



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROCESO DE CAPACITACIÓN EN UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN
LIMA, 2016 - 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autores:

Milagritos Angélica Díaz Barrientos
Jacquelin Angie Rivera Llerena

Asesor:

Mg. Magnolia Jesús Dusek Paz

Lima – Perú

2021

DEDICATORIA

A mi hija Alanis quien me acompañó durante todo este largo camino de aprendizaje, a mi abuelita y mi madre quienes me brindaron su apoyo.

Milagritos Díaz Barrientos

A mis padres, en especial a mi madre quien fue mi apoyo constante e incondicional durante este proceso de aprendizaje.

Jacquelin Rivera Llerena

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por guiarnos y permitirnos poder culminar con esta etapa tan importante para nuestro futuro. Asimismo, agradecemos a nuestros docentes por habernos formado como profesionales de éxito

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad Problemática	10
1.1.1. Justificación	15
1.1.2. Antecedentes	17
1.1.3. Bases Teóricas	24
1.2. Formulación del problema	33
1.2.1. Problema general.....	33
1.2.2. Problemas específicos	33
1.3. Objetivos.....	33
1.3.1. Objetivo General	33
1.3.2. Objetivos Específicos.....	34
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	35
2.1. Operacionalización de variables	35
2.2. Tipo de investigación.....	36
2.3. Población y Muestra (materiales, instrumentos y métodos)	37
2.3.1. Unidad de Estudio	37
2.3.2. Población.....	38
2.3.3. Muestra	38
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	39
2.5. Procedimiento	40
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	42
3.1. Resultados cuantitativos.....	42
3.2. Resultados cualitativos.....	55
3.3. Resultados mixtos	58
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	60

4.1. Discusión.....	60
4.2. Conclusiones	64
REFERENCIAS.. ..	66
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Actividades del entrenador de capacitación 2016	15
Tabla 2	Comparativo de la Efectividad de la capacitación	43
Tabla 3	Comparativo de la Calidad percibida.....	44
Tabla 4	Comparativo de la Asistencia de personal	45
Tabla 5	Nivel de cumplimiento de Efectividad de la capacitación	47
Tabla 6	Nivel de cumplimiento de Calidad percibida.....	48
Tabla 7	Nivel de cumplimiento de Asistencia de personal	49
Tabla 8	Comparativo de la Efectividad de la capacitación por canal.....	51
Tabla 9	Comparativo de la Calidad percibida por canal	52
Tabla 10	Comparativo de la Asistencia de personal por canal.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	43
Figura 2.....	44
Figura 3.....	45
Figura 4.....	47
Figura 5.....	48
Figura 6.....	49
Figura 7.....	51
Figura 8.....	52
Figura 9.....	53
Figura 10.....	55
Figura 11.....	56
Figura 12.....	57

RESUMEN

El presente trabajo de investigación hace referencia a la problemática relacionada al proceso de capacitación dentro de una organización, por consiguiente, el objetivo principal es describir el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 – 2017, lo que permitirá brindar información acerca de la variación de sus indicadores cuando se aplica un adecuado proceso de capacitación.

En la parte metodológica, este trabajo es de tipo descriptivo no experimental, transversal con enfoque mixto. Se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista realizada a dos representantes del área involucrada de la empresa y el análisis comparativo de los reportes de aprobación, calidad percibida y asistencia del personal a las capacitaciones correspondiente al periodo 2016 – 2017, los que serán presentados en tablas y gráficos de barra para una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

Los resultados del análisis de la investigación muestran que la empresa de telecomunicaciones actualmente cuenta con un adecuado proceso de capacitación, lo cual se puede comprobar con los resultados del período 2017 donde se observa una mejora en los indicadores comparándolo con el año anterior, ello debido a los cambios realizados en dicho proceso.

Palabras claves: Capacitación, entrenador, proceso de capacitación.

ABSTRACT

This research work refers to the problem related to the training process within an organization, therefore, the main objective is to describe the training process in a telecommunications company in Lima comparing the results: 2016 - 2017, which will allow provide information about the variation of its indicators when an adequate training process is applied.

In the methodological part, this work is descriptive, non-experimental, transversal with a mixed approach. The data collection technique used was the interview carried out with two representatives company from the involved area and the comparative analysis of the approval reports, perceived quality and staff attendance at the training corresponding to the period 2016 - 2017, which will be presented in tables and bar graphs to provide a better understanding of the results obtained.

The results of the analysis of the investigation show that the telecommunications company currently has an adequate training process, which can be verified with the results of the 2017 period where an improvement in the indicators is observed compared to the previous year, this being due to the changes made in that process.

Keywords: Training, trainer, training process.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

La capacitación ha ido evolucionando a través del tiempo y tiene sus primeros indicios en la Edad Antigua, en la que el hombre transmitía sus conocimientos y habilidades a través de las generaciones mediante la imitación de la forma de trabajo, la cual consistía en la capacidad de observar una acción y tratar de repetirlo de manera precisa.

Durante la Edad Media, hubo un apogeo en las actividades artesanales y de comercio, lo que originó una separación del trabajo intelectual del trabajo manual, siendo éste último el que requería una mayor especialización de la que existía en esa época, por lo cual surgieron los talleres de aprendices que fueron una forma de capacitarse en los secretos de los oficios de la época.

En la época de la Revolución Industrial se vislumbraron cambios significativos para la capacitación laboral, ya que surgieron las aulas donde los trabajadores eran capacitados en las labores que le correspondían dentro de las fábricas.

A partir del siglo XX, a causa de las guerras mundiales surge la necesidad de contar con personal entrenado rápidamente, lo que dio origen a las capacitaciones con una metodología sistémica y masiva.

Sin embargo, el planteamiento de la capacitación de personal tuvo sus bases en la época de Frederik Taylor (1911), quien en uno de sus principios de la administración científica indica que el trabajador debe entrenarse para la función que vaya a

desempeñar, es decir que hace referencia a la especialización del trabajador según sus aptitudes, lo que permitiría un mejor desempeño en sus funciones generando así el incremento de su productividad.

Simultáneamente, una de las figuras que brindó aportes al tema de la capacitación fue el pedagogo John Dewey con su técnica del aprender – haciendo. En ese sentido, los autores Mitnik y Coria (2006) afirmaron lo siguiente:

Su obra tiene relevancia para la capacitación en una serie de aspectos. El más importante es, posiblemente, que la pedagogía para ser eficaz debe considerar que el aprendizaje tiene un contenido que se aprende en la interacción con el contexto. (p. 154)

A finales del siglo XX, la capacitación experimenta un cambio importante debido al incremento del uso de la tecnología permitiendo que las personas se capaciten individualmente y originando que las empresas comiencen a invertir mayores recursos en los cursos de capacitación.

Con el pasar de los años, el enfoque de la capacitación de personal ha ido evolucionando orientado hacia el desarrollo del capital humano, con el fin que los colaboradores puedan desarrollar sus habilidades, las cuales luego serán aplicadas en el desarrollo de sus funciones con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

En la actualidad las empresas necesitan mantener al personal capacitado ya que es fundamental para el logro de los objetivos de la organización, así como también para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Esto se encuentra ligado a un adecuado proceso de capacitación de personal que debe estar orientado según los objetivos estratégicos definidos por la empresa. De acuerdo con Alles (2016) refiere que:

La formación puede llegar a constituirse en un factor relevante dentro de los planes estratégicos organizacionales, en la medida en que sea diseñada a tal efecto (...) cuando la formación se planifica relacionándola con la estrategia y la visión de la organización, los planes llevados adelante en la materia estarán enfocados a que las personas logren de la mejor manera sus objetivos. (pp. 234 – 235)

Es fundamental resaltar que en toda organización existen diversos factores que contribuyen a su éxito, entre ellos podemos destacar el capital humano, quienes aplican sus conocimientos y habilidades en las actividades de la empresa generando con ello una ventaja competitiva.

En Latinoamérica, las empresas están realizando inversiones para la capacitación de personal, siendo una de las regiones que destaca en ese aspecto según la encuesta realizada por el Banco Mundial en el 2006 y 2010. Sin embargo, aún dentro de la región existen brechas entre los países dependiendo del sector y del tamaño de la empresa. En ese sentido, mientras en Argentina, Costa Rica y Chile son las grandes empresas las que brindan más capacitaciones, Perú tiene un resultado distinto ya que las pequeñas empresas (con menos de 50 trabajadores) son las que más ofrecen

capacitaciones a su personal, sin embargo, las grandes y medianas empresas invierten en menor grado (Fiszbein, Cumsille, & Cueva, 2016).

La empresa materia de la investigación pertenece al rubro de telecomunicaciones, la cual ofrece servicios móviles, de voz y datos con cobertura en las principales ciudades del país. Con más de cuatro años en el mercado peruano y más de 5.8 millones de clientes, es una de las principales empresas en el sector.

Para el presente trabajo se ha analizado el principal problema del área de Formación, la cual es la encargada de establecer las estrategias en la gestión de capacitación a toda la fuerza de ventas de la empresa.

En el año 2016, la empresa contaba con 33 socios de negocio quienes tenían sus propios entrenadores encargados de desplegar la información acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa operadora, a través de inducciones, actualizaciones y talleres.

Este proceso de capacitación implicaba que exista un diferente nivel de expertise técnico comercial de los entrenadores quienes además no se dedicaban exclusivamente a la función de capacitar, sino también a otras funciones administrativas tal como se puede observar en la Tabla 1, generándose así poco control en la gestión y ejecución de las acciones planificadas, así como también que la fuerza de ventas no se encontrara capacitada oportunamente para los lanzamientos e implementaciones de las campañas.

En la empresa objeto de análisis, se puede observar que en el año 2016 no contaba con un adecuado proceso de capacitación que permitiera ejecutar las estrategias definidas por el área de Formación de la empresa de telecomunicaciones. De acuerdo a lo mencionado por García (2011) es importante establecer “un buen sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica” (p. 2).

Con lo mencionado anteriormente, en este trabajo de investigación se mostrará el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 – 2017 que permitirá brindar información sobre la variación en sus indicadores cuando se aplica un adecuado proceso de capacitación.

Tabla 1

Actividades del entrenador de capacitación 2016

Actividades	Detalle	Participación del entrenador 2016
Participación pre despliegue	Participación UAT	TP, TPF, GGTT
	Levantamiento de consultas	Todos
	Participación en reuniones	Todos
	Calibración entrenadores regiones	Todos
Elaboración de Contenidos y exámenes	Consolidación de información	Todos
	Adecuación de contenidos en ppt de alto impacto (actualizaciones)	Todos
	Actualización contenidos de inducción	Todos
	Elaboración de exámenes de inducción	Todos
	Impresión del material entregable	Todos
Ejecución de capacitaciones	Capacitaciones presenciales (actualizaciones)	Todos
	Capacitaciones presenciales (inducciones)	Todos
	Capacitaciones presenciales (reuniones semanales)	GGTT
	Capacitaciones vía Skype	Todos
Soporte a consultas	Atender consultas FFVV diversos medios (WA, email, llamadas)	Todos
	Escalar las consultas de 2do nivel al buzón de Entrenamiento	Todos
Gestión	Remisión de listas de participación y tabulación de evaluaciones	Todos
	Elaboración de cronogramas	Todos
	Elaboración de reportería de capacitación para Formación	Todos
	Adecuación de reportería de capacitación para el SN	TPF, GGTT, AGENTES
	Actualizar la BD (altas, bajas, cambios de puesto SN)	Todos
	Visitas de campo (PdV)	GGTT, AGENTES
	Verificación Foto de Éxito, Protocolo de atención	Todos
	Levantamiento de alertas e incidencias	Todos

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

1.1.1. Justificación

Justificación Teórica.

El presente trabajo de investigación se desarrolla con el propósito de aportar conocimiento sobre la importancia de contar con un adecuado proceso de

capacitación de personal que permita asegurar el éxito de la gestión de este proceso en las organizaciones.

En ese sentido, Castillo (2012) indica que “La trascendencia del entrenamiento es de doble efecto: de un lado de la empresa logra mejorar su productividad; de otro lado realiza un servicio social al promover el desarrollo integral de las personas y, por extensión, de la sociedad” (p. 161).

Con lo anteriormente mencionado, podemos acotar que la capacitación de personal es un proceso fundamental que toda organización debe considerar dentro de sus estrategias porque sirve como un factor motivacional para el personal, que incide en el logro de los objetivos trazados por la empresa.

Justificación práctica.

