestados respondió afirmativamente. Es decir ocho de los diez encuestados considera que la implantación de un sistema automatizado para la medición por indicadores de gestión influiría en la medición del impacto del desempeño laboral por la capacitación.

Para Berbesí (2004): la Implantación de un sistema automatizado de indicadores de gestión, permite tener un seguimiento a la ejecución de las actividades de la institución permanente y oportuna, lo que conlleva a una Administración eficaz y eficiente.

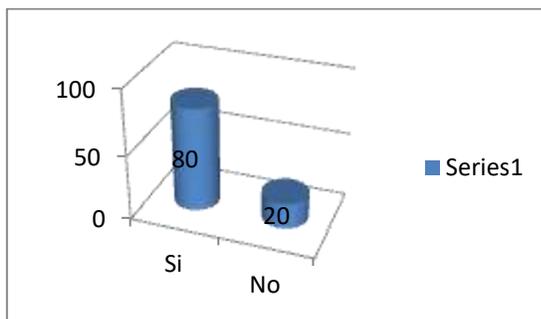
Para Patiño (2004), un sistema automatizado de la medición del impacto por indicadores; constituye un medio de valioso apoyo, ya que contiene y desarrolla los procesos y flujos de datos importantes y estratégicos necesarios para el control y evaluación. Así mismo, la información que aporten los subsistemas administrativos pueda utilizarse como datos de entrada de este nuevo subsistema de control y evaluación, con el fin de generar entre éstos una interface de la información requerida que coadyuva a monitorear de forma permanente la Gestión de los trabajadores de la entidad bancaria.

**Pregunta N° 26**

***¿Considera usted que la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores influiría en el logro de la eficacia y eficiencia en el B.O.D?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	8	80
No	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 27 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 26 Pregunta Nro. 26 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 27**

El 80% de los encuestados respondió afirmativamente. Es decir ocho de los diez encuestados considera que la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores, influiría positivamente en el logro de la eficacia y eficiencia en la entidad bancaria.

Para Berbesí (2004): El diseño de indicadores para la evaluación de gestión, constituye un elemento de gran importancia para el manejo eficiente del desempeño institucional, el cual no es más que el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en un periodo determinado para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

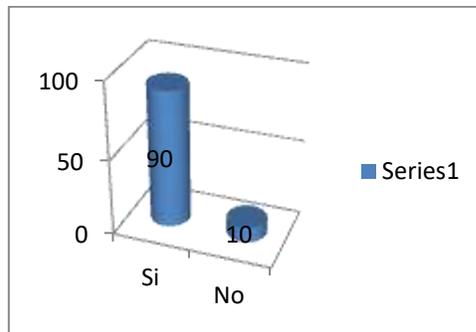
La implantación de un sistema de indicadores de gestión, permite tener un seguimiento a la ejecución de las actividades de la institución permanente y oportuna, lo que conlleva a una Administración eficaz y eficiente

#### **Pregunta N° 27**

***¿Cree usted que el personal está dispuesto a participar en el proceso de formulación de los indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores?***

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	9	90
No	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 28 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 27 Pregunta Nro. 27 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 28**

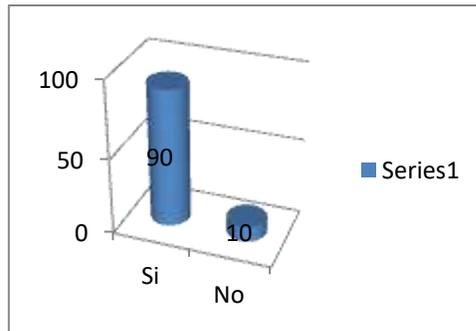
El 90% de los encuestados respondió afirmativamente, es decir el personal está dispuesto a participar en el proceso de formulación de los indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral producto de la capacitación a sus trabajadores. Para que la implantación de un sistema de indicadores de gestión tenga el éxito esperado, se requiere de la participación efectiva de todo el personal de la institución.

#### **Pregunta N° 28**

*¿Estaría usted Dispuesto(a) a proporcionar aportes para el diseño de dicho sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a los trabajadores del B.O.D?*

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	9	90
No	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Cuadro Nro 29 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación



**Gráfico 28 Pregunta Nro. 28 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 29**

El 90% de los encuestados respondió afirmativamente, es decir, el personal está dispuesto a proporcionar aportes para el diseño del sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral producto de la capacitación a los trabajadores de la entidad bancaria.

De las respuestas dadas en este apartado se deduce la motivación del personal encuestado con relación a introducir cambios estructurales en el diseño de un sistema de indicadores para la medición del impacto producto de la capacitación del trabajador, lo que facilitaría la introducción de cualquier cambio en la forma de gestionar la institución, sustentando así la propuesta de esta investigación y vinculando los instrumentos bajo un enfoque estratégico.

Al evaluar los resultados de la Parte II, se encuentra que existe una gran necesidad de diseñar indicadores de gestión adecuados a esta institución financiera, los cuales sean acordes a su actividad y tomando en cuenta la participación de todos los gerentes, quienes deben exponer de manera clara cuáles son aspectos y variables a tomar en cuenta para evaluar su gestión profesional y la del equipo, en procura del logro de los objetivos institucionales.

## **Observación Documental**

Esta técnica permite complementar el diagnóstico previamente arrojado por los resultados de la aplicación del cuestionario, toda vez que en ésta los datos obtenidos son directamente extraídos del contexto de la institución misma.

De los datos obtenidos por medio de la observación se puede deducir que la institución objeto de estudio cumple con las normas legales establecidas para el manejo de personal, aparte de que ha incluido en su gestión de recursos humanos elementos novedosos como la evaluación del desempeño, la capacitación y otros que coadyuvan para el desarrollo de la propuesta. No obstante se pudo constatar la veracidad en muchas de las respuestas dadas por los encuestados, lo que permitió darle fortaleza a la propuesta que posteriormente se presenta. La observación documental se llevó a cabo bajo parámetros estrictamente académicos, con el fin de preservar la confiabilidad de los datos suministrados por la entidad bancaria.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

Después de aplicar la encuesta, analizar los resultados y efectuar la revisión documental, se ha llegado a obtener las siguientes conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados.

- Existe una relación significativa entre la capacitación y evaluación del desempeño laboral, la capacitación y el rendimiento laboral, la evaluación y la dimensión calidad del trabajo de los trabajadores, evaluación del desempeño laboral y la dimensión conocimiento adquirido para los trabajadores, por tanto, se requiere que haya constantes capacitación para así poder lograr un buen desarrollo y desempeño laboral de los colaboradores de la entidad bancaria.
- Los empleados de la entidad bancaria no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño. Los objetivos de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores. No existe un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento. No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la entidad bancaria.
- Se evidenció por los resultados en la encuesta que no existe una cultura de evaluación a pesar de que la entidad realiza evaluación del desempeño, lo que se puede demostrar dado que los trabajadores de la entidad bancaria no están en conocimiento de los indicadores de producción, gestión u otros mediante

los cuales son evaluados en su cargo; no conocen los objetivos estratégicos de la organización; no se comunica a nivel general los resultados de una auditoría externa u otros indicadores de gestión anual, etc. Este tipo de información es muy importante, ya que si los trabajadores la poseen, facilitan la inclusión de una metodología de evaluación de impacto y, al contrario de lo que suele pasar, los trabajadores no se sentirían amenazados por el concepto de “evaluar” puesto que están familiarizados con los objetivos de su cargo, los objetivos de un proceso de producción en el cual participan y los objetivos de la organización.

- Por los resultados de la encuesta y la observación, es pertinente mencionar que los procesos de capacitación proporcionados al personal de B.O.D. están planteados de acuerdo a las necesidades y cargos que se desempeñan dentro de la organización; lo que permite que los beneficiarios de los procesos de formación apliquen sus conocimientos a los puestos de trabajo, lo cual aumenta la eficacia y efectividad en el desempeño organizacional. No obstante, cabe mencionar que los aprendizajes obtenidos por los procesos de formación, dependen del compromiso y participación activa de los empleados, quienes por medio de las tareas realizadas, asistencia, motivación, adoptan mayores habilidades y destrezas para la puesta en práctica del conocimiento adquirido, aumentando el capital intelectual dentro de la institución.
- Los trabajadores de la entidad bancaria tienen poco o nulo conocimiento sobre la aplicación o no de los indicadores, a pesar que se usan algunos de ellos. Situación que se pudo corroborar en la revisión documental donde se evidenció la presencia de indicadores de eficacia y eficiencia para algunos aspectos de la gestión del talento humano, como ejemplo la evaluación de la actividad realizada, pero que dicha información no ha sido transmitida a los colaboradores, razón por la cual ellos desconocen su existencia. No existe cultura de indicadores, por tanto no establecen su evaluación en base a ellos.
- Se concluye que los profesionales de recursos humanos de la entidad, debiesen ser más estratégicos, al utilizar distintas herramientas para lograr que su labor

esté alineada tanto con los objetivos de la organización. La entidad en estudio tiene programas de capacitación, sin embargo, pese a que las metodologías para evaluar estas actividades existen, aun así no se utilizan, al menos a nivel de medir impacto que esta capacitación produce en los trabajadores. En gran parte esto es debido al desconocimiento o falta de interés que han tenido tanto los profesionales de RRHH como las gerencias en medir los resultados del desempeño producto de la capacitación.