Con la presente investigación se busca determinar que un proceso de capacitación debidamente estructurado e implementado donde se definan las actividades y funciones de los responsables de la formación del personal, permite alcanzar el éxito en la gestión de la capacitación orientado al logro de los objetivos de la organización.

Justificación Metodológica.

El presente trabajo de investigación se desarrolla con la finalidad describir la importancia de contar con un adecuado proceso de capacitación en la empresa de telecomunicaciones, para lo cual se emplearon algunos indicadores de medición de dicho proceso, intentando aportar con unas herramientas que

permitan analizar la misma problemática de capacitación en otras organizaciones.

1.1.2. Antecedentes

Antecedentes Internacionales.

Alderete, D. (2017) en la ciudad de Buenos Aires, en una tesis previa a la obtención del grado académico de magister en administración de empresas otorgado por la Universidad Torcuato Di Tella, sustentó el tema “Estudio del proceso de capacitación: técnicas de capacitación: caso Compañía Minera Aguilar”. Esta investigación es de tipo descriptiva, no experimental con un estudio de caso único en profundidad que analiza la problemática referente a la falta de un proceso de capacitación con un enfoque sistémico y el uso de técnicas de motivación para mejorar la productividad del personal, y tiene como objetivo rediseñar el proceso de capacitación, además de usar técnicas de motivación que sirvan como herramientas para mejorar la productividad de la empresa.

En base a los resultados de la investigación, el autor concluye que es indispensable que la empresa cuente con un proceso de capacitación debidamente estructurado, acompañado del uso de técnicas de motivación laboral, ya que ello permitirá plantear mejoras ante el programa de capacitación y validar si los objetivos del programa están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. El aporte que nos brinda este antecedente es la importancia de diseñar el proceso de capacitación con un enfoque sistémico donde se establezcan las actividades, además que se debe establecer un sistema de evaluación para validar la efectividad de la capacitación. Esto con el fin de

lograr el desarrollo del personal, obteniendo así un mejor desempeño en sus funciones y por ende el incremento de la productividad.

Molina, V. (2017) en la ciudad de Cuenca, en un trabajo de graduación previo a la obtención del título de magister en dirección de recursos humanos y desarrollo organizacional otorgado por la Universidad del Azuay, presentó el tema “Investigar y analizar el proceso de capacitación de los servidores públicos que laboran en el GAD municipal de Azogues correspondiente al año 2014, para determinar su eficiencia y eficacia institucional”. Este trabajo de investigación, de tipo descriptivo, analiza la problemática de la institución con respecto a la falta de un proceso de capacitación debidamente estructurado lo que denota que la entidad no consideraba importante a este proceso dentro de sus estrategias. Esta tesis tiene como objetivo elaborar el proceso y los procedimientos de capacitación de la entidad analizada para asegurar que se encuentre orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El autor concluye que la capacitación en la entidad es prioritaria, ya que brinda la oportunidad de incrementar la competitividad del personal, asimismo, menciona la importancia de implementar un proceso de capacitación estructurado en cuatro ejes, para así obtener mejores resultados en dicha gestión. El aporte que brinda este trabajo es acerca de la importancia de que las entidades o empresas cuenten con un proceso de capacitación debidamente estructurado en cuatro fases, en el que los programas de capacitación sean diseñados de acuerdo a las necesidades detectadas de los participantes acorde a los objetivos

de la entidad, que estos programas sean ejecutados y se realicen las evaluaciones para controlar el avance del proceso.

Poveda, R. (2019), en la ciudad de Guayaquil, en un trabajo de titulación para obtener el título de licenciada en psicología industrial otorgado por la Universidad de Guayaquil, presentó el tema “El Proceso de Capacitación en la empresa Disma C. Ltda. Del Cantón Durán, provincia del Guayas, desde diciembre del 2018 hasta marzo del 2019”. Esta investigación utiliza como metodología el enfoque de sistematización de experiencias, el cual es una técnica que permite transmitir la experiencia adquirida durante el proceso de capacitación y posteriormente compararla con otros conocimientos ya existentes. El objetivo de este trabajo de investigación es analizar la importancia de la utilizada en el proceso de capacitación y en el desarrollo de las actividades en la empresa Disma C. Ltda. del Cantón Durán, lo que permitirá conocer si el proceso de capacitación se está implementando de manera adecuada.

Finalmente, la autora concluye que es importante la evaluación en las capacitaciones, ya que, a través de esta, se puede medir el impacto que tiene en el personal y sobre todo si se cumple con los indicadores que se plantearon cuando se diseñó el proceso, los cuales están alineados con los objetivos generales de la empresa. Esta investigación es de gran aporte, porque nos muestra la importancia de la evaluación dentro de un proceso de capacitación, ya que, a través de este indicador se puede medir el impacto que tienen las capacitaciones en el personal de las organizaciones.

Almendáriz, M. (2018), en la ciudad de Quito, en un plan de disertación previo a la obtención del grado académico ingeniero en gestión hotelera otorgado por la Universidad Católica del Ecuador, disertó acerca del “Estudio Macro de todas las Áreas del Establecimiento en el Proceso de Capacitación de Personal, Área de Marketing y Área de Ventas del Hostal SOLERA HOUSE ubicado en el Centro Histórico de Quito”. Esta investigación de tipo exploratoria, tiene como problemática la falta de capacitación del área de personal, así como también la baja gestión en el área de marketing y ventas del Hostal Solera House, lo que imposibilitaba que puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada. El objetivo principal de esta investigación es analizar el desempeño del área de capacitación de personal y de las áreas de marketing y ventas mediante un estudio de los factores que originan el bajo rendimiento, luego de ello realizar una propuesta de mejora en el proceso de capacitación de las áreas antes mencionadas, que permitan el desarrollo y perfeccionamiento de sus funciones.

En base a los resultados de la investigación, el autor concluye que es indispensable la implementación de un proceso de capacitación, que brinde las herramientas necesarias para el entrenamiento y desarrollo de las habilidades, que permitan un buen desempeño laboral. Este antecedente es de gran aporte, ya que nos manifiesta la importancia de contar con un adecuado proceso de capacitación, que permita que el personal obtenga los conocimientos necesarios para implementarlos en el desarrollo de sus funciones.

Antecedentes Nacionales.

Yaya, M. y Matto, Y. (2019) en la ciudad de Lima, en una tesis para obtener el título profesional de licenciado en gestión empresarial y gestión pública otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, sustentaron el tema “Análisis y propuesta de un proceso de capacitación unificado en base a la experiencia de tres pequeñas empresas consultoras que brindan servicios de outsourcing en formación: PRO MANAGEMENT, VALUE HUNTER Y CONSULTORA X”. Esta investigación de tipo descriptivo – exploratorio con enfoque cualitativo, analiza la problemática referente a la falta de un modelo adecuado del proceso de capacitación en las empresas consultoras que brindan servicios de capacitación a diferentes organizaciones. Este estudio se realizó con el fin de proponer un modelo de gestión del proceso de capacitación que pueda ser implementado en empresas consultoras del área de Recursos Humanos dedicadas a servicios formativos, el cual les permita gestionar y desarrollar las capacitaciones de manera más eficiente.

Este trabajo de investigación concluye que es relevante diseñar un modelo de gestión de capacitación a través de un adecuado proceso que incluya tanto información teórica como práctica y determinada por cinco fases, donde se establezcan las funciones de cada área participante, además teniendo en cuenta que los objetivos del programa de capacitación estén alineados con las necesidades indicadas por la empresa. Esta tesis es un gran aporte, puesto que evidencia la necesidad y relevancia de contar con un adecuado proceso de capacitación determinada por cinco fases, donde se establezcan las actividades

y los responsables de las mismas, con el fin de alcanzar el éxito en la gestión de capacitación.

Álvarez, I. y Belizario, M. (2017) en la ciudad de Arequipa, en una tesis previa para obtener el título profesional de licenciada en relaciones industriales otorgado por la Pontificia Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, sustentaron el tema “Factores que intervienen en los procesos de capacitación del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa”. En este trabajo de investigación de tipo descriptivo no experimental, las autoras analizan la problemática existente en el proceso de capacitación del personal administrativo de la entidad universitaria, el cual presenta falencias en las fases de dicho proceso. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la observación y la encuesta. El objetivo principal de esta tesis es determinar los factores que intervienen en el proceso de capacitación del personal administrativo de la universidad analizada, ya que ello permitirá realizar los cambios necesarios en dicho proceso para así potenciar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Esta tesis concluye que el proceso de capacitación de la entidad universitaria no se encuentra debidamente estructurado y que se deben implementar mejoras en el proceso mediante el uso de indicadores que permitirán brindar mayor información para una mejor toma de decisiones en la gestión de capacitación. Este antecedente aporta la importancia de contar con un proceso de capacitación debidamente estructurado, orientado a un enfoque sistémico con las tres fases

identificadas: planificación, ejecución y evaluación, las cuales deben estar bien definidas a fin de lograr el éxito en la gestión de capacitación.

Luque, N. (2016) en la ciudad de Andahuaylas, en una tesis previa para obtener el título profesional de licenciado en administración de empresas otorgado por la Universidad Nacional José María Arguedas, sustentó el tema “Proceso de Capacitación y Calidad de Servicio en la empresa de transporte público urbano José María Arguedas”. Esta investigación de tipo no experimental correlacional, tiene como objetivo principal demostrar la relación que existe entre el proceso de capacitación y la calidad de servicio en la empresa de transporte público urbano José María Arguedas, lo cual permitirá solucionar los problemas que hoy en día tiene la organización por la inexistencia de un adecuado proceso de capacitación. La autora desarrolló este trabajo bajo la hipótesis de que la capacitación de personal tiene un impacto en la calidad del servicio que se brinda en la empresa de transporte público urbano José María Arguedas. Para evidenciarlo realizó encuestas al personal de la empresa, que luego del respectivo análisis, permitirá encontrar las estrategias más relevantes que permitan establecer un proceso de capacitación adecuado.

Finalmente, en esta tesis se concluye que es importante que exista un buen proceso de capacitación, ya que a medida que vaya mejorando este proceso, mejora de manera consecutiva la calidad del servicio. Este antecedente nos brinda como principal aporte la importancia de contar con un colaborador bien capacitado, ya que eso permitirá que la empresa pueda cumplir con sus objetivos y mejorar la calidad de servicio.

Linares, H. (2017) en la ciudad de Lima, en una tesis para obtener el grado de doctor en administración otorgado por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, sustentó el tema “El Proceso de Capacitación y El Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima”. Esta investigación es de tipo explicativa – aplicada con diseño ex – post facto, tiene como problemática la falta de enfoque que se le dan a las capacitaciones, priorizando en muchos casos de manera general y no en temas específicos relevantes para el personal de la organización. El objetivo principal de esta investigación, es determinar la influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa analizada, lo cual permitirá contar con un proceso más enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Finalmente, la autora concluye en que el proceso de capacitación influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores. Esta investigación es de gran aporte, ya que nos muestra la importancia de contar con un proceso de capacitación bien estructurado y enfocado de acuerdo a las necesidades y problemáticas de la empresa.

1.1.3. Bases Teóricas

Capacitación.

Los autores González y Olivares (2014) afirman que:

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada. (p. 107)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, podemos inferir que la capacitación es un proceso por el cual se desarrollan las habilidades y capacidades del personal con el fin que puedan desempeñarse adecuadamente en sus labores.

Por otro lado, Chiavenato (2011) refiere que la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera estructurada y organizada, a través del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Según lo mencionado por Chiavenato, la capacitación es un proceso donde se imparten conocimientos y se logran desarrollar las habilidades y competencias del personal, los cuales serán aplicados en las organizaciones de acuerdo a los objetivos establecidos.

Para el autor Siliceo (2004) “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 26). De acuerdo a lo mencionado por el autor, la capacitación

es una actividad que debe ser planificada teniendo en cuenta las necesidades reales de la organización, lo que permitirá contar con personal más calificado.

Finalmente, se puede observar que los autores coinciden en que la capacitación es un proceso en el cual se prepara a los colaboradores, con la finalidad de que puedan desarrollar eficazmente sus labores y, por consiguiente, lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Importancia de la capacitación.

El autor nacional Cachi (2017) indica que “la capacitación del recurso humano es importante para lograr la eficiencia y eficacia en cualquier sector de la economía, es una de las principales herramientas en la empresa para enfrentar los retos actuales y futuros” (p. 12). De acuerdo a lo mencionado, se puede resaltar la importancia de la capacitación de personal en las organizaciones para que así se puedan desempeñar eficazmente y con ello se alcancen los objetivos de la empresa.

Para Chiavenato (2009) la capacitación “es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes” (p. 371). En ese sentido, la capacitación de personal es relevante porque contribuye al desarrollo del talento humano y a los resultados que la organización espera alcanzar.

Según García (2011), la importancia de la capacitación radica principalmente “en que la misma dinámica empresarial y el cambio constante que sufren las organizaciones requieren de contar con personal preparado y con los conocimientos y habilidades suficientes para enfrentar esos cambios” (p. 3).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, la capacitación de personal es de suma importancia ya que permite enfrentar los nuevos desafíos que se presentan constantemente ante las nuevas tendencias, haciendo de esta manera que las organizaciones sean más competitivas.

Por último, podemos concluir que los autores destacan la importancia de la capacitación en las empresas ya que, contando con un recurso humano capacitado se logra mejorar la productividad y rentabilidad de la organización, además que se logra motivar al personal y desarrollar sus habilidades.

Objetivos de la capacitación

La capacitación es un proceso que debería ser considerado importante dentro de las empresas, ya que entre sus objetivos busca mejorar la eficiencia y el desarrollo de las habilidades del personal. Chiavenato (2011) menciona que:

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (p. 324).

Según lo mencionado por Chiavenato, los objetivos de la capacitación de personal están orientados a la preparación y desarrollo de los individuos, lo que también beneficiará a las organizaciones ya que incrementará la motivación dando como resultado una mayor productividad.

Entrenador / Capacitador

La autora Alles (2016) indica que un entrenador tiene la “capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana” (p. 63).

Según lo mencionado por Alles, el entrenador debe contar con ciertas competencias para que pueda desempeñar dicha función con el objetivo que incentive el aprendizaje y desarrollo del personal capacitado, además de buscar que la capacitación se lleve a cabo de manera exitosa.

Chiavenato (2011) señala que los capacitadores “cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices” (p. 334).

Por su parte, Chiavenato menciona que el capacitador es aquella persona que tiene conocimiento y experiencia en una determinada función, por lo que puede transmitir dicho conocimiento por medio de las capacitaciones.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede indicar que las capacitaciones deben ser ejecutadas por personal especializado que cumpla con un determinado perfil con el fin que incentiven el aprendizaje del personal capacitado.

Proceso de capacitación.

Diversos autores han definido la capacitación como un proceso que se debe realizar de manera sistémica, por lo cual se infiere que se requiere de etapas.

En ese sentido, Baca (2014) señala que “los pasos a seguir para que se realice son los siguientes:

1. Detección de las necesidades de capacitación.
2. Diseño del programa de capacitación.
3. Implementar la capacitación.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación” (pp. 231 – 233)

Este autor menciona que el proceso de capacitación se desarrolla en cuatro etapas, las cuales se encuentran estructuradas de tal manera que se puedan llevar a cabo en un orden específico para que así se pueda contar con un proceso adecuado.

Chiavenato (2011) señala que “la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados” (p. 325).

El proceso de capacitación para Chiavenato se desarrolla en cuatro etapas, las cuales se deben aplicar de manera ordenada para que se pueda contar con un adecuado proceso que permita tener resultados positivos de esta gestión.

González y Olivares (2014) describen el proceso de capacitación y desarrollo en los siguientes pasos:

1. Análisis de las necesidades.
2. Diseño de la instrucción.
3. Validación
4. Aplicación.
5. Evaluación y seguimiento (p. 107).

Para los autores González y Olivares, el proceso de capacitación se desarrolla en cinco fases. En este caso, mantienen el mismo lineamiento que los autores anteriores en cuanto a las fases del proceso de capacitación, sin embargo, consideraron añadir la validación de la capacitación como una de las fases del proceso.

De lo indicado anteriormente, se puede inferir que el proceso de capacitación requiere de las siguientes etapas para que éste se pueda desarrollar:

- a) Detección de las Necesidades de Capacitación, es la primera etapa en la cual se recopila información que permitirá identificar las necesidades específicas de capacitación que requiere el personal para poder cumplir con las funciones y metas trazadas por la organización. Y es clave ya que en base a ello se diseña el programa de capacitación.
- b) Diseño del Programa de capacitación, donde se establecen los objetivos de la misma y que (el cual) se realiza de acuerdo a las necesidades detectadas en la primera etapa. Asimismo, se determinan los participantes a capacitar, la duración del programa, el tema, el lugar, la fecha y el entrenador que dictará la capacitación.
- c) Implementación y Ejecución, donde se establece el método de capacitación y se pone en ejecución el programa de capacitación diseñado con todos los lineamientos establecidos en la segunda etapa.
- d) Evaluación de los resultados, es la etapa final donde se realizan las evaluaciones al personal capacitado lo cual permitirá medir la eficacia de la

capacitación. Así como también, la ejecución de encuestas para medir la satisfacción de los participantes con respecto a la capacitación recibida.

En la etapa final del proceso de capacitación donde se realiza la evaluación de los resultados, es importante tener en cuenta el Modelo de Kirkpatrick (2016), el cual propone medir cuatro niveles:

- a) Reacción, que se refiere a medir el nivel de satisfacción de los participantes con respecto al entrenador, el contenido del programa y la metodología empleada, utilizando encuestas o cuestionarios con escalas numéricas, lo que permitirá conocer la opinión acerca de los aspectos indicados.
- b) Aprendizaje, el cual hace referencia a medir el grado de conocimiento adquirido por los participantes durante la capacitación y que permitirá evaluar la efectividad de la misma. Esta medición se debe realizar a través de tests que evalúen el logro de los objetivos del programa de capacitación.
- c) Comportamiento, que se refiere a evaluar si los participantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación, en su puesto laboral, lo cual se puede validar con los cambios en el comportamiento. Es decir, que este nivel permite medir los efectos de la capacitación en el desempeño laboral de los participantes a través de una entrevista o feedback con el colaborador.
- d) Resultados, el cual hace referencia a medir el efecto de las capacitaciones en los resultados del negocio relacionados con los costos del proceso, para así contar con una visión más amplia de la gestión de capacitación.

Según Kirkpatrick (2016), los dos últimos niveles son los menos utilizados debido a su complejidad para la medición. Sin embargo, es recomendable que las organizaciones consideren los cuatro niveles mencionados para una mejor evaluación de la gestión de capacitación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 - 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿La efectividad de la capacitación es un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 – 2017?
- ¿La calidad percibida es un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 – 2017?
- ¿La asistencia del personal a las capacitaciones es un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 – 2017?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Describir el proceso de capacitación en la empresa de telecomunicaciones en Lima, comparando los resultados: 2016 – 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la efectividad de la capacitación como un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima, comparando los resultados: 2016 - 2017
- Describir la calidad percibida como un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima, comprando los resultados: 2016 - 2017.
- Describir la asistencia del personal como un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima, comparando los resultados: 2016 - 2017.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	HERRAMIENTA
Proceso de Capacitación	La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada. (González & Olivares, 2014)	Las dimensiones de la variable permitirán medir la efectividad de la capacitación, la calidad percibida y la asistencia de personal a las capacitaciones, lo que permite identificar si el proceso de capacitación es el adecuado.	Efectividad de la capacitación	$\frac{\text{Nro. de aprobados}}{\text{Nro. de asistentes}}$	Reporte de Aprobación
			Calidad Percibida	$\frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje esperado}}$	Reporte de Calidad
			Asistencia del personal	$\frac{\text{Nro. de asistentes}}{\text{Nro. de convocados}}$	Reporte de Asistencia

2.2. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptiva no experimental, transversal y mixta.

Descriptiva porque describimos los factores que intervienen en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) Indican que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Y los autores Ackerman y Com (2013) señalan que “los trabajos descriptivos realizan diagnósticos respecto de algún tema en particular” (p. 38).

En ambos casos, se puede concluir que la investigación descriptiva es aquella que permite describir un suceso o hecho para su posterior análisis.

Este trabajo es de diseño no experimental porque los hechos sucedieron sin la intervención de los autores.

Las investigaciones no experimentales, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Por lo tanto, con esta definición se determina que el presente trabajo de investigación es no experimental.

Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), las investigaciones de tipo transversal son “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154). Por tal motivo, este trabajo de investigación es transversal porque se recabaron los datos del periodo 2016 – 2017 en el área de Formación de la empresa de telecomunicaciones analizada.

Finalmente, el presente trabajo de investigación se realizó bajo el enfoque mixto, el cual según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que este tipo de enfoque “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 532).

En ese sentido, esta investigación tiene el enfoque mixto ya que se presentan los resultados cuantitativos del análisis de los datos numéricos de los reportes por medio de gráficos y tablas, asimismo en esta investigación se registran y analizan los datos cualitativos obtenidos a partir de la entrevista realizada a los dos representantes del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones.

2.3. Población y Muestra (materiales, instrumentos y métodos)

2.3.1. Unidad de Estudio

Para el presente trabajo, nuestra unidad de estudio son los reportes correspondientes a los años 2016 - 2017 y los dos representantes del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones.

2.3.2. Población

Para Rodríguez, Rodríguez y Pierdant (2016) la población “es el conjunto formado por un número determinado o indeterminado de unidades (personas, objetos, fenómenos, etc.) que comparten características comunes a un objeto de estudio” (p. 4).

De acuerdo a lo indicado por el autor, nuestra población son los reportes de efectividad de la capacitación (aprobación), de asistencia de personal y de calidad percibida correspondiente a los años 2016 – 2017, y los dos representantes del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones en Lima.

2.3.3. Muestra

La muestra en un trabajo de investigación para Rodríguez, Rodríguez y Pierdant (2016) “Es cualquier subconjunto seleccionado de una población, que sigue ciertos criterios establecidos en la teoría del muestreo. La muestra es el elemento básico en el cual se fundamenta la posterior inferencia acerca de la población de donde procede” (p. 6). Asimismo, el autor Ramírez (1997) señala que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 77).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, consideraremos como muestra censal a la misma población por ser simultáneamente universo, población y muestra. Los cuales detallamos a continuación:

- Reporte anual de Efectividad de la Capacitación 2016 – 2017
- Reporte anual de Asistencia de Personal 2016 – 2017
- Reporte anual de Calidad Percibida 2016 – 2017
- Mariel Merejildo – Jefe del área de Formación
- Luis Gaona – Coordinador interno del área de Formación

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se definieron como técnicas para la recolección de datos: la entrevista (cualitativo) y el análisis comparativo (cuantitativo) de los reportes de aprobación, asistencia de personal y calidad del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones.

Según las autoras Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) la entrevista es uno de los instrumentos técnicos en la investigación cualitativa, con el cual se puede recopilar datos y cuya flexibilidad permite conseguir información más profunda y detallada. Asimismo, señalan que la entrevista es valiosa en el campo de la investigación y más aún cuando se utiliza en estudios de tipo mixto como una visión complementaria del enfoque cuantitativo.

Para el presente trabajo de investigación se aplicó una entrevista individual al Jefe del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones utilizando una guía de entrevista diseñada con 9 preguntas. De la misma forma, se aplicó una entrevista individual a uno de los Coordinadores internos del área de Formación utilizando una guía de entrevista elaborada con 8 preguntas.

Por otro lado, para el autor Bernal (2006) “la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita acerca de un determinado tema, con la finalidad de establecer relaciones, diferencias, etapas o posturas del conocimiento respecto del tema objeto de investigación” (p.110).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en este trabajo de investigación se utilizaron los reportes de asistencia, de calidad percibida y aprobación del período 2016 – 2017 que el área de Formación de la empresa de telecomunicaciones empleaba para medir los indicadores de las dimensiones mencionadas.

2.5. Procedimiento

Debido a que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo describir el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima en el período 2016 - 2017, para la recolección de datos se solicitaron los reportes anuales de asistencia de personal, de calidad percibida y aprobación del período 2016 – 2017 que el área de Formación de la empresa de telecomunicaciones utiliza para medir los indicadores de las dimensiones de su proceso de capacitación.

Esta información se encontraba registrada en un archivo Excel donde los tres reportes o indicadores se encontraban consolidados en una sola hoja, por lo que se decidió trasladar la información a otro archivo Excel donde se crearon 3 hojas para registrar cada reporte de manera individual y así poder realizar el análisis respectivo de la data.