- En la entidad bancaria no existe el uso de algún indicador para medir el impacto de la capacitación otorgada al personal en el desempeño laboral tal como lo revelaron los encuestados, mas sin embargo, en la revisión documental se pudo evidenciar su inexistencia de algunos indicadores de desempeño que los encuestados no conocen.
- Se pudo evidenciar por los resultados en la encuesta que algunos de los trabajadores no observan mejoras en sus evaluaciones de desempeños con la capacitación recibida. Por otra parte, con la revisión documental se pudo dar cuenta de la importancia de medir el impacto de los procesos de capacitación dados que permitan evaluar el capital intelectual y la forma que este es aplicado en los puestos de trabajo.
- Se concluye que los indicadores de impacto permiten conocer a fondo las expectativas, lineamientos y conceptos de los empleados y jefes con respecto a los procesos de capacitación, puesto que las partes consideran que son necesarias para incrementar el aprendizaje y estar en concordancia con las políticas y perfiles establecidos para el cargo e intereses de la organización.

## Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores, resulta pertinente exponer las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda, mejorar los procesos de capacitación para que el personal esté mejor preparado, tenga mayor conocimientos, y por ende tenga un buen desempeño laboral, se recomienda continuar y poner énfasis con las buenas prácticas educativas para el desarrollo profesional de los colaboradores en base a su desempeño de funciones. Para lograr y hacer efectivo las recomendaciones planteadas se sugiere incrementar el presupuesto asignado anual, para de esta manera contar más capacitaciones, solventar los gastos que esto infiere.
- Respecto al desempeño laboral, antes que nada hay que tener en consideración que el recurso humano es el activo más importante de las empresas. Se sugiere antes que nada que el personal esté encajado, por decirlo así, en su puesto y cargo de funciones adecuadas, categorizar por decirlo en su puesto correcto, específico de trabajo, luego de esto, es evidente que se tiene que elegir el método correcto para realizar una buena evaluación del desempeño laboral. Se debe incrementar las capacitaciones, con un buen resultado, y por ende, luego dedicarnos a las evaluaciones correspondientes, para así identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores de la Institución.
- Se recomienda que se implante el uso correcto o se establezca una metodología adecuada para adquirir nuevos conocimientos, esta metodología puede ser a través de la investigación personalizada por cada colaborador, ya a manera virtual, por ejemplo, el trabajador puede investigar en repositorios virtuales, páginas webs, links, se esta manera se consigue mayor aprendizaje y por ende adquirir conocimientos, agreguemos también libros, revistas científicas, diccionarios, etc. promover la lectura es básico y elemental para enriquecernos de conocimientos día a día. El conocimiento es una clave para

avanzar profesionalmente, por ende se indica que se le dé prioridad a las capacitaciones, luego seguir el proceso de la evaluación del desempeño laboral.

- Promover, organizar, realizar periódicamente talleres de clima organizacional, que sean instruidos en materia de indicadores ya que es un gran instrumento para la evaluación y auto evaluación de los trabajadores.
- Se recomienda al área de talento humano, hacer seguimiento donde se verifique la aplicación de los aprendizajes en la organización y perdurabilidad de estos en el tiempo, también se considera necesario por parte del empleado la entrega en físico o digital de escrito donde se describe el proceso que se ha realizado en el puesto de trabajo, con la finalidad de retener el capital intelectual que se está formando y beneficiando.
- Se recomienda utilizar la herramienta presentada en la propuesta de tal forma que permita conocer el impacto de las capacitaciones en cuanto a: concordancia de la capacitación respecto al área de trabajo y el nivel de compromiso al proceso de formación. De igual manera tiene en cuenta la importancia de la capacitación para la organización en la medida en que permite mantener el capital intelectual y garantiza que la inversión sea contra prestada en tiempo y conocimiento a la entidad bancaria.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Aspectos Generales**

##### ***Diagnóstico***

Una vez estudiadas las fallas existentes para la evaluación del impacto de la capacitación del Talento Humano en la entidad B.O.D., motivado en gran medida por el poco conocimiento y por debilidades en la aplicación de indicadores y en su interpretación para dilucidar los efectos que tiene la capacitación en el desempeño laboral, se percibe la pertinencia de proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida.

Esto con la finalidad de contar con un modelo que permita gestionar de manera eficiente todo lo relacionado con el diseño de indicadores de gestión, considerándose dicha propuesta viable en cuanto a la formulación de procesos y estrategias que conlleven al logro de un sistema coherente de coordinación de acciones y decisiones, para obtener una mayor eficacia y eficiencia en los resultados del desempeño laboral.

##### ***Justificación***

El diseño de indicadores para la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral, constituye un elemento de gran importancia para el manejo eficiente del desempeño de los colaboradores de la entidad. Este tipo de evaluación del desempeño a través de indicadores de gestión, permite tener un seguimiento a la ejecución de las actividades de la organización permanente y oportuna.

Por los cambios ocurridos a través de nuevas tecnologías, globalización, modernización de la Gerencia y un marco legal cambiante que envuelve las organizaciones, estas han tenido que irse adaptando a estos cambios evolucionando rápidamente y por ello los riesgos son mayores, en tal sentido se ha convertido en una gran necesidad el tener evaluación permanente que permita la detección de cuan eficiente o no es la capacitación que el B.O.D ofrece a sus trabajadores.

### ***Objetivo de la propuesta***

El tema de la propuesta ha sido desarrollado considerando la importancia de medir el desempeño laboral producto de la inversión hecha para la capacitación. En este orden de ideas el objetivo principal que se pretende lograr con la propuesta, será el de “Establecer los procedimientos idóneos que le permitan a los responsables del proceso de Gestión del Talento Humano, obtener la capacidad de reconocer su rol en la organización, establecimiento, mantenimiento, vigilancia en la evaluación del desempeño a través de indicadores”.

Para ello se requiere de un cúmulo de estrategias dentro de las cuales destacan las siguientes:

- El establecimiento de operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la entidad bancaria debe cumplir.
- Establecimiento de las normas que permitan preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades.
- Conocimiento y respeto sobre la materia, mediante el conocimiento de los elementos conceptuales, componentes, procesos, roles que sustentan la adecuada estructuración de sistemas de indicadores de gestión, en las organizaciones.

### ***Factibilidad.***

La factibilidad está determinada por la posibilidad o no de la aplicabilidad del modelo planteado. A tal efecto se puede considerar como proyecto factible, definido

por la UPEL (2010) como: "(...) la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales (...)" (pág. 16).

A los efectos de la propuesta, se define un problema para lo cual se establece la propuesta es decir el modelo de sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral de la capacitación que solucione un problema puntual como lo es de obtener rendimientos con eficacia y eficiencia.

### **Factibilidad Institucional**

La presente propuesta cuenta con ciertas ventajas para su aplicación, ya que la entidad bancaria objeto de estudio posee el soporte técnico adecuado, sistema de información contable acorde a la ley vigente equipos modernos, conexión a Internet y red local, además de contar con personal profesional apropiado y una unidad de informática capaz de apoyar el diseño e implantación de indicadores de gestión. Todo lo anterior indica que no se requerirá de inversión financiera alguna, por cuanto el ente posee la infraestructura necesaria para la aplicación de dicho modelo.

### **Factibilidad Humana.**

La entidad bancaria B.O.D., cuenta con un recurso humano suficientemente capaz y dispuesto a aprender sobre el tema de indicadores. Como bien se sabe, para el desarrollo de cualquier propuesta el elemento principal es el recurso humano quien llevará a cabo la aplicación de dicha propuesta. El autor consideró este elemento y para dar más seguridad al modelo propone la continua formación de su capital humano.

### **Factibilidad técnica**

Desde el punto de vista técnico, la propuesta está basada en un compendio de estrategias que irán en el logro de un sistema de indicadores adecuado a la institución en estudio. El autor toma como guía para su diseño, un modelo simplificado y práctico desarrollado por Acevedo D. (2004) en su obra titulada "Metodología del

Control de Gestión: de Indicadores de gestión a la Toma de Decisiones” y afianzada por los aportes de Beltrán J. (2010), según en su obra titulada “Indicadores de Gestión”, adaptado especialmente para la institución en estudio. Le antecederá la incorporación de elementos que sustentan la propuesta, en el siguiente orden:

1. Metodología utilizada para la propuesta.
2. Planificación y diseño de indicadores de gestión.
3. Diseño del sistema de indicadores de gestión.
4. Control y evaluación de los indicadores de gestión.