Para el análisis comparativo de los reportes del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones, se utilizó la herramienta Excel para elaborar las tablas y los gráficos de barra que permitieron analizar las dimensiones del proceso de capacitación en el periodo 2016 – 2017. Este análisis comparativo de los datos es cuantitativo, el cual a través de las tablas y gráficos de barra se evidenció la variación en sus indicadores de capacitación en el periodo 2016 - 2017.

Asimismo, se aplicó una entrevista al jefe del área de Formación utilizando una guía elaborada en Word con 9 preguntas, con la finalidad de conocer la opinión del entrevistado con respecto a las dimensiones del proceso de capacitación de la empresa de telecomunicaciones, lo que permitió conocer la problemática del proceso en el año 2016.

De la misma forma, se aplicó una entrevista a uno de los Coordinadores del área de Formación utilizando una guía elaborada en Word con 8 preguntas, con el fin de conocer su punto de vista respecto a las dimensiones del proceso de capacitación en la empresa de telecomunicaciones durante el período 2016 - 2017.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

3.1. Resultados cuantitativos

Resultados de los indicadores 2017 vs 2016.

Los resultados de los indicadores 2017 con respecto al 2016 nos muestran si, con los cambios efectuados en el área de Formación de la empresa de telecomunicaciones existió una mejora en el proceso de capacitación en cada una de las dimensiones estudiadas.

En la tabla 2 podemos observar los resultados comparativos de la dimensión Efectividad de la capacitación.

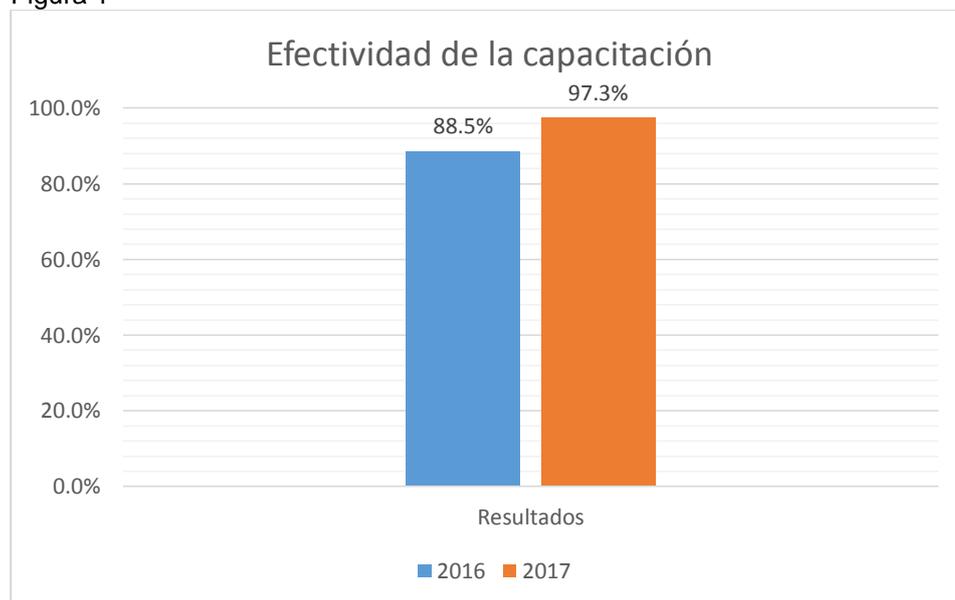
Tabla 2
Comparativo de la Efectividad de la Capacitación

	2016	2017
Efectividad de la Capacitación		
N° de aprobados	47 029	53 919
N° de asistentes	53 163	55 387
Resultados	88.5%	97.3%

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En estos resultados se puede observar que en el 2017 alcanzó un 97.3% versus el año anterior en el que obtuvo 88.5%.

Figura 1



Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En la figura 1 se observa de manera gráfica el comparativo de los resultados obtenidos en el 2017 con respecto al año anterior.

En la tabla 3 podemos observar los resultados comparativos de la dimensión Calidad Percibida.

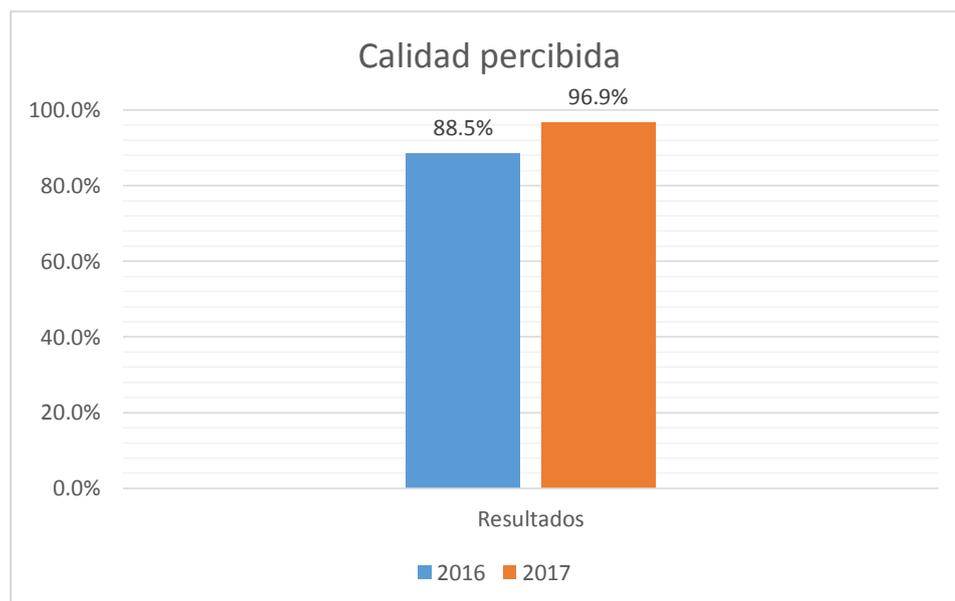
Tabla 3
Comparativo de la Calidad Percibida

	2016	2017
Calidad Percibida		
Puntaje obtenido	26,6	29,1
Puntaje esperado	30,0	30,0
Resultados	88.5%	96.9%

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En estos resultados se puede observar que en el 2017 alcanzó un 96.9% versus el año anterior en el que obtuvo 88.5%.

Figura 2



Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En la figura 2 se observa de manera gráfica el comparativo de los resultados obtenidos en el 2017 con respecto al año anterior.

En la tabla 4 podemos observar los resultados comparativos de la dimensión Asistencia de Personal.

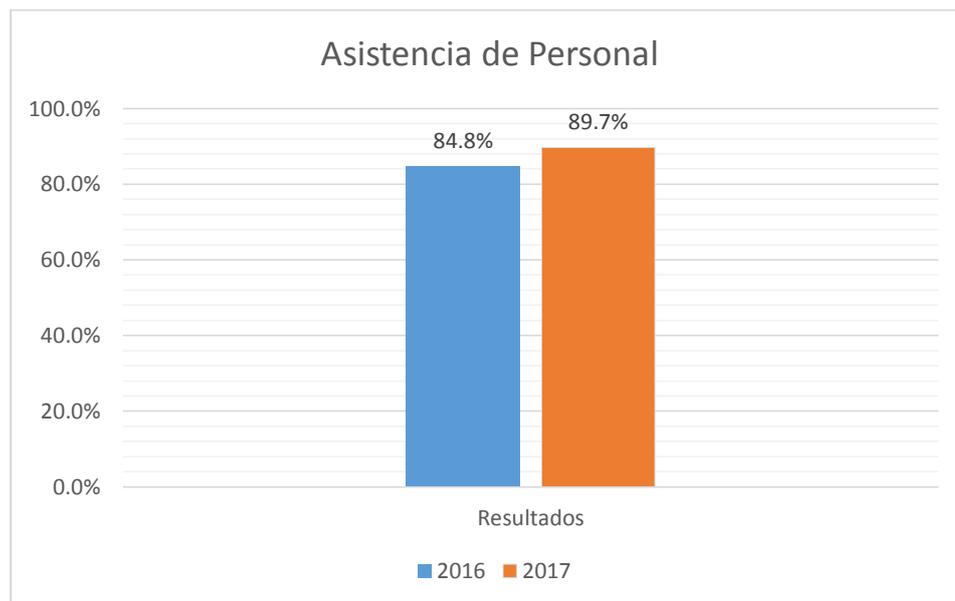
Tabla 4
Comparativo de la Asistencia de Personal

	2016	2017
Asistencia		
N° de asistentes	121 383	114 555
N° de convocados	143 134	127 644
Resultados	84.8%	89.7%

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En estos resultados se puede observar que en el 2017 alcanzó un 89.7% versus el año anterior en el que obtuvo 84.8%.

Figura 3



Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En la figura 3 se observa de manera gráfica el comparativo de los resultados obtenidos en el 2017 con respecto al año anterior.

Análisis del cumplimiento de objetivos 2017.

Luego de haberse realizado los cambios en el proceso de capacitación, el área de Formación estableció nuevos objetivos para cada una de las dimensiones con el fin de poder medir los resultados de este nuevo proceso de capacitación que se implementó a partir de febrero 2017.

En la tabla 5 se muestra el cumplimiento logrado, en base a los objetivos trazados para cada uno de los canales de atención de la empresa de telecomunicaciones, de la dimensión Efectividad de la Capacitación correspondiente a los resultados del año 2017.

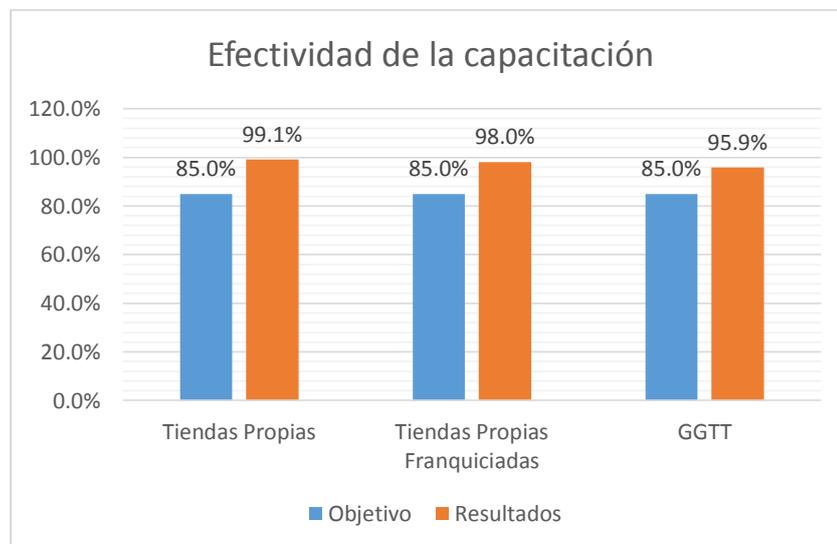
Tabla 5
Nivel de cumplimiento de Efectividad de la Capacitación

Efectividad de la Capacitación	Objetivo	Resultados	Cumplimiento
Tiendas Propias	85.0%	99.1%	116.6%
Tiendas Propias Franquiciadas	85.0%	98.0%	115.3%
GGTT	85.0%	95.9%	112.8%

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En estos resultados se puede observar que los tres canales de atención superaron el objetivo trazado, siendo el canal de Tiendas Propias el que alcanzó el mayor cumplimiento con 116.6%.

Figura 4
Resultado vs Objetivo 2017



Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En la figura 4 se muestra de manera gráfica el comparativo de los resultados obtenidos versus los objetivos trazados.

En la tabla 6 se muestra el cumplimiento logrado, en base a los objetivos trazados para cada uno de los canales de atención de la empresa de telecomunicaciones, de la dimensión Calidad Percibida correspondiente a los resultados del año 2017.

Tabla 6

Nivel de cumplimiento de Calidad Percibida

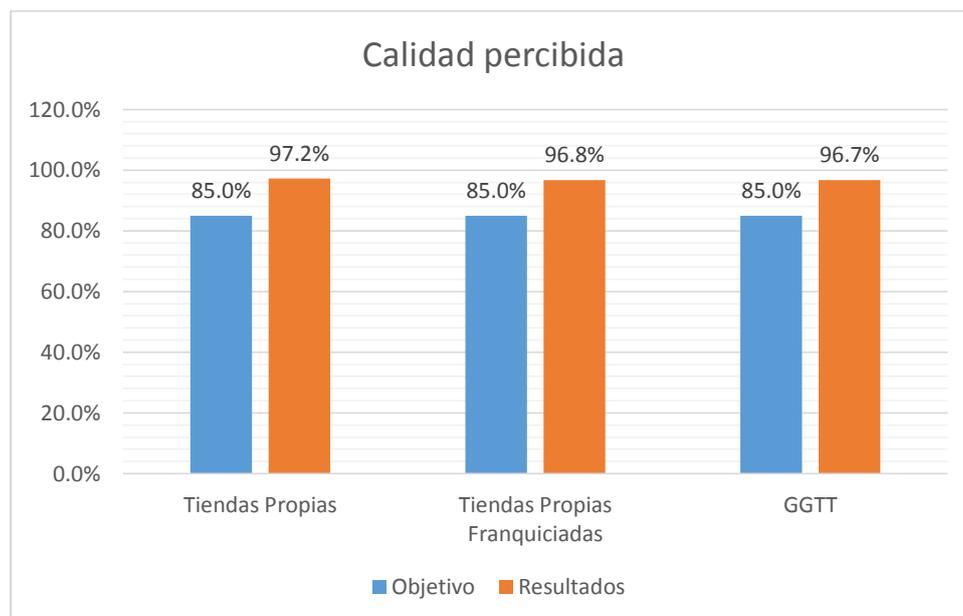
Calidad Percibida	Objetivo	Resultados	Cumplimiento
Tiendas Propias	85.0%	97.2%	114.3%
Tiendas Propias Franquiciadas	85.0%	96.8%	113.8%
GGTT	85.0%	96.7%	113.8%

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En estos resultados se puede observar que los tres canales de atención superaron el objetivo trazado, siendo el canal de Tiendas Propias el que alcanzó el mayor cumplimiento con 114.3%.

Figura 5

Resultado vs Objetivo 2017



Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En la figura 5 se muestra de manera gráfica el comparativo de los resultados obtenidos versus los objetivos trazados.

En la tabla 7 se muestra el cumplimiento logrado, en base a los objetivos trazados para cada uno de los canales de atención de la empresa de telecomunicaciones, de la dimensión Asistencia de Personal correspondiente a los resultados del año 2017.

Tabla 7

Nivel de cumplimiento de Asistencia de Personal

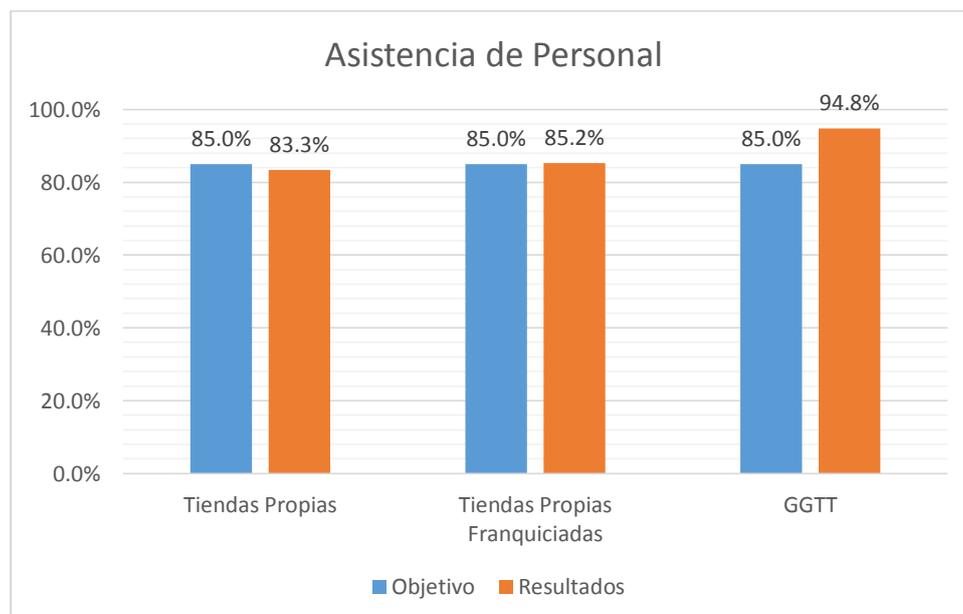
	Objetivo	Resultados	Cumplimiento
Asistencia			
Tiendas Propias	85.0%	83.3%	98.0%
Tiendas Propias Franquiciadas	85.0%	85.2%	100.3%
GGTT	85.0%	94.8%	111.5%

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En estos resultados se puede observar que los tres canales de atención superaron el objetivo trazado, siendo el canal de Grandes Tiendas el que tuvo un mejor resultado con 111.5% en relación con los otros dos canales de atención.

Figura 6

Resultado vs Objetivo 2017



Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En la figura 6 se muestra de manera gráfica el comparativo de los resultados obtenidos versus los objetivos trazados.

Comparativo año 2017 versus 2016 por canal de atención

Con los resultados obtenidos también se realizó el análisis comparativo con respecto al año anterior por canal de atención, para conocer si hubo una mejora en el proceso de capacitación en cada una de las dimensiones estudiadas.

En la tabla 8 podemos observar los resultados comparativos de la dimensión Efectividad de la capacitación.

Tabla 8

Comparativo de la Efectividad de la Capacitación por canal

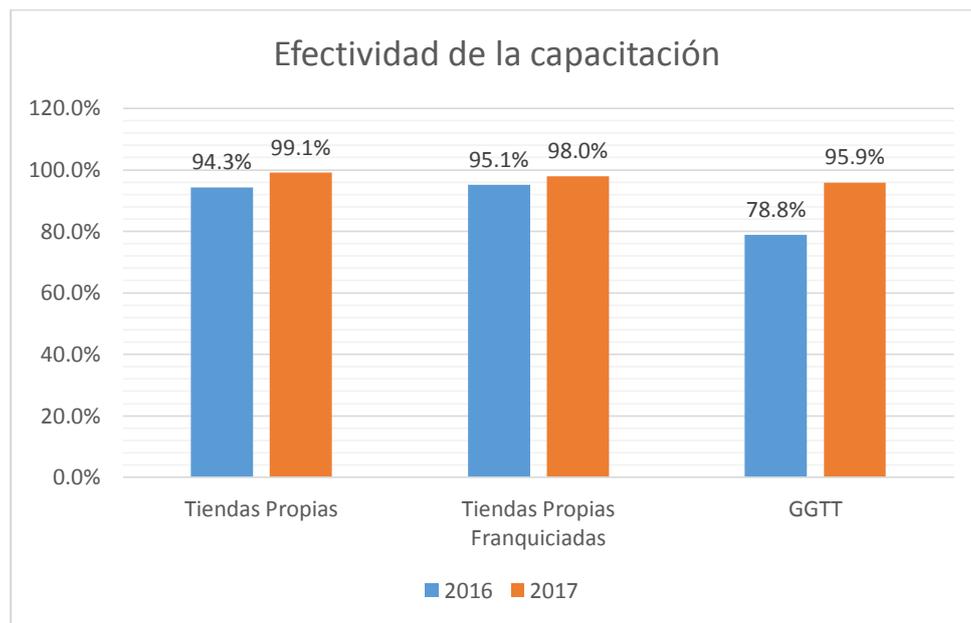
Efectividad de la Capacitación	2016	2017
Tiendas Propias	94.3%	99.1%
Tiendas Propias Franquiciadas	95.1%	98.0%
GGTT	78.8%	95.9%

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

Con estos resultados se puede observar que hubo una mejora en los tres canales de atención, siendo el canal Grandes Tiendas (GGTT) el que tuvo mayor crecimiento ya que obtuvo un 95.9%, mejorando en 17.1 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Figura 7

Comparativo 2016 - 2017



Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En la figura 7 se muestra de manera gráfica el comparativo de los resultados obtenidos en el 2017 con respecto al año anterior.

En la tabla 9 podemos observar los resultados comparativos de la dimensión Calidad Percibida.

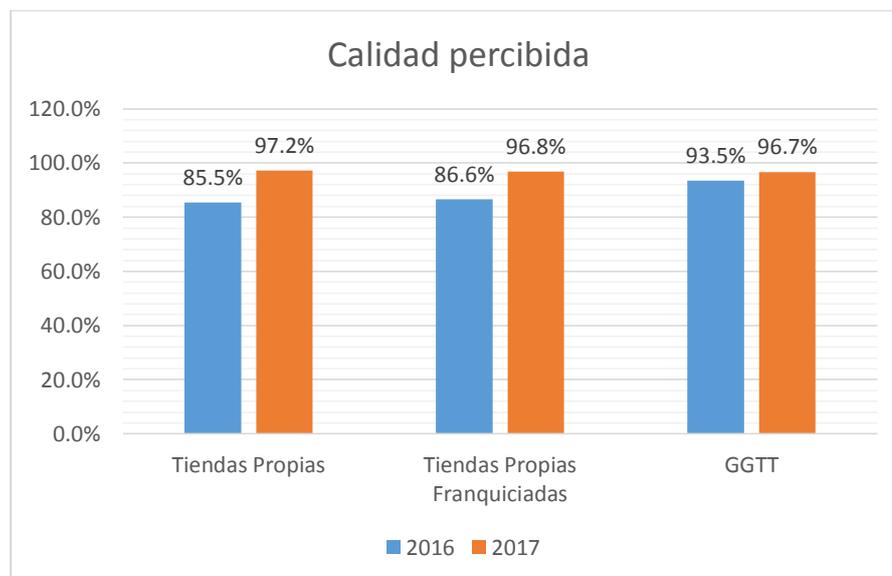
Tabla 9
Comparativo de la Calidad Percibida por canal

	2016	2017
Calidad Percibida		
Tiendas Propias	85.5%	97.2%
Tiendas Propias Franquiciadas	86.6%	96.8%
GGTT	93.5%	96.7%

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

Con estos resultados se puede observar que hubo una mejora en los tres canales de atención con respecto al año 2016, siendo los canales de Tiendas Propias y Tiendas Propias Franquiciadas los que presentaron un mayor crecimiento en relación al año anterior.

Figura 8
Comparativo 2016 - 2017



Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En la figura 8 se observa de manera gráfica el comparativo de los resultados obtenidos en el 2017 con respecto al año anterior.

En la tabla 10 podemos observar los resultados comparativos de la dimensión Asistencia de Personal.

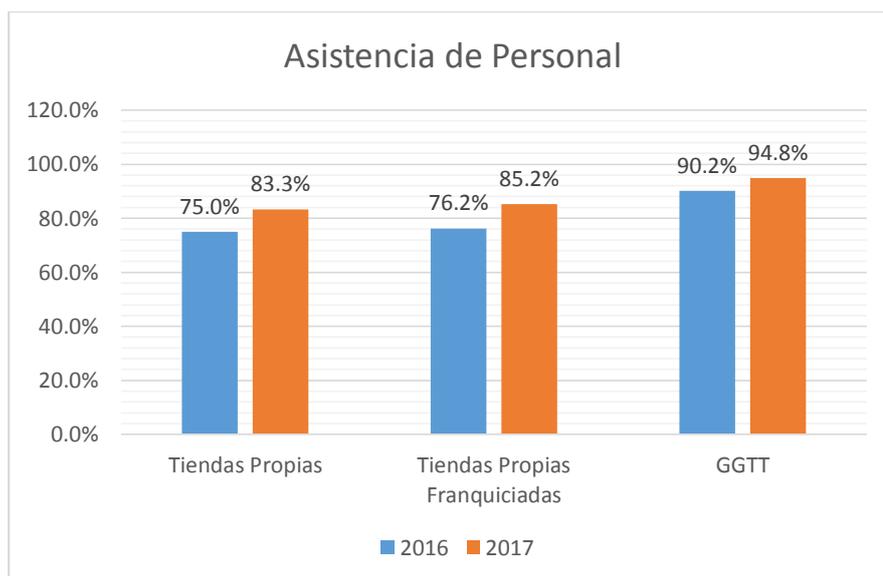
Tabla 10
Comparativo de la Asistencia de Personal por canal

	2016	2017
Asistencia		
Tiendas Propias	75.0%	83.3%
Tiendas Propias Franquiciadas	76.2%	85.2%
GGTT	90.2%	94.8%

Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

Con estos resultados se puede observar que hubo una mejora en los tres canales de atención con respecto al año 2016, siendo el canal de Tiendas Propias Franquiciadas el que tuvo mayor crecimiento de 9% en relación al año anterior.

Figura 9
Comparativo 2016 - 2017



Fuente: Área de Formación empresa de telecomunicaciones

En la figura 9 se observa de manera gráfica el comparativo de los resultados obtenidos en el 2017 con respecto al año anterior.