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **Sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto por la capacitación**

De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado a la entidad bancaria B.O.D., se procederá a delinear un sistema de indicadores de gestión, con la finalidad de que tal modelo se constituya en una posible orientación, permitiendo a la entidad adoptar algunos procedimientos allí esbozados, mejorando así aspectos ya existentes, para dar solución a los problemas planteados, de esta manera se cumplirá con el Objetivo General de la Investigación.

Es pertinente hacer las siguientes recomendaciones con respecto al modelo de indicadores de gestión propuesto:

1. Concienciar a todo el personal involucrado con el proceso de gestión del Talento Humano, respecto a las ventajas que tiene su vinculación con la evaluación del impacto de la capacitación en la gestión a través de indicadores, de manera que cada funcionario se convierta en participante y vigilante de dicho proceso, comprometiéndose con su aplicación.
2. Generar motivación y tener plena conciencia y conocimiento de los objetivos organizacionales en todos los ámbitos e instancias de la entidad bancaria.

3. Instaurar canales de comunicación idóneos y de retroalimentación para hacer llegar las indicaciones que permitan una correcta aplicación del sistema de indicadores de gestión para la evaluación.
4. Establecer responsabilidades para cada uno de los pasos en el proceso de diseño y aplicación de los indicadores de gestión.

### **Paso 1: Metodología utilizada para la propuesta**

El desarrollo de plan para formular los indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano, se apoya en la investigación de campo, debido a que la data se obtiene directamente del sitio donde se llevaba a cabo el proceso de estudio. Además, se apoyó en la modalidad de investigación documental, ya que se utilizan diversas fuentes documentales de bibliografías especializadas, informes, manuales, guías y otros documentos.

Para su desarrollo, se tomaron algunos aspectos relevantes de la “Metodología del Control de Gestión: de Indicadores de gestión a la Toma de Decisiones” presentada por Acevedo D. (2004), sólo se toman aspectos metodológicos en su diseño, afianzando la propuesta con el diseño de sistema de indicadores de gestión según Beltrán J. (2010), en su obra titulada “Indicadores de Gestión”. Así mismo se apoya en la metodología de Fundacite Mérida (2010). Manual de procesos para el diseño de los indicadores de gestión.

### **Paso 2: Planificación y diseño de indicadores de gestión en la propuesta**

De acuerdo al diagnóstico efectuado en la entidad bancaria B.O.D., se percibe necesidad de establecer procesos que involucre a toda la organización, haciendo especial énfasis en la plena participación de la gerencia, la cual debe vincularse estrechamente con los recursos estratégicos para lograr ventajas competitivas que conlleven al éxito institucional y personal.

**Los Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación.** La entidad bancaria B.O.D. sucursal Viaducto, debe tomar en cuenta la eficacia, eficiencia y

efectividad, evaluando no sólo los resultados internos –como se ha hecho hasta ahora– sino también el impacto que sus actuaciones tienen en la sociedad. Si se desea aprovechar adecuadamente estos indicadores, se recomienda seguir las siguientes especificaciones, de acuerdo a Beltrán (2010)... tomar en cuenta la composición, su naturaleza, su vigencia, nivel de generación, valor agregado y ventajas de su uso.

1. **Composición:** Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- *Nombre:* La identificación y diferenciación de un indicador resulta vital; éste debe estar en acuerdo con su objetivo y utilidad.

Ejemplo:

*Nombre:* Eficacia en Nro de clientes atendidos.

- *Fórmula de cálculo:* Cuando se trata de un indicador cuantitativo, se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Ejemplo:

$$\text{Eficacia en Nro de clientes atendidos} = \frac{\text{Total clientes atendidos}}{\text{Total de programados}} \times 100$$

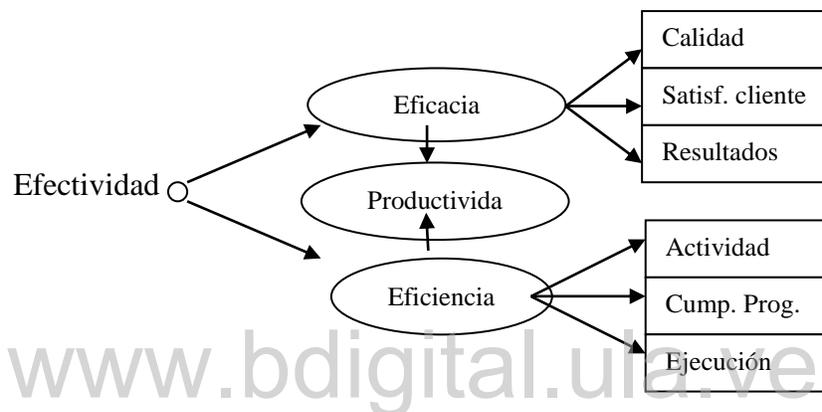
- *Unidades:* La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Ejemplo:

*Unidad:* Porcentaje %

- *Glosario:* Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. A tal efecto, se recomienda a la entidad bancaria B.O.D., elaborar su propio manual de indicadores, en el cual se especifiquen todos los aspectos inherentes a los indicadores que calcula la organización.

2. **Naturaleza:** Los Indicadores de Gestión deben reflejar el comportamiento de los factores clave de la organización. Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores esenciales, constituye una garantía de la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Para ello, no sólo se deben centrar los resultados en la eficacia sino también en las restantes dimensiones de la gestión integral. En este caso, se debe tener en cuenta todo el mapa de factores clave de éxito de la gestión:



**Gráfico 29.** Factores claves para el éxito de la gestión integral.

Elaboración propia, basada en Beltrán (2010)

3. **Vigencia:** Se debe tener presente la existencia de indicadores temporales y permanentes. Esto implica que tales indicadores deben estar en continua revisión y comparación, de acuerdo al entorno organizacional, ya que al asociarse a un objetivo o situación particular, pueden perder su vigencia en un periodo de tiempo. A estos indicadores se les denomina *temporales*; al contrario, cuando éstos se asocian a factores que siempre están presentes en la institución, se les denomina indicadores *permanentes*.
4. **Nivel de generación:** Los indicadores deben generarse en la gerencia o en la unidad encargada de recabar la información; es decir, cada gerencia o unidad debe consolidar los indicadores que considere pertinentes para evaluar su

gestión aun cuando resulta interesante conocer la opinión del personal operativo.

5. *Valor agregado:* No basta contar con un sinnúmero de indicadores. Más importante aún resulta identificar cuáles de ellos aportan valor agregado; es decir, determinar si la información que suministran representa algún aporte para la institución en cuanto a evaluación y toma de decisiones.
6. *Ventajas del uso de indicadores de gestión:* El uso adecuado de los indicadores de gestión reduce la incertidumbre, impulsa la eficacia, la eficiencia y la productividad, evalúa las actividades de la organización y reorienta políticas y estrategias con respecto a la organización, entre otras.

*Para establecer el diseño de los Indicadores de Gestión, conviene tener claros los significados de eficacia y de eficiencia. El término *eficacia* se refiere básicamente a la acción social. Pero al hablar de *eficiencia* se toman en cuenta otros aspectos, es decir, logrando la satisfacción total del beneficiario. Así, para garantizar el éxito de una gestión se requiere de un conjunto de indicadores que permitan medir los resultados en gestión después de que los trabajadores participen en la capacitación, hacer los ajustes pertinentes para corregir cualquier desviación y alcanzar los objetivos trazados. Beltrán (2010).*

### **Paso 3: Diseño del sistema de indicadores de gestión**

Mediante un sistema de indicadores se puede evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el desempeño por la capacitación del talento humano, así como la calidad de los productos y servicios generados, además, del efecto e impacto que éstos tienen en la comunidad que se pretende atender permitiendo medir así, el desempeño de las máximas autoridades respecto al cumplimiento de las metas programadas y el logro de los objetivos previsto.

En un modelo de indicadores de gestión deben existir dos subsistemas de indicadores, “uno denominado subsistema de gestión que contempla los elementos de entrada, insumo, proceso y producto. El otro denominado subsistema de resultados

que contempla los elementos consecuencia es decir, los efectos e impactos medidos en términos de satisfacción individual y colectiva respectivamente. Ambos subsistemas de indicadores (Gestión y Resultados), divididos en tres categorías: la física, la económica y la cronológica”. (Acevedo 2004)

El uso de un sistema de indicadores traerán algunos beneficios que se derivan del uso del mismo, estos son:

- Permiten detectar problemas.
- Permiten conocer mejor los procesos internos de la entidad bancaria en lo referente a costos, recursos, requerimientos, desperdicios, etc.
- Permite la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad.
- Permite conocer y analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la unidad (a nivel micro) y de la organización (a nivel macro) (p. 62).