Finalmente, en el anexo 2 se puede observar las actividades del entrenador definidas en el proceso de capacitación implementado desde febrero 2017 lo que permite tener un mejor control y organización de la ejecución de las capacitaciones planificadas como parte de las estrategias de la empresa.

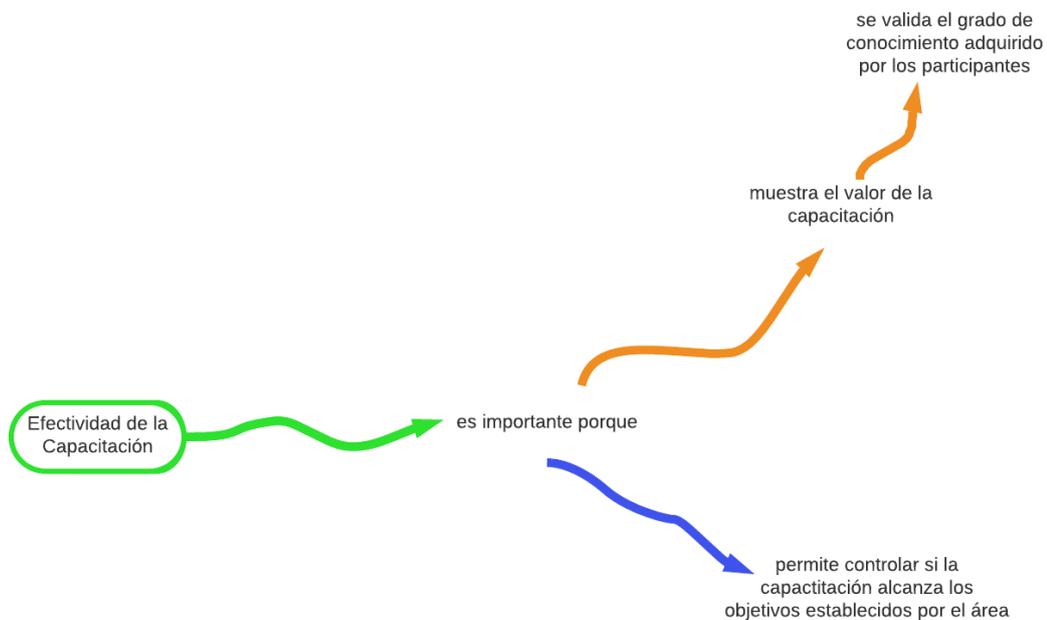
3.2. Resultados cualitativos

Resultados de la entrevista.

Después de realizar la entrevista a los representantes del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones: la Sra. Mariel Merejildo (Jefe) y el Sr. Luis Gaona (Coordinador interno) se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 1

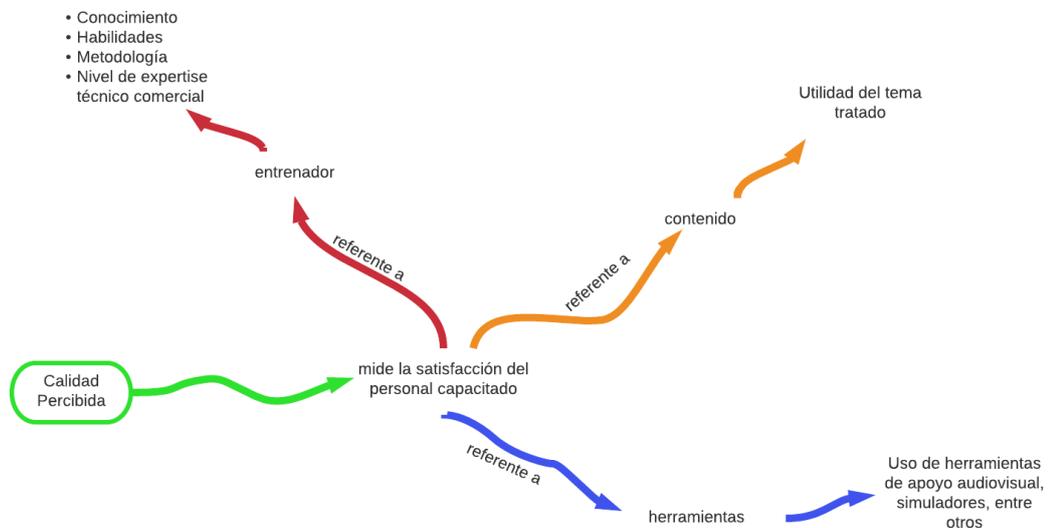
Resultados de la entrevista: dimensión Efectividad de la capacitación



Interpretación: En la figura 10 se puede observar que la dimensión Efectividad de la Capacitación es importante porque muestra el valor de la capacitación ya que se valida el grado de conocimiento adquirido por los participantes, el cual se mide a través de los reportes de aprobación que muestra si el personal capacitado comprende y aplica la información y/o conocimiento impartido en la capacitación. Así como también permite controlar si la capacitación alcanza los objetivos trazados por el área.

Figura 11

Resultados de la entrevista: dimensión Calidad percibida



Interpretación: En la figura 11 se puede observar que la dimensión Calidad Percibida es relevante dentro del proceso de capacitación porque permite medir la satisfacción del personal capacitado respecto al entrenador (conocimiento, habilidades, metodología y expertise técnico-comercial), el contenido o tema tratado (la utilidad del tema que le permita aplicarlo a sus funciones) y las herramientas utilizadas (simuladores, apoyo audiovisual, entre otros).

Figura 12

Resultados de la entrevista: dimensión Asistencia de personal



Interpretación: En la figura 12 se puede observar que la dimensión asistencia de personal es un indicador clave dentro del proceso de capacitación porque permite medir el grado de interés de los participantes por asistir a las capacitaciones programadas por el área de Formación. Así como también es importante porque los participantes reciben la información fidedigna por parte del entrenador, y se evita que busque la información por otros medios que no sean certeros, lo que permite que el personal esté preparado para el desarrollo de sus funciones.

Finalmente, de acuerdo a los resultados cualitativos, se puede confirmar que cada una de las dimensiones estudiadas es un factor importante dentro del proceso de capacitación ya que permite medir la eficacia de dicho proceso.

3.3. Resultados mixtos

Dimensión efectividad de la capacitación.

Con los resultados cuantitativos de esta dimensión se puede observar que en el año 2017 alcanzó un 97.3% de efectividad de la capacitación comparado con el año anterior donde alcanzó un 88.5%, esto debido al cambio en el proceso de capacitación donde el entrenador contaba con un perfil técnico uniforme. Asimismo, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, se puede inferir que esta dimensión es importante ya que permite conocer el valor de la capacitación y muestra si el personal que recibe la capacitación capta la información impartida por el entrenador, quien debe ser un especialista que cumpla con un perfil adecuado para desempeñar esta función.

Dimensión calidad percibida.

Con los resultados cuantitativos de esta dimensión se puede observar que en el año 2017 alcanzó un nivel de satisfacción de 96.9% comparado con el año anterior donde alcanzó un 88.5%, es decir que se observa una mejora de 8.4 puntos porcentuales, esto debido a los cambios realizados en el proceso de capacitación a inicios del 2017. Según los resultados de las entrevistas, se puede observar que esta dimensión es relevante porque permite medir la satisfacción del participante respecto a tres aspectos de la capacitación recibida: las habilidades del entrenador, la utilidad del contenido impartido y las herramientas utilizadas durante la capacitación. El resultado de este indicador permite monitorear el desempeño de los entrenadores en las capacitaciones brindadas.

Dimensión asistencia de personal.

Con los resultados cuantitativos de esta dimensión se puede observar que en el año 2017 alcanzó un nivel de asistencia de 89.7% comparado con el año anterior donde alcanzó un 84.8%, es decir que se observa una mejora de 4.9 puntos porcentuales debido a los cambios realizados en el proceso de capacitación a inicios del 2017. De acuerdo a los resultados de las entrevistas, esta dimensión es clave dentro del proceso de capacitación ya que los participantes reciben la información directa del entrenador quien brinda la información fidedigna del tema a capacitar, lo que permite que el personal esté preparado para el desarrollo de sus funciones con el fin de cumplir con los objetivos trazados por la empresa, además que permite medir la participación a las capacitaciones lo cual denota el interés del personal por capacitarse.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos indicar que, al implementarse un adecuado proceso de capacitación en la empresa de telecomunicaciones donde se definieron las actividades del entrenador, así como del personal interno del área de Formación (ver Anexo 2), se logró un mejor control y organización en la ejecución de las capacitaciones planificadas.

Lo que concuerda con lo expresado por Yaya y Matto (2019) quienes en su tesis concluyen que es relevante diseñar un modelo de gestión de capacitación a través de un adecuado proceso que se encuentre determinado por cinco fases, donde se establezcan las funciones de cada área participante con el fin de alcanzar el éxito en la gestión de capacitación.

De igual manera se asemeja a lo expuesto por Molina en su tesis (2017): “Investigar y analizar el proceso de capacitación de los servidores públicos que laboran en el GAD municipal de Azogues correspondiente al año 2014, para determinar su eficiencia y eficacia institucional” en la que hace referencia sobre la importancia de implementar un proceso de capacitación estructurado en cuatro ejes, para así obtener mejores resultados en dicha gestión.

En relación a la efectividad de la capacitación, según lo expuesto por los autores Yaya y Matto (Yaya & Matto, 2019) este es un factor muy importante que se debe considerar dentro del proceso de capacitación ya que permite medir el conocimiento adquirido por el personal capacitado, lo cual coincide con nuestros resultados

cuantitativos ya que los entrevistados mencionan que la efectividad de la capacitación es de mucha importancia para conocer el valor de la capacitación, así como también para validar el grado de aprendizaje de los participantes en función de la capacitación impartida por el entrenador quien debe ser un especialista, lo que se puede comprobar con los resultados de este indicador en el año 2017 donde se observa una mejora de 8.8% respecto al año anterior.

Asimismo, con los resultados de la presente investigación podemos corroborar lo expresado por Álvarez y Belizario (2017) en su tesis: “Factores que intervienen en los procesos de capacitación del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa 2013 - 2016” quienes concluyeron que dentro del proceso de capacitación se implemente la dimensión de evaluación con la finalidad de determinar la efectividad del proceso, que a su vez ayudará a la planificación y ejecución del mismo.

En relación a la calidad percibida, de acuerdo a lo expuesto por Poveda (2019) es necesario considerar la evaluación para poder verificar la eficiencia de la capacitación, para esto utilizó como herramientas de recopilación de información, la observación y los cuestionarios, los cuales miden el desempeño del instructor, la metodología aplicada y el contenido del curso, lo que coincide con los resultados cualitativos de esta dimensión, donde se puede observar la importancia de medir la satisfacción del participante a través de una encuesta donde se mide las habilidades del entrenador, la utilidad del contenido y las herramientas utilizadas para impartir la capacitación, que permitiría poder tener una mayor visibilidad del desempeño del

entrenador, lo cual se puede comprobar con los resultados de este indicador en el año 2017 donde se observa una mejora de 8.4% respecto al año anterior.

En relación a la asistencia de personal, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos indicar que esta dimensión es clave dentro del proceso ya que permite medir la participación del personal a las capacitaciones lo cual denota el interés de los participantes por capacitarse, lo que concuerda con lo expresado por Yaya y Matto (2019) quienes mencionan que como parte de la fase ejecución, es necesario medir el nivel de asistencia para determinar la importancia que tiene el programa de capacitación para el personal.

Del mismo modo, de acuerdo a lo expuesto por Linares (2017) la asistencia a las capacitaciones proporcionan la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades que generan el desarrollo del potencial humano, con el fin de mejorar la eficiencia en el desempeño laboral de sus funciones en la empresa, lo que coincide con los resultados cualitativos de esta dimensión, donde podemos observar la importancia dentro del proceso de capacitación, ya que, permite que el personal esté preparado para desarrollar sus funciones con el fin de cumplir con los objetivos trazados por la empresa, además evidencia el interés del personal por capacitarse, lo cual se puede comprobar con los resultados de este indicador en el año 2017 donde se observa una mejora de 4.9% respecto al año anterior.

Implicancias

Dentro de la implicancia teórica, este trabajo de investigación busca ser útil como fuente de consulta respecto a la importancia de que las empresas cuenten con un

adecuado proceso de capacitación, el cual se encuentre alineado a los objetivos de la empresa y sirva como un medio para el desarrollo del capital humano quien hoy en día es un factor importante dentro del crecimiento de las empresas.

En la implicancia práctica, las conclusiones del presente trabajo sirven como referencia para considerar dentro de los planes de toda organización, la estructura de un adecuado proceso de capacitación que se encuentre alineado a los objetivos de la empresa, lo que además conllevará a una mejor productividad y desarrollo del personal.

Finalmente, dentro de la implicancia metodológica, los instrumentos utilizados para el análisis cuantitativo de los datos recopilados y el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas pueden ser utilizados para medir las mismas dimensiones en otras empresas que tengan las mismas características, ya que permiten profundizar en el tema de estudio y realizar un mejor análisis de los datos lo que ayudará a tener un mejor control en los indicadores del proceso.

Limitaciones

Una de las limitaciones para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue la escasa información de antecedentes internacionales relacionados con la variable de investigación proceso de capacitación y que se encontraran dentro del periodo permitido de estudio. Se optó por incluir trabajos de investigación del tipo disertación y de sistematización que contienen la variable estudiada.

Asimismo, otra de las limitaciones que se presentó fue el acceso limitado para acceder a la información del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones, ya que la empresa mantiene mucha confidencialidad respecto a brindar información de sus distintas áreas. Por consiguiente, se coordinó una reunión con el jefe del área para que pueda facilitar la información necesaria que permitiera desarrollar el presente trabajo.

4.2. Conclusiones

Después de haber realizado el análisis de los resultados podemos concluir que la empresa de telecomunicaciones actualmente cuenta con un adecuado proceso de capacitación, en el cual se definieron las actividades del entrenador quien actualmente se dedica a la función de capacitar logrando así un perfil técnico comercial uniforme, que motiva al personal para asistir a las capacitaciones, además que la gestión de capacitación ejecutada por los coordinadores internos de capacitación se enfocan en la estrategia según las necesidades detectadas por las distintas áreas de la organización y orientada a los objetivos de la empresa. Lo que se puede comprobar con los resultados del periodo 2017 donde se observa una mejora en los tres indicadores comparándolos con el año anterior.

La efectividad de la capacitación es un factor muy importante dentro del proceso de capacitación ya que muestra el valor de la misma al validarse los conocimientos adquiridos por los participantes. Asimismo, con los resultados obtenidos en el año 2017 se puede observar una mejora en el indicador ya que alcanzó un incremento de 8.8% respecto al año anterior, debido a que al contar con un especialista en dictar las capacitaciones ayuda a que el nivel de aprendizaje del personal alcance los objetivos

trazados por el área de Formación, los que se encuentran alineados con los objetivos de la empresa de telecomunicaciones.

Asimismo, la calidad percibida es un factor muy importante que interviene en el proceso de capacitación de la empresa de telecomunicaciones, ya que ayuda a monitorear el desempeño de los entrenadores en las capacitaciones brindadas para validar que siguen los parámetros mínimos funcionales en su función como entrenador, como parte del proceso de capacitación, lo que se refleja en los resultados del indicador del año 2017 donde alcanzó un incremento de 8.4% respecto al año anterior, debido al cambio realizado en el proceso donde se definieron las actividades y el perfil del entrenador. Además, este indicador es muy importante porque permite validar la utilidad del contenido tratado y las herramientas utilizadas en las capacitaciones tales como simuladores, material audiovisual, entre otros.

La asistencia de personal es un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en la empresa de telecomunicaciones estudiada porque evidencia que, al existir un adecuado proceso de capacitación y un entrenador especialista, motiva al personal a asistir a las capacitaciones, lo que se refleja en el incremento del indicador en un 4.9% con referencia al año anterior.

Finalmente, se puede concluir que un adecuado proceso de capacitación ayuda a tener un mejor control y organización de las capacitaciones en la empresa de telecomunicaciones estudiada.

REFERENCIAS

- Ackerman, S. E., & Com, S. L. (2013). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller.
- Alderete, D. (2017). Estudio del proceso de capacitación: técnicas de capacitación: caso Compañía Minera Aguilar. (Tesis de Maestría). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2016). *Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (Tercera ed., Vol. I). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Almendáriz, M. (2018). Estudio Macro de todas las Áreas del Establecimiento en el Proceso de Capacitación de Personal, Área de Marketing y Área de Ventas del Hostal SOLERA HOUSE ubicado en el Centro Histórico de Quito. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Álvarez, I., & Belizario, M. (2017). Factores que intervienen en los procesos de capacitación del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Perú.
- Baca Urbina, G. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Cachi, M. (2017). Propuesta estratégica para la implementación del servicio de capacitación en el Colegio de Economistas de Cajamarca. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México D.F., México.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). La capacitación laboral en América Latina. *Inter-American Dialogue / Laureate International Universities*. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5225>
- García López, J. M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía, XII*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>

- González, M., & Olivares, S. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano* (Segunda ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kirkpatrick, J. (2016). *The New World Level 1 Reaction Sheets*. Kirkpatrick Partners. Obtenido de <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Storage/The%20new%20world%20level%201%20reaction%20sheets.pdf>
- Linares, H. (2017). El Proceso de Capacitación y El Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima. (Tesis de Doctorado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Luque, & Nelly. (2016). Proceso de capacitación y calidad de servicio en la empresa de transporte público urbano “José María Arguedas” Andahuaylas 2015. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Mitnik, F., & Coria, A. (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. En *Perspectivas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinario desde la teoría y la experiencia* (págs. 143-163). Montevideo: CINTEFOR/OIT.
- Molina, V. (2017). Investigar y analizar el proceso de capacitación de los servidores públicos que laboran en el GAD municipal de Azogues correspondiente al año 2014, para determinar su eficiencia y eficacia institucional. (Tesis de Maestría). Universidad del Azuay, Ecuador.
- Poveda, R. (2019). El proceso de capacitación en la empresa Disma C. Ltda. Del cantón Durán, provincia del Guayas, desde diciembre el 2018 hasta marzo del 2019. (Trabajo de titulación). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Venezuela: Panapo.
- Rodríguez Franco, J., Rodríguez Jiménez, E., & Pierdant Rodriguez, A. I. (2016). *Estadística para administración* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta ed.). México: Limusa.
- Yaya, M., & Matto, Y. (2019). Análisis y propuesta de un proceso de capacitación unificado en base a la experiencia de tres pequeñas empresas consultoras que brindan servicios de outsourcing en formación: PRO MANAGEMENT, VALUE HUNTER Y CONSULTORA X. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

ANEXOS

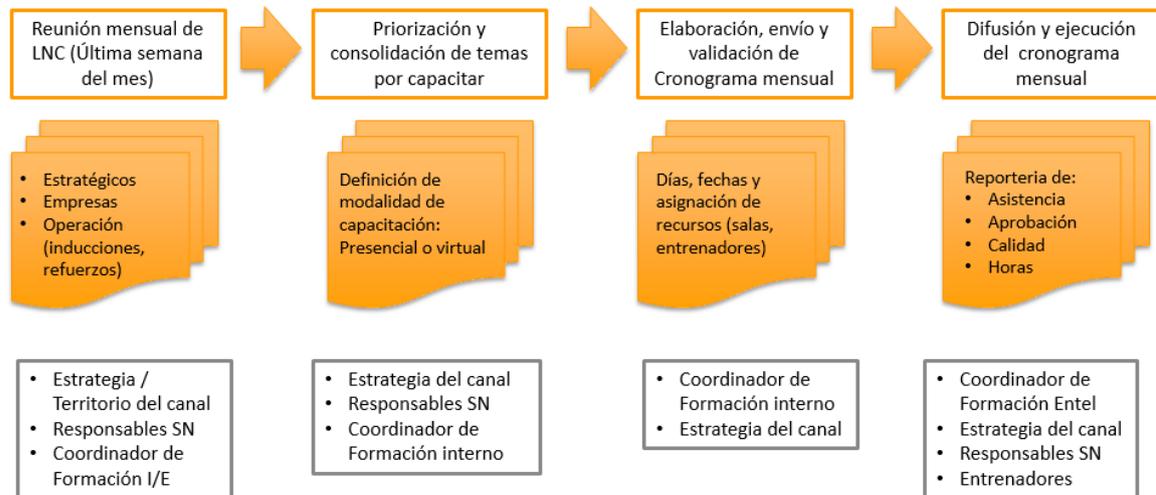
Anexo N°1. Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA		
"PROCESO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN LIMA, 2016 – 2017"	<p>Pregunta General: ¿Cuál es el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 - 2017?</p>	<p>Objetivo General: Describir el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima, comparando los resultados: 2016 – 2017</p>	EFFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Nro. de aprobados}}{\text{Nro. de asistentes}}$	<p>Tipo de investigación: Descriptiva</p> <p>Enfoque: Mixto (cuantitativo y cualitativo)</p> <p>Diseño: No experimental transversal</p> <p>Población: - 2 reportes anuales de efectividad de la capacitación - 2 reportes anuales de calidad percibida - 2 reportes anuales de asistencia del personal - 2 representantes del área de formación de la empresa</p> <p>Técnica: - Análisis comparativo de los indicadores de capacitación - Entrevista</p> <p>Instrumentos: - Reportes de aprobación, calidad y asistencia. - Guía de entrevista</p>		
	<p>Preguntas Específicas: ¿La efectividad de la capacitación es un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 - 2017?</p>	<p>Objetivos Específicos: Describir la efectividad de la capacitación como un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima, comparando los resultados: 2016 - 2017</p>				CALIDAD PERCIBIDA	$\frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje esperado}}$
	<p>¿La calidad percibida es un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 - 2017?</p>	<p>Describir la calidad percibida como un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima, comparando los resultados: 2016 - 2017</p>					
<p>¿La asistencia del personal a las capacitaciones es un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima comparando los resultados: 2016 - 2017?</p>	<p>Describir la asistencia del personal como un factor importante que interviene en el proceso de capacitación en una empresa de telecomunicaciones en Lima, comparando los resultados: 2016 - 2017.</p>	ASISTENCIA DE PERSONAL	$\frac{\text{Nro. de asistentes}}{\text{Nro. de convocados}}$				

Anexo N°2. Actividades del entrenador 2017

Actividades	Detalle	Participación Actual del entrenador
Participación pre despliegue	Participación UAT	Entrenador
	Levantamiento de consultas	Entrenador
	Participación en reuniones	Coordinador Interno y Externo
	Calibración entrenadores regiones	Coordinador Interno y Externo
Elaboración de Contenidos y exámenes	Consolidación de información	Coordinador Interno y Externo
	Adecuación de contenidos en ppt de alto impacto (actualizaciones)	Coordinador Interno y Externo
	Actualización contenidos de inducción	Coordinador Interno y Externo
	Elaboración de exámenes de inducción	Coordinador Interno y Externo
	Impresión del material entregable	Coordinador Interno y Externo
Ejecución de capacitaciones	Capacitaciones presenciales (actualizaciones)	Entrenador
	Capacitaciones presenciales (inducciones)	Entrenador
	Capacitaciones presenciales (reuniones semanales)	Entrenador
	Capacitaciones vía Skype	Entrenador
Soporte a consultas	Atender consultas FFVV diversos medios (WA, e-mail, llamadas)	Entrenador
	Escalar las consultas de 2do nivel al buzón de Entrenamiento	Entrenador
Gestión	Remisión de listas de participación y tabulación de evaluaciones	Entrenador
	Elaboración de cronogramas	Coordinador Interno y Externo
	Elaboración de reportería de capacitación para Formación	Coordinador Interno y Externo
	Adecuación de reportería de capacitación para el SN	Coordinador Interno
	Actualizar la BD (altas, bajas, cambios de puesto SN)	Coordinador Externo
	Visitas de campo (PdV)	Entrenador
	Verificación Foto de Éxito, Protocolo de atención	Entrenador
	Levantamiento de alertas e incidencias	Entrenador