Partiendo entonces de lo planteado en la fase de *-Metodología para el diseño de indicadores de gestión-*, es importante señalar que esta se desarrolla de forma detallada según lo propuesto por Acevedo (2004), en su obra titulada “Metodología del Control de Gestión: Del Indicador a la Toma de Decisiones” en 6 fases que le permiten a la organización concebir, diseñar, elaborar y ensamblar un sistema de indicadores de gestión el cual se basa en instrumentos y técnicas. A continuación se describirá la metodología a usar para el diseño de indicadores:

### **Fase 1: Levantamiento de la Información.**

En esta fase se procede a recolectar la información referente a la definición en etapas de los procesos que se ejecutan en las diversas unidades que conforman la estructura organizativa de la entidad bancaria. Por su naturaleza los datos pueden subdividirse en dos grandes grupos; *según su procedencia*: datos primarios y datos secundarios. Los datos primarios son aquellos que se obtienen directamente a partir

de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Los datos secundarios escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesado por otros investigadores. (Sabino, 2014).

**Técnicas de Recolección de Datos Primarios.** Dentro de estas técnicas se tiene la siguiente:

- **La Entrevista:** Según Arias (2006), “la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado a cerca de un tema previamente determinado” (p.73). El investigador formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. En el proceso se elaborarán entrevistas estructuradas según los requerimientos de información y adaptadas a los procesos de cada área, las cuales serán realizadas a los involucrados en los mismos.
- **La Encuesta:** Según Arias (2006), la encuesta es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo acerca de si mismo o en relación con un tema en particular” (p. 72). Elaboración de encuestas estructuradas de acuerdo a los requerimientos de información, para ser aplicadas en las distintas unidades.

**Técnicas de Recolección de Datos Secundarios.** Los datos secundarios suelen encontrarse extendidos, ya que el material escrito corrientemente se dispersa en múltiples archivos, fuentes de información y material documental especializados, para lo cual se realiza una búsqueda de los mismos a través de diversos lugares y medios impresos como biblioteca, Internet, revistas, manuales, guías, entre otros.

**Revisión y análisis de la información:** La información a la que se puede acceder será suministrada por las diversas dependencias de la entidad bancaria, la misma está relacionada con el marco teórico sobre la generación de los Indicadores de Gestión, así como datos de una primera fase levantada sobre los procesos de las

unidades de la institución. Estos datos pueden ser utilizados como orientación y punto de partida para el levantamiento de información.

### **Fase 2: Depuración de la información.**

Una vez realizado el levantamiento de información, se procederá a depurarla, para solo utilizar aquella que es necesaria y valiosa para la estructuración de los procesos de las diversas unidades de la institución. Los pasos a seguir en esta etapa son tres:

- Clasificar la información recolectada en la primera fase, de acuerdo a la coordinación o unidad a la que pertenece.
- Seleccionar la información obtenida según la naturaleza y la importancia de la misma, en este caso se deben tomar en cuenta los procesos que se consideren más importantes y descartar la información que no tenga utilidad para el desarrollo del análisis.
- Analizar la información obtenida e identificar los procesos más importantes del área involucrada, esto se hará según el criterio que el analista prefiera establecer.

Para la clasificación y ordenación de la información obtenida en el proceso de investigación se debe tomar como base el Modelo de Gestión (entrada – insumo - proceso – producto) y resultados (efecto – impacto), el cual es el punto de partida para la generación de indicadores que permitan conocer el desempeño de la institución y su vinculación con el entorno.

La ejecución de esta etapa debe ser muy cuidadosa y minuciosa, de manera que no se vaya a descartar elementos informativos que puedan ser de utilidad en el transcurso del trabajo, por lo tanto, la eficiencia en esta fase es fundamental para el desarrollo de las siguientes etapas.

### **Fase 3: Validación de la información.**

Una vez finalizada la depuración de la información, y por lo tanto, la identificación de los procesos más importantes de cada unidad, se debe proceder a la validación de estos mediante la revisión, tarea que se realizará tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Se formulará un listado de los procesos que sean seleccionados por el depurador como los más importantes del área en estudio, esta información será presentada a los validadores (personal de la entidad).
- Los validadores deben seleccionar los procesos que tengan mayor grado de importancia dentro de su área, estos serán los procesos a los que se le formularan los indicadores respectivos.
- Los validadores pudiesen sugerir otros procesos importantes y que no fueron tomados en cuenta fueron descartados en la depuración de la información.
- Elaborar una lista final de procedimientos, basado en la validación hecha por el personal.

Al final de esta etapa se deben poseer un volumen de información suficiente y adecuada relacionada con los procedimientos definitivos a los que se le van a formular indicadores.

### **Fase 4: Formulación de indicadores.**

La metodología a utilizar para la generación de Indicadores de Gestión, está basada en la información bibliográfica obtenida del texto: “Metodología del Control de Gestión: Del indicador de gestión a la Toma de Decisiones” de Diofante Acevedo Gamboa. Metodología enfocada en los elementos del Modelo de Gestión y Resultados, cuyo alcance permite conocer el desempeño de la organización y su interacción con el entorno.

1. En esta Fase, el primer paso es la denominación de las variables siendo necesario identificar los datos que puedan aportar información relevante en la evaluación de los procesos. Estos procesos se llevan a cabo siguiendo una serie de pasos

concatenados entre sí, iniciándose en una entrada y culminando en una salida, para los cuales se deben diseñar indicadores que sean necesarios con el objeto de producir valor agregado a la unidad de análisis.

2. Una vez identificadas las variables se procede a redactar los indicadores que constan de cuatro elementos principales para su formulación, con el objeto de describir diversas situaciones; estos elementos se describen a continuación:

Elemento 1: Refleja una expresión numérica para determinar comportamientos de una variable la cual se puede representar en total, cantidad o número.

Elemento 2: Preposición “de”, que sirve de enlace entre elementos 1 y 3.

Elemento 3: Sustantivo en plural para cuantificar la categoría de variable física, cronológica o económica.

Elemento 4: Verbo en participio pasado que describe la acción ejecutada de un desempeño de gestión al menos por un individuo en un proceso (terminados en ado, edo, ido, ato, eto, ito).

La estructura ampliada de los indicadores, además de los elementos antes señalados agrega tres elementos adicionales como lo son el tiempo, lugar geográfico y la modalidad.

3. Una vez explicada la redacción de un indicador es necesario abordar los elementos que conforman un modelo de gestión (entrada- insumo- proceso-producto) y de resultados (efecto- impacto).
  - *Indicador Entrada:* Conformado por las demandas de clientes o usuarios; el cual está expresado en verbo propio de su naturaleza, siendo algunos de ellos los siguientes: solicitar, demandar, requerir, exigir, consignar.
  - *Indicador Insumo:* Representa la variedad de recursos que debe disponer la unidad para el proceso de transformación; en la redacción del mismo se usarán algunos verbos como: utilizar, invertir, consumir, requerir, emplear, planificar, entre otros.

- *Indicador Proceso*: Es una secuencia lógica de acciones para la conversión eficiente de los recursos; para su redacción se utiliza algunos verbos como: aprobar, facturar, suscribir, exportar, vender, producir y otros.
- *Indicador Producto*: El elemento que se genera como resultado de la transformación de los insumos mediante un óptimo proceso de trabajo. Los verbos que se recomiendan para formular este tipo de indicadores son: visitados, prestados, facturados, producidos, etc.
- *Indicador Efecto*: Un indicador de efecto debe responder a las interrogantes ¿Que incidencia tiene el producto?, ¿Que incidencia tiene la cantidad de producto?
- *Indicador Impacto*: Es un indicador estratégico, ya que se trata de parámetros de medición de cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas y/o actividades en el largo plazo.

#### **Fase 5: Validación de los indicadores.**

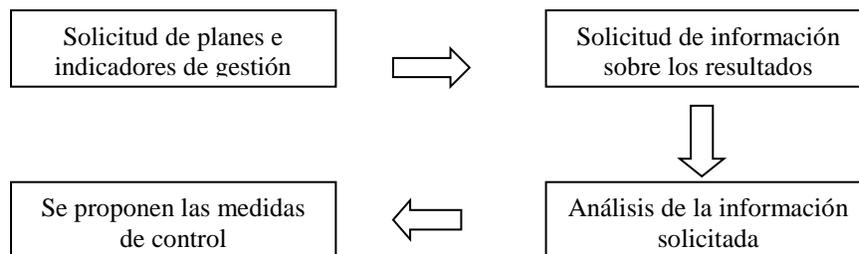
Una vez finalizada la Formulación de los indicadores, es necesario que los mismos sean validados por el personal de la institución. Este trabajo de validación es similar al de la fase 3 y se aplicara análogamente.

#### **Paso 4: Control y Evaluación de los indicadores de gestión**

En la mayoría de las organizaciones, se puede determinar la ausencia de evaluación y seguimiento de los resultados en las operaciones y, por ende, falta de evaluación. En tal sentido, se sugirió instaurar una continua revisión de los procesos y actividades del ente, con la finalidad de cumplir la misión y lograr los objetivos de la entidad. Se debe tener presente que el proceso de evaluación es continuo, ya que ello implica una acción de seguimiento en beneficio de obtener productos con eficacia y eficiencia.

Uno de los principales instrumentos de evaluación de la gestión del Talento Humano, lo constituye los indicadores de gestión; en tal sentido, la persona o

personas encargadas de ejercer esta actividad solicitan a la Oficina de Talento Humano los planes dentro de los que se encuentran los planes de capacitación, indicadores de control; solicitan información sobre los resultados de la evaluación del desempeño a los trabajadores; luego de analizarlos, determinan los resultados de la gestión organizacional y proponen las medidas de control, en caso de haber desviaciones en los resultados.



**Gráfico 30.** Proceso de control y evaluación. Araque 2021

### ***Evaluación***

En las organizaciones, la evaluación se realiza una vez concluido el período a evaluar, mediante la presentación de la información sobre las debilidades de la organización y sus procesos. A tal efecto, no se utilizan los instrumentos adecuados para captar los datos y convertirlos en información válida por tal razón es conveniente revisar las recomendaciones en este sentido.

### **Modelo propuesto para la evaluación de la gestión por indicadores.**

El modelo que se describe a continuación de Pacheco (2002), establece unas cualidades que debe satisfacer un sistema administrativo y propone un conjunto de dimensiones que permiten observar mediante indicadores numéricos el comportamiento del sistema. Es necesario poner de manifiesto que el modelo ayuda al analista a establecer los aspectos del sistema que serán medidos por medio de indicadores pero no permite determinar los valores que debe alcanzar cada indicador para hacer la evaluación del sistema”.

El valor de cada uno de los indicadores dependerá de cada caso en particular y del criterio del analista, tomando en cuenta que para realizar la evaluación, se debe considerar los conceptos de: eficiencia, eficacia, efectividad, efecto e impacto para la formulación de indicadores descritos en las Bases Teóricas.

Tomando en cuenta lo planteado por Pacheco (2002), se procede a la evaluación para lo cual el autor propone los siguientes pasos.

1. Se recopila la información necesaria para la evaluación.
2. A la información recopilada, se le aplica la medición de la eficiencia, eficacia, economía y efectividad, según la siguiente matriz:

ÁREA	INDICADOR
EFICIENCIA	Producto obtenido /Tiempo (días, meses, años) x 100 Producto obtenido / Recursos utilizados x 100
EFICACIA	Resultado obtenido / Resultado esperado x 100
ECONOMIA	Presupuesto total de gastos / No. créditos ofrecidos x 100
EFFECTIVIDAD	Beneficiarios atendidos/ Beneficiarios previstos x 100

3. A los resultados obtenidos se les compara con los parámetros establecidos para el momento del diseño de los indicadores. Las desviaciones encontradas como resultado de estos instrumentos, son analizadas para tomar decisiones tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan o programa), como tácticas u operativas (revisión y/o cambios de objetivos y propuestas).
4. Analizar cada una de las áreas de indicadores:
  - *Indicador de eficiencia:* Se evalúa a través del examen de los costos mínimos con los cuales la institución alcanza sus objetivos y resultados. La eficiencia se mide por medio de la metodología de análisis financiero, examen de costos, rentabilidad, índice de productividad.
  - *Indicador de eficacia:* Es el resultado del cumplimiento de las metas, con la finalidad de determinar el cumplimiento de los planes. Al analizar la eficacia es importante aislar los efectos internos de los externos.

- *Indicador de economía:* A través de estos indicadores la institución podrá determinar si la asignación de los recursos presupuestados fue la más adecuada para la obtención de los resultados; permiten evaluar las variables cualitativas y cuantitativas que sirven de apoyo en la toma de decisiones. Se miden a través de indicadores de asignación de recursos o eficiencia, indicadores financieros, evaluación económica.
- *Indicador de efectividad (impacto):* Permite detectar cómo los recursos presupuestados han llegado a determinada población. En instituciones como la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez”, resulta conveniente analizar este tipo de indicadores, ya que permitirá vislumbrar hasta qué punto la gestión institucional ha solucionado las necesidades de un sector determinado de la población y se puede medir a través del análisis del valor agregado, resultado de la operación frente al usuario.

A continuación se presentará una propuesta de indicadores que contiene aspectos relevantes para la Administración del Personal como lo son: La capacitación, evaluación del desempeño e impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

### **Indicadores Propuestos**

Una vez analizada la metodología para elaborar indicadores de gestión, el investigador ve la necesidad de implementar indicadores de capacitación donde se muestren las mejoras e innovaciones de los servicios por parte de los colaboradores que se desempeñan en el B.O.D. C.C. Viaducto del estado Mérida.

Indicadores de Eficacia:

$$\text{Innovación} = \frac{\text{Nro de proyectos de capacitación planteados}}{\text{Nro de proyectos de capacitación aprobados}}$$

$$\text{Concordancia con el perfil} = \frac{\text{Capacitación suministrada a los beneficiarios}}{\text{Total de capacitaciones ofrecidas por el B.O.D.}}$$

Indicadores de Efectividad:

$$\text{Mejoras de procesos} = \frac{\text{Nro de mejoras en procesos}}{\text{Nro de empleados beneficiados con capacitaciones}}$$

$$\text{Innovación} = \frac{\text{Nro de procesos nuevos en desarrollo}}{\text{Nro de empleados beneficiados con capacitaciones}}$$

Indicadores de Eficiencia:

$$\text{Empleados Beneficiados} = \frac{\text{Nro de empleados beneficiados con capacitaciones}}{\text{Número total de capacitaciones ofrecidas}}$$

Del adecuado uso de estos indicadores y su acertada interpretación van a permitir a la entidad bancaria realizar procesos de capacitación idóneos a los cargos, mejorando los procedimientos internos y aumentando el nivel de productividad a través del capital intelectual.

## **Propuesta de Indicadores para medir el impacto de la capacitación en el desempeño laboral**

Para esta propuesta se tomará como base o referencia lo establecido por Hidalgo, Hernández y Leyva (2020) en su publicación titulada “Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo”. En dicha publicación se establece que la evaluación de impacto es un método que combina el análisis cuantitativo y cualitativo que permite determinar más ampliamente si el proyecto tiene o podría tener los efectos esperados en los favorecidos (individuos, grupos de individuos o instituciones). La factibilidad de aplicación de la propuesta, así como la inclusión de los indicadores socioculturales fue valorada por un grupo de expertos constituidos por trabajadores de Recursos Humanos, mediante el empleo de técnicas y herramientas como la lluvia de ideas y el análisis de documentos.

Manifiestan Hidalgo, Hernández y Leyva (2020) que los métodos cualitativos permiten proporcionar una visión crítica de las perspectivas de los beneficiarios, la dinámica de una reforma en particular o las razones detrás de ciertos resultados observados en un análisis cuantitativo. En este sentido los investigadores mencionados resaltan los beneficios de este tipo de enfoque cuando afirman que “el aporte de las técnicas cualitativas se centra en la perspectiva exploratoria de la fenomenología de la vida cotidiana y de las experiencias vividas” (p. 61). Por tanto, los indicadores cualitativos y con un carácter sociocultural están orientados a describir procesos, comportamientos, actitudes y valoraciones.

Por tanto se considera que logrando la integración de mediciones cuantitativas y cualitativas pueden ser a menudo el vehículo mejor para satisfacer las necesidades de información del proyecto. En tal sentido, el investigador utilizará este tipo de indicadores por lo que pueden aportar en el momento de analizar la calidad de las capacitaciones en el trabajo, la cual se considera un proceso sistémico, constituido por etapas en el proceso laboral.

El investigador coincide con otros autores que han incursionado en este ámbito y que destacan el hecho de que “su medición no es una ciencia exacta sino

interpretativa. Por lo que se hace necesario pensarla en términos de indicadores, es decir, hechos observables que permitan luego cuantificar los resultados” (Gutman, 2011). El valor de estos indicadores está en su capacidad de describir los resultados de las capacitaciones en el trabajo desde una fase inicial hasta la fase de producción.

Por su carácter cualitativo, permite formar una base para proporcionarnos la información en diferentes etapas que permitirán evaluar los conocimientos individuales tanto en la producción como fuera de la misma. Manifiesta Berner, (2009), manifiesta que las herramientas cualitativas son más apropiadas para “comprender y evaluar los procesos sociales que rodean la implementación de un programa o comportamientos organizacionales” (p. 61). El autor considera que se deben tener en cuenta durante el proceso previo a la capacitación en el trabajo ya que estos inciden directamente en el proceso de evaluación de impacto:

#### Indicadores primarios del nivel Pre-capacitación

1. Cantidad de trabajadores matriculados
2. Cantidad de trabajadores en la modalidad de oyentes (no matricularon el curso)
3. El índice de deserción
4. La capacitación debe responder a las necesidades de la empresa y del trabajador
5. Definir correctamente el fin u objetivo de la capacitación
6. Empleo de métodos o vías de evaluación y de enseñanza en correspondencia con el objetivo de la capacitación.
7. Definir los beneficios sociales y culturales que aporta a la empresa y al obrero (monetarios, conocimiento, perfeccionamiento)

Para poder medir estos indicadores se utilizará como método una encuesta que será realizada por el capacitador general al capacitador y al colaborador capacitado. El presente instrumento será aplicado al capacitador antes de comenzar el ciclo de capacitación, el cual apoyará la evaluación de sus resultados y el impacto que esta

pueda tener. En esta fase el capacitador debe tener en cuenta dentro de la diversidad de colaboradores matriculados los posibles niveles de escolaridad alcanzados por los capacitados previamente, para orientar el contenido y la didáctica de la capacitación a lograr un equilibrio de aprendizaje.

También debe realizar evaluaciones continuas tanto orales, prácticas y escritas, que respondan al objetivo de las capacitaciones. Al finalizar la capacitación estas permitirán conocer cuánto se logró y en qué tiempo se vencieron los objetivos o si todavía se debería continuar profundizando en el contenido.

Se propone la aplicación de un instrumento a los colaboradores antes de comenzar el ciclo de capacitación, el cual apoyará la evaluación de sus resultados y el impacto que puede tener, viendo su efecto social para con los colaboradores. Es entonces con la obtención de estos resultados que se procede al diseño o perfeccionamiento del programa de capacitación, así como de su evaluación. Este primer nivel es evaluado en la Empresa por las personas a cargo del programa de capacitación, pero se recomienda que deben ser incluidos los siguientes indicadores:

- **Nivel I: Evaluar la Reacción:** Este nivel es realizado en la Empresa al finalizar cada curso y se propone conocer el criterio de los participantes en la acción a través de una encuesta. Esta tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida por los capacitados. Luego de analizado el método utilizado en la institución para la recogida de información se determina si este proceso o modelo de evaluación podría ser realizado en tres fases para una mejor comprensión de los resultados y un análisis más claro de la disponibilidad que el colaborador va teniendo durante el proceso de capacitación, así como las satisfacciones e insatisfacciones que puede tener en el transcurso de la misma.

En este nivel se reconoce la necesidad de incluir indicadores que guiarán los diferentes momentos que se proponen:

1. Nivel de satisfacción con el programa y el capacitador (si satisface necesidades reales al capacitado) Aseguramiento Docente-
2. Nivel de interés individual del capacitado.

3. Nivel de desempeño y compromiso propio, en relación a la capacitación.
4. Disponibilidad para la realización de las actividades prácticas (en conjunto o Individual)

El método que será empleado en los tres momentos propuestos (inicio, intermedio y final) que conforman el nivel de evaluación de la reacción será la encuesta, y será aplicada por el capacitador o por el profesor encargado de impartir el programa de la capacitación. Estas encuestas permitirán obtener información de las reacciones de los participantes sobre su nivel de satisfacción con los contenidos, los métodos empleados, la calidad de los profesores y las condiciones en las que se han realizado las acciones de formación, así como su opinión sobre el grado de utilidad de los conocimientos obtenidos.

- **Nivel II: Evaluar el Aprendizaje:** Este nivel es uno de los más importantes, ya que nos proporcionara por medio de los métodos propuestos conocer tanto el desempeño diario de los superiores como el del colaborador en sus respectivos campos de acción o puesto de trabajo, como en el proceso de aprendizaje. Este tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje propuestos. Luego de ser analizado los métodos aplicados en la Empresa, se determinó que se basaban en preguntas muy abiertas en el caso de la opinión de los capacitadores, y en las evaluaciones solo se considera el nivel evaluativo del momento dado. Se considera que se debe tener una propuesta más adecuada en cuanto a las evaluaciones prácticas ya que estas se perfeccionan en el puesto de trabajo y se evalúa con los resultados del trabajo. Por tanto, el autor propone se deben tener presentes en el momento de evaluar el aprendizaje los siguientes indicadores:

1. *Resultados académicos y prácticos* (antes y después). Se realizará la misma evaluación antes de comenzar la capacitación y al concluir esta. Con esta estrategia se pretende tener una visión clara de lo que se ha

logrado durante el proceso y en el cambio de aptitud esperado en el obrero.

2. *Desempeño laboral* (antes, durante y luego de ser capacitado). Permitirá ver si el interés y objetivos tanto del capacitado como de la empresa se van cumpliendo de acuerdo a lo programado.

Todo esto permitirá no solo observar el criterio del capacitador al evaluar, sino que permite que capacitadores y directivos evalúen el desempeño del colaborador y aporten ideas para un mejor desempeño en la capacitación. En este nivel, aunque no se propone un instrumento como en la fase anterior, ya que la Empresa tiene sus propios instrumentos recomienda que se emplee la observación no participante, las entrevistas, las pruebas de conocimiento o aquellas orientadas en forma de evaluación práctica. Es necesario aclarar que este nivel será incorporado como parte del proceso de evaluación, de manera integrada con el nivel III que responde a la evaluación del comportamiento ya que ambos están relacionados directamente. Esta concepción por parte del autor se justifica en la medida en que la evaluación del aprendizaje será por medio de la teoría, mientras que la evaluación del comportamiento permite evaluar la implementación de estos conocimientos teóricos directamente en la práctica; resultando ambos procesos en un solo fin: la evaluación.

- **Nivel III: Evaluar el Comportamiento.** En este nivel de evaluación del comportamiento, se propone la creación de un grupo interdisciplinario, con miembros de distintas áreas y niveles de la propia Empresa. Este equipo interdisciplinario evaluará cómo se comporta la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. Se puede utilizar encuestas y resultados en el trabajo para medir el avance o no de acuerdo a las capacitaciones recibidas. Para la correcta evaluación se determinarán periodos de tiempo coherentes para que este proceso no sufra imprevistos. Es necesaria la participación de especialistas de la Empresa para que ayuden a determinar cómo

inciden las capacitaciones recibidas en el proceso de producción. Por lo que se propone los siguientes indicadores:

1. Clima laboral.
2. Aumento de la creatividad del personal.
3. Trabajo en equipo.
4. Desempeño laboral.

Teniendo en cuenta que en este nivel el objetivo fundamental consiste en evaluar la aplicación o transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridas en el puesto de trabajo, tomando como indicador el desempeño laboral, se utilizará como fuente de retroalimentación la fase práctica del curso, cuyos objetivos estarán encaminados al ejercicio práctico del quehacer diario de la empresa, donde los capacitados deben demostrar la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación.

Para este análisis se tiene en cuenta la aplicación de instrumentos como la encuesta, la cual se recomienda aplicar después de seis meses culminado la acción de capacitación. También se propone la implementación de la observación o entrevistas para obtener datos que reflejen las características y condiciones de los individuos, conductas, actividades y características.

- **Nivel IV: Evaluar los Resultados:** Evaluar los resultados de la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera cómo vamos a lograr tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de una organización.

Siendo este nivel de evaluación en si el efecto de la capacitación en las funciones sociales de los capacitados, en su desempeño profesional, en su producción intelectual y en su prestigio profesional (crecimiento profesional). Por lo antes

analizado se medirá si la acción formativa ha producido beneficios a la organización, y al igual que el nivel anterior precisa para su evaluación de que transcurra cierto tiempo (no menos de 6 meses). Por lo tanto, se propone se incluya un proceso de evaluación práctica de los resultados donde se tenga en cuenta los resultados en el trabajo antes de la capacitación, tiempo de capacitación, y resultados en el trabajo luego de la capacitación. Los indicadores a tener en cuenta para determinar los beneficios de la capacitación deberán ser los siguientes:

1. Aprovechamiento de la jornada laboral
2. Aumento de la Productividad
3. Satisfacción de los Clientes
4. Calidad de los Servicios

Para lograr un análisis o evaluación más concisa se puede comparar cantidad de cursos impartidos en las diversas etapas de años anteriores y la cantidad de empleados que han recibido las capacitaciones, y destacar el porcentaje que se ha superado en su puesto laboral y cuantos han logrado un nivel de superación mayor o cambio de puesto de trabajo. Permitiendo así una panorámica del conocimiento, habilidades y experiencia laboral que posee el capacitado. Entre los métodos que se proponen sean aplicados los siguientes:

1. Entrevistas con responsables jerárquicos (superiores).
2. Cuestionarios a los participantes.
3. Grupos de discusión con los participantes.
4. Observación directa a participantes para evaluar desempeño laboral.

Se puede definir el tiempo de análisis según el interés de la institución y llevar el control sistemático del comportamiento de los resultados, que les permite establecer comparaciones, determinar comportamientos, tendencias, y tomar decisiones o acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de los

recursos humanos, asegurando el retorno de la inversión que realizan en esta actividad.

La sistematización de los estudios realizados por Hidalgo, Hernández y Leyva (2020) sobre el impacto de la capacitación e indicadores, triangulado con métodos y técnicas empíricas favoreció el análisis interpretativo de este fenómeno desde una perspectiva sociocultural. Las categorías de indicador sociocultural propuesta permitieron el perfeccionamiento de la herramienta propuesta para evaluar en el B.O.D el impacto de la capacitación en la evaluación del desempeño de los trabajadores de dicha institución bancaria con la finalidad de contribuir al perfeccionamiento de las evaluaciones y en la calidad de las capacitaciones en el trabajo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS

- Acevedo V. Daniel E.. (2004). **Metodología del Control de Gestión: de Indicadores de gestión a la Toma de Decisiones**. 1era Edición. Caracas – Venezuela.
- Añez H. (2009) **Gerencia del conocimiento. Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual**. Actualidad Contable. FACES 12 Nro. 18 enero-junio 2009. Mérida-Venezuela
- Arias Fidias G. (2006). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración**. Edit. Episteme. Caracas, Venezuela. 5ª. Edición.
- Asamblea Nacional, **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras** (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012
- Banco Occidental de Descuento <https://www.bod.com.ve/oficinas-bod/> (Visitado el 14 de octubre del 2021)
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación*. (Cómo hacer un diseño de investigación). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Beltrán J. Jesús M. (1999). **Indicadores de Gestión**. Bogotá. Editores 3R (Primera edición)
- Balestrini, M (2006). *Como Se Elabora un Proyecto de Investigación*. Editorial Consultores y Asociados. Segunda Edición. Caracas – Venezuela
- Beltrán J. Jesús M. (2010). **Indicadores de Gestión**. Bogotá. Editorial 3R Editores Ltda. (Segunda edición).
- Bentley, T. 1998. **Capacitación empresarial**. Mc Graw - Hill Interamericana, S.a. Colombia, 1998

Berbesí C. Francisco A. (2004). **Proceso para Diseñar los Indicadores de Gestión de FUNDACITE MÉRIDA. Informe de avance de Gerencia de Gestión Interna.** Manuscrito no publicado. Mérida – Venezuela.

Berner, H. (2009) **Anexo metodología evaluación de impacto.** División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Chile. Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/articulos-37416\\_doc\\_pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/articulos-37416_doc_pdf)

Bravo P. Yolanda (2012). **Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa Esmaltes Ferro El JURI.** Tesis para licenciatura en Psicología del trabajo.

Briceño, J.A. (2004). **Plan y Presupuesto en el Sector Público Descentralizado Venezolano.** SIGESP. Barquisimeto, Venezuela.

Caballana, J. (2011). **Introducción a la gestión de los recursos humanos,** México: Trillas (2011).

Cabrera, R. Julio (2005) **Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional.** V Congreso Internacional Virtual de Educación 7-27 de Febrero de 2005

Calderón Carlos (2019) **“Sistema de indicadores de gestión para el control de gestión en la universidad politécnica territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”** Universidad de Los Andes-Mérida Venezuela, Tesis Maestría en Ciencias Contables.

Camacho, Saskia. (2021) Seminario de Investigación. Postgrado Investigación Gerencial. México. <https://es.scribd.com/document/512472991/2021-04-23-SEMINARIO-INVESTIGACION-2-ACT>

Chiavenato Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (2009) **Gestión del talento humano**. México. Ediciones McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial McGraw Hill.

Constitución (2009) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5908**. Febrero 19, 2009.

Congreso Internacional Virtual de Educación (2005) CIVE V **Congreso Internacional Virtual de Educación** 7-27 de Febrero de 2005.

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24469/Documento\\_completo.pdf](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24469/Documento_completo.pdf)

Cuesta, A. (2002). **Gestión del Talento Humano y del Conocimiento**, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos, La Habana: 2da edición ECOE Ediciones, Cuba 2002.

Faria, F. (1995). **Desarrollo Organizacional**. Enfoque Integral. México: Noriega Editores.

Febres C. Idania M. (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Fernández, Alfonso (2010). “**Indicadores de gestión y cuadro de mando integral**”. Editado por: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Fundacite Mérida (2010). **Manual de procesos para el diseño de los indicadores de gestión**. Mérida Venezuela. Documento no publicado.

Gaines Robinson, Dana / Robinson, James C. (1989, Mayo 23). *Training for Impact: How to Link Training to Business Needs and Measure the Results*. San Francisco, California: Pfeiffer.

Galván, B. (6 de Abril de 2011). Obtenido de **CAPACITACIÓN**  
<http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/teoria-delcapital-humano.html>.

Gutiérrez, N. (2007) **Las necesidades de inducción y Capacitación del personal administrativo de los centros locales de la Universidad Nacional Abierta**. Tesis para optar al título de Magister en Gestión del Talento Humano (2007)

Gutman, N. (2011) **Cómo medir los resultados de una capacitación**. Recuperado de <http://www.americalearningmedia.com/edicion-005/60-innovacion/256-como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>

Harrington, H. (1992). **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa**. Madrid; Mc. Graw-Hill.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Hernández R.; Fernández C. y Baptista P. (2002). **Metodología de la Investigación**. Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F.

Hernández R.; Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F

Hidalgo-Parra, Yohana; Hernández-Hechavarría, Yusleidis; Leyva-Reyes, Nayvis (2020) **Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo** Ciencias Holguín, vol. 26, núm. 1, 2020 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181562407006>

Hurtado de B. Jaqueline (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. Edit. Sypal. Caracas Venezuela.

Iturralde, T. Julia (2011). **La evaluación del Desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorros y Crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato 2010**. Tesis para optar al título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato.

Medina P. Faira. (2014) **“Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”** Tesis para la obtención del título de: Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Quito 2014

Méndez, C. (2004). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación** (5a. ed.). Colombia: Mc Graw – Hill.

Merino, M.G. (23 de enero del 2013) Obtenido de Blog de María Gonzales Merino <http://mariagmerino.blogspot.com/2013/01/elenfoque-de-la-teoria-de-istemas.html>.

Pacheco, Juan C. y Otros. (2002) **Indicadores Integrales de Gestión**. (McGraw-Hill). 1ra Edición. Colombia Bogotá.

Padua, Jorge (1979). **Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales**. Edit. El Colegio Nacional. Fondo de Cultura Económica. México.

Patiño P. Antonio (2004). **Diseño de un sistema estratégico de control de gestión pública. Caso: Contraloría General de Estado**. Trabajo de grado inédito. Universidad de los Andes, Mérida Venezuela.

Pérez Juan; Veiga Carballo. (2000) **“Control de la gestión empresarial”**. Madrid España. Editorial ESIC.

Rodríguez, R. (2006) **Operacionalización de variables**. Caracas. IUPC

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. 7ma. Edición. México: Prentice Hall

Sabino, Carlos A. (2014) **El proceso de investigación**. Editorial Episteme. Caracas Venezuela.

Serna, H. (2008). “**Indicadores de Gestión. Cómo Diseñar un Sistema Integral de Indicadores de Gestión**”. Bogotá. Editorial 3R Editores Ltda.

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2003) **Glosario Técnico de términos de Capacitación y Empleo**. Obtenido de sitio Web SENCE: [www.sence.cl](http://www.sence.cl)

Silicio, A. 1996. **Capacitación y desarrollo personal**. Editorial Limusa, S.A. deC. V. Grupo Noriega Editores, México

Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica* (5a. ed.). Caracas: LIMUSA Noriega Editores

Tyler. 2000. **Modelo Regional de capacitación**. Prototipo 10: Evaluación y seguimiento de la capacitación. En línea s/f. Consulta, mayo, 24 2021

Tobey, D. E. (2005, Junio 1). Needs Assessment Basics (ASTD Training Basics). Alexandria: ASTD Press.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales**. Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales**. Caracas.

Vilas A. Flor (2017) **Capacitación y Evaluación del Desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, 2016**. Tesis para optar al grado de Maestra en Gestión del Talento Humano. Lima Perú.

Wayne, R., & Noe, M. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. México:  
Pearson Educación de México S.A., Novena Edición.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ANEXO 1

### INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL POR LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Caso: Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida.

Economista JhoJhantz Amilkar Araque P

#### GUÍA DE REGISTRO DE LA OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

1- Documentos Internos	SÍ	NO	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigrama.</li><li>• Misión, Visión</li><li>• Objetivos... entre otros</li></ul>			
2- Memoria y Cuenta del Banco Occidental de Descuento			
3- Plan de Capacitación de la entidad bancaria. 4- Método de Evaluación del Desempeño. 5.-Manuales.			

#### REGISTRO DE LA OBSERVACIÓN DOCUMENTAL.

Con este instrumento se registra una serie de eventos relevantes en cuanto a la información vinculante al contexto investigado, de manera de conocer en forma resumida, actividades, acciones, funciones y hechos que constituyen información de gran importancia para la entidad bancaria.

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO

Dirigido al personal talento humano del Banco Occidental de Descuento sede CC. Viaducto Mérida, con la finalidad de esclarecer puntos específicos relacionados con el estudio adelantado por el investigador Economista JhoJhanz Amilkar Araque P, conformando el sustento instrumental del trabajo **"INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL POR LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO"** Caso: Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida. a presentarse como trabajo de investigación, requisito para optar al grado de Especialista en Gestión del Talento Humano.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Pedimos su valiosa colaboración al respecto, por lo que agradeceríamos se tome unos minutos para responder al encuestador. Agradeciendo de antemano su aporte para la aplicación de este instrumento,

**Economista JhoJhanz Amilkar Araque P**

## CUESTIONARIO

Responda en cada caso con una x y en caso que se requiere realizar algún comentario, hacerlo en las filas dejadas para tal fin.

### Parte I

#### Objetivo

*Diagnosticar la situación actual de la evaluación por indicadores del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano en el BOD sede Viaducto Mérida*

1. ¿Sabe usted si existe un programa de capacitación en la entidad bancaria B.O.D?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. ¿Conoce usted si se realiza un análisis para determinar la necesidad de capacitación del personal?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

3. ¿Considera que la capacitación a la que ha asistido usted ofrecida por la entidad bancaria es acorde a las funciones que desempeña en la organización?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

4. ¿Existe mayor responsabilidad en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo después de recibida la capacitación?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

5. ¿La aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo produjo resultados medibles?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

6. ¿Ha mejorado su desempeño laboral la capacitación en la que ha participado?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

7. ¿Cree usted necesaria la evaluación de la Capacitación ofrecida por la entidad bancaria?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

8. ¿Su evaluación de desempeño ha sido la adecuada según el aprendizaje adquirido en la capacitación?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

9. ¿Sabe si en la entidad bancaria para la que labora se realizan Indicadores de Gestión para evaluación del personal?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

10. ¿Conoce usted qué son los Indicadores de Gestión?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

11. ¿Conoce usted si se elaboran Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación de la capacitación?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

12. ¿Es tomada en cuenta la opinión de los colaboradores para el diseño de los Indicadores de Gestión?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

13. ¿Sabe usted si en la entidad se designan responsables específicos para la elaboración de los Indicadores de Gestión para evaluar la capacitación?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

14. ¿Sabe usted si cuenta la entidad bancaria con procedimientos adecuados para el diseño de Indicadores de Gestión?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

15. ¿Considera usted necesario el diseño de Indicadores de Gestión para medir el impacto en el desempeño por la capacitación a los colaboradores del B.O.D?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

---

---

**16.** ¿Cuenta la entidad B.O.D con evaluación del desempeño?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**17.** De ser afirmativa la respuesta ¿Dentro de la evaluación del desempeño se mide el impacto de la capacitación en el desempeño laboral?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**18.** ¿Se aplican correctivos de la evaluación realizada a los trabajadores en caso de que los resultados sean desfavorables?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**19.** ¿Cuenta la entidad bancaria con mecanismos que permitan la evaluación de del desempeño laboral de los colaboradores vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades previamente establecidos para tal fin?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

Indique los instrumentos de evaluación

---

---

---

---

20. ¿Cree usted necesaria una evaluación sistematizada, confiable y oportuna?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

21. ¿Considera usted que su evaluación de desempeño se ha dado de manera eficaz?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

22. ¿Cree usted que en las actividades realizadas en la capacitación se puede generar una buena evaluación de desempeño?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

## Parte II

### **Objetivo**

*Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida.*

23. ¿Considera usted conveniente establecer indicadores para dar a conocer los resultados del desempeño laboral en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad, economía para la entidad bancaria en estudio?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

24. ¿Considera usted conveniente y/o necesaria la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

Mencione aquellos aspectos que, a su juicio, es necesario considerar al momento de diseñar un sistema de indicadores de gestión.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**25.** ¿Considera usted pertinente la automatización de la medición del impacto en el desempeño laboral por la capacitación?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**26.** ¿Considera usted que la implantación de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores influiría en el logro de la eficacia y eficiencia en el B.O.D?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**27.** ¿Cree usted que el personal está dispuesto a participar en el proceso de formulación de los indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a sus trabajadores?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**28.** ¿Estaría usted Dispuesto(a) a proporcionar aportes para el diseño de dicho sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación a los trabajadores del B.O.D?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**ANEXO 3**  
**VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**  
**Solicitud de Validación dirigida a expertos**

Mérida, 04 de septiembre de 2021

Ciudadano:

Presente.

Dada su reconocida formación en el área de la investigación y metodología, ocurro ante Ud., con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de los instrumentos de recolección de datos para la investigación titulada **INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL POR LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO**” Caso: Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida. a presentarse como trabajo de investigación, requisito para optar al grado de Especialista en Gestión del Talento Humano.

A tal efecto, se anexa copia de las generalidades relacionadas con el trabajo, así como facsímiles de los instrumentos; de igual modo, se incorporan la hoja de evaluación y la carta de validación de los mismos. Los aspectos a tomar en consideración son: pertinencia, relevancia, construcción y precisión de las preguntas.

Agradeciendo de antemano su valiosa cooperación,

Atentamente,

**Economista Jhojhanz Amilkar Araque P**

C.I.

157

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE EMPRESAS CIDE  
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**VALIDACIÓN**

En mi carácter de experto en el área de investigación y metodología, valido los instrumentos de medición a utilizar en el trabajo de investigación titulado titulada **INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL POR LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO**” Caso: Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida. a presentarse como trabajo de investigación, requisito para optar al grado de Especialista en Gestión del Talento Humano.

Hago constar que dichos instrumentos cumplen con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicados en la investigación y ser sometidos a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la ciudad de Mérida, a los 04 días del mes de septiembre del año 2021.

**Validado por:**

**C.I. N°:**

**Profesión:**

**Lugar de Trabajo:**

**Cargo que desempeña:**

**Firma:**

---

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE EMPRESAS CIDE  
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**VALIDACIÓN**

En mi carácter de experto en el área de Lingüística y Redacción, valido los instrumentos de medición a utilizar en el trabajo de investigación titulado **INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL POR LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO**” Caso: Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida. a presentarse como trabajo de investigación, requisito para optar al grado de Especialista en Gestión del Talento Humano.

Hago constar que dichos instrumentos cumplen con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicados en la investigación y ser sometidos a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la ciudad de Mérida, a los 04 días del mes de septiembre del año 2021.

**Validado por:**

**C.I. N°:**

**Profesión:**

**Lugar de Trabajo:**

**Cargo que desempeña:**

**Firma:**

---

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE EMPRESAS CIDE  
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**VALIDACIÓN**

En mi carácter de experto en el área del Talento Humano, valido los instrumentos de medición a utilizar en el trabajo de investigación **INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL POR LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO**” Caso: Trabajadores del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida. a presentarse como trabajo de investigación, requisito para optar al grado de Especialista en Gestión del Talento Humano.

Hago constar que dichos instrumentos cumplen con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicados en la investigación y ser sometidos a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la ciudad de Mérida, a los 04 días del mes de septiembre del año 2021.

**Validado por:**

**C.I. N°:**

**Profesión:**

**Lugar de Trabajo:**

**Cargo que desempeña:**

**Firma:**

---

**FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>ITE M</b>	<b>ÓPTIM A</b>	<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>RECHAZ.</b>
Proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del impacto en el desempeño laboral por la capacitación del talento humano del Banco Occidental de Descuento. Sede CC. Viaducto Mérida	<b>1</b>					
	<b>2</b>	<b>Parte I</b>				
	<b>3</b>	<b>Parte II</b>				

**OBSERVACIONES:**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**NOMBRES Y APELLIDOS:**

**FIRMA**

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento				
Claridad en la redacción de los ítems				
Pertinencia de las categorías				
Relevancia del Contenido				
Factibilidad de la Aplicación				

### OBSERVACIONES

www.bdigital.ula.ve

Validado por \_\_\_\_\_ C.I. N° \_\_\_\_\_

Ciudad y Fecha \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_