Anexo N°3. Proceso de capacitación de la empresa de telecomunicaciones



Anexo N°6. KPI'S detallado 2016

REPORTE ANUAL DE EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN - 2016

Mes de Capacitación	N° de Asistentes por Canal de Atención				N° de Aprobados por Canal de Atención				Resultados % por Canal de Atención			
	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total de Asistentes	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total de Aprobados	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total Resultados
Ene	767	382	1.164	2.313	767	357	964	2.088	100,0%	93,5%	82,8%	90,3%
Feb	1.297	603	1.358	3.258	1.292	591	1.084	2.967	99,6%	98,0%	79,8%	91,1%
Mar	1.651	1.306	1.364	4.321	1.621	1.294	902	3.817	98,2%	99,1%	66,1%	88,3%
Abr	1.076	1.205	1.304	3.585	1.057	1.181	818	3.056	98,2%	98,0%	62,7%	85,2%
May	1.168	1.117	1.077	3.362	1.123	1.049	827	2.999	96,1%	93,9%	76,8%	89,2%
Jun	655	1.503	1.272	3.430	602	1.413	1.029	3.044	91,9%	94,0%	80,9%	88,7%
Jul	740	1.627	2.392	4.759	690	1.490	2.237	4.417	93,2%	91,6%	93,5%	92,8%
Ago	1.669	1.661	2.942	6.272	1.610	1.560	1.969	5.139	96,5%	93,9%	66,9%	81,9%
Set	1.184	776	2.848	4.808	1.098	700	1.820	3.618	92,7%	90,2%	63,9%	75,2%
Oct	879	2.075	1.270	4.224	827	2.018	1.145	3.990	94,1%	97,3%	90,2%	94,5%
Nov	1.494	2.458	2.587	6.539	1.326	2.360	2.430	6.116	88,8%	96,0%	93,9%	93,5%
Dic	1.531	3.330	1.431	6.292	1.292	3.150	1.336	5.778	84,4%	94,6%	93,4%	91,8%
Total 2016	14.111	18.043	21.009	53.163	13.305	17.163	16.561	47.029	94,3%	95,1%	78,8%	88,5%

REPORTE ANUAL DE CALIDAD PERCIBIDA - 2016

Mes de Capacitación	Puntaje Esperado				Puntaje Obtenido				Resultados % por Canal de Atención			
	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiadas	Grandes Tiendas	Prom. Puntaje Esperado	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiadas	Grandes Tiendas	Prom. Puntaje Obtenido	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiadas	Grandes Tiendas	Resultado Prom.
Ene	30,0	30,0	30,0	30,0	21,2	21,4	24,2	22,2	70,5%	71,3%	80,6%	74,1%
Feb	30,0	30,0	30,0	30,0	19,0	19,1	26,8	21,6	63,3%	63,7%	89,3%	72,1%
Mar	30,0	30,0	30,0	30,0	18,6	19,2	27,9	21,9	62,0%	64,0%	93,1%	73,0%
Abr	30,0	30,0	30,0	30,0	27,7	27,9	28,6	28,1	92,3%	93,0%	95,3%	93,5%
May	30,0	30,0	30,0	30,0	27,9	28,8	28,6	28,4	93,0%	96,0%	95,3%	94,8%
Jun	30,0	30,0	30,0	30,0	27,9	28,2	29,0	28,4	93,0%	94,0%	96,8%	94,6%
Jul	30,0	30,0	30,0	30,0	27,9	28,2	28,7	28,3	93,0%	94,0%	95,5%	94,2%
Ago	30,0	30,0	30,0	30,0	27,6	27,9	28,8	28,1	91,9%	92,9%	96,0%	93,6%
Set	30,0	30,0	30,0	30,0	27,8	27,3	28,5	27,9	92,7%	91,0%	95,0%	92,9%
Oct	30,0	30,0	30,0	30,0	27,9	27,3	28,5	27,9	93,0%	91,0%	95,0%	93,0%
Nov	30,0	30,0	30,0	30,0	27,3	28,5	28,5	28,1	91,0%	95,0%	95,0%	93,7%
Dic	30,0	30,0	30,0	30,0	27,0	27,9	28,5	27,8	90,1%	93,0%	95,0%	92,7%
Prom. 2016	30,0	30,0	30,0	30,0	25,6	26,0	28,0	26,6	85,5%	86,6%	93,5%	88,5%

REPORTE ANUAL DE ASISTENCIA DE PERSONAL - 2016

Mes de Capacitación	N° de Convocados por Canal de Atención				N° de Asistentes por Canal de Atención				Resultados % por Canal de Atención			
	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total de Convocados	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total de Asistentes	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total Resultados
Ene	2.258	830	6.478	9.566	1.352	545	5.891	7.788	59,9%	65,7%	90,9%	81,4%
Feb	2.668	1.685	7.854	12.207	1.790	1.135	7.463	10.388	67,1%	67,4%	95,0%	85,1%
Mar	459	1.517	11.543	13.519	369	1.107	10.543	12.019	80,4%	73,0%	91,3%	88,9%
Abr	2.487	2.267	8.464	13.218	2.059	1.789	7.683	11.531	82,8%	78,9%	90,8%	87,2%
May	2.126	3.048	9.639	14.813	1.657	2.280	9.005	12.942	77,9%	74,8%	93,4%	87,4%
Jun	2.784	3.544	5.947	12.275	2.228	2.759	5.386	10.373	80,0%	77,8%	90,6%	84,5%
Jul	1.409	3.848	4.877	10.134	1.154	2.863	4.011	8.028	81,9%	74,4%	82,2%	79,2%
Ago	2.150	3.013	6.332	11.495	1.658	2.131	5.851	9.640	77,1%	70,7%	92,4%	83,9%
Set	2.856	1.613	8.495	12.964	2.328	1.376	7.186	10.890	81,5%	85,3%	84,6%	84,0%
Oct	1.487	2.341	8.681	12.509	1.199	1.865	7.369	10.433	80,6%	79,7%	84,9%	83,4%
Nov	1.915	2.048	5.541	9.504	1.455	1.630	5.279	8.364	76,0%	79,6%	95,3%	88,0%
Dic	2.723	2.021	6.186	10.930	1.733	1.689	5.565	8.987	63,6%	83,6%	90,0%	82,2%
Total 2016	25.322	27.775	90.037	143.134	18.982	21.169	81.232	121.383	75,0%	76,2%	90,2%	84,8%

Anexo N°7. KPI'S detallado 2017

REPORTE ANUAL DE EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN - 2017												
Mes de Capacitación	N° de Asistentes por Canal de Atención				N° de Aprobados por Canal de Atención				Resultados % por Canal de Atención			
	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total de Asistentes	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total de Aprobados	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total Resultados
Ene												
Feb	1.298	1.604	1.311	4.213	1.295	1.572	1.221	4.088	99,8%	98,0%	93,1%	97,0%
Mar	1.157	1.761	2.066	4.984	1.140	1.750	1.912	4.802	98,5%	99,4%	92,5%	96,3%
Abr	1.568	1.133	2.441	5.142	1.545	1.118	2.247	4.910	98,5%	98,7%	92,1%	95,5%
May	1.451	1.269	1.279	3.999	1.449	1.261	1.136	3.846	99,9%	99,4%	88,8%	96,2%
Jun	1.577	1.250	2.519	5.346	1.576	1.245	2.458	5.279	99,9%	99,6%	97,6%	98,7%
Jul	1.398	1.173	1.173	3.744	1.398	1.164	1.172	3.734	100,0%	99,2%	99,9%	99,7%
Ago	1.274	1.628	2.462	5.364	1.252	1.541	2.374	5.167	98,3%	94,7%	96,4%	96,3%
Set	1.797	2.047	3.726	7.570	1.747	1.980	3.627	7.354	97,2%	96,7%	97,3%	97,1%
Oct	1.555	1.495	2.475	5.525	1.548	1.460	2.416	5.424	99,5%	97,7%	97,6%	98,2%
Nov	1.152	1.213	1.327	3.692	1.145	1.202	1.299	3.646	99,4%	99,1%	97,9%	98,8%
Dic	781	1.301	3.726	5.808	775	1.267	3.627	5.669	99,2%	97,4%	97,3%	97,6%
Total 2017	15.008	15.874	24.505	55.387	14.870	15.560	23.489	53.919	99,1%	98,0%	95,9%	97,3%

REPORTE ANUAL DE CALIDAD PERCIBIDA - 2017

Mes de Capacitación	Puntaje esperado				Puntaje obtenido				Resultados % por Canal de Atención			
	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Prom. Puntaje Esperado	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Prom. Puntaje Esperado	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Resultado Prom.
Ene												
Feb	30,0	30,0	30,0	30	28,4	28,6	28,1	28	94,5%	95,3%	93,7%	94,5%
Mar	30,0	30,0	30,0	30	29,3	29,7	29,6	30	97,8%	99,0%	98,5%	98,4%
Abr	30,0	30,0	30,0	30	29,4	29,7	29,7	30	98,0%	99,1%	98,9%	98,7%
May	30,0	30,0	30,0	30	29,6	29,4	29,8	30	98,7%	98,0%	99,2%	98,6%
Jun	30,0	30,0	30,0	30	29,7	29,5	29,3	30	99,0%	98,4%	97,6%	98,3%
Jul	30,0	30,0	30,0	30	29,6	29,3	29,4	29	98,8%	97,5%	98,0%	98,1%
Ago	30,0	30,0	30,0	30	28,9	27,5	27,1	28	96,2%	91,8%	90,2%	92,7%
Set	30,0	30,0	30,0	30	29,0	28,6	29,1	29	96,7%	95,2%	97,0%	96,3%
Oct	30,0	30,0	30,0	30	29,3	29,6	29,1	29	97,7%	98,7%	97,0%	97,8%
Nov	30,0	30,0	30,0	30	29,4	29,3	29,0	29	97,9%	97,8%	96,8%	97,5%
Dic	30,0	30,0	30,0	30	28,1	28,1	29,2	28	93,6%	93,5%	97,3%	94,8%
Prom. 2017	30,0	30,0	30,0	30,0	29,2	29,0	29,0	29	97,2%	96,8%	96,7%	96,9%

REPORTE ANUAL DE ASISTENCIA DE PERSONAL - 2017

Mes de Capacitación	N° de Convocados por Canal de Atención				N° de Asistentes por Canal de Atención				Resultados % por Canal de Atención			
	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total de Convocados	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total de Asistentes	Tiendas Propias	Tiendas Propias Franquiciadas	Grandes Tiendas	Total Resultados
Ene												
Feb	2.091	2.543	4.410	9.044	1.578	2.006	4.264	7.848	75,5%	78,9%	96,7%	86,8%
Mar	1.974	3.061	5.639	10.674	1.588	2.417	5.551	9.556	80,4%	79,0%	98,4%	89,5%
Abr	1.754	2.985	6.405	11.144	1.452	2.437	6.077	9.966	82,8%	81,6%	94,9%	89,4%
May	2.345	2.229	6.169	10.743	1.840	1.917	5.787	9.544	78,5%	86,0%	93,8%	88,8%
Jun	1.786	1.972	4.747	8.505	1.429	1.679	4.475	7.583	80,0%	85,1%	94,3%	89,2%
Jul	2.621	2.411	4.354	9.386	2.316	1.996	3.901	8.213	88,4%	82,8%	89,6%	87,5%
Ago	2.745	3.955	6.312	13.012	2.273	3.217	5.902	11.392	82,8%	81,3%	93,5%	87,5%
Set	2.082	4.648	6.217	12.947	2.017	4.149	5.905	12.071	96,9%	89,3%	95,0%	93,2%
Oct	2.641	6.207	5.561	14.409	2.255	5.411	5.250	12.916	85,4%	87,2%	94,4%	89,6%
Nov	2.374	3.804	9.000	15.178	1.958	3.335	8.629	13.922	82,5%	87,7%	95,9%	91,7%
Dic	1.463	4.922	6.217	12.602	1.182	4.457	5.905	11.544	80,8%	90,6%	95,0%	91,6%
Total 2017	23.876	38.737	65.031	127.644	19.888	33.021	61.646	114.555	83,3%	85,2%	94,8%	89,7%

Anexo N°8. Resumen de entrevista al Jefe del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuántos años de experiencia tiene liderando equipos de formación de personal?	6 años
2	¿Cuántos años tiene laborando en el área de Formación de la empresa de telecomunicaciones?	4 años
3	Podría detallarnos brevemente las funciones que realiza en el área de Formación	Cuatro funciones principales: gestionar el presupuesto propio del área de Formación, diseñar las estrategias de capacitación y comunicación, liderar el equipo de formación y hacer proyectos de mejora para el área.
4	¿La empresa cuenta con algún indicador que permita medir la eficacia del proceso de capacitación? Puede indicarnos ¿cuáles son?	Sí, cuentan con 3 indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia - Aprobación - Calidad percibida
5	Considera que la efectividad de la capacitación es un indicador importante que se deba medir, ¿Por qué?	Es un indicador muy importante ya que permite conocer el valor de la capacitación, el cual se mide a través del reporte de aprobación que muestra si el personal capacitado comprende y aplica la información y/o conocimiento impartido en la capacitación.
6	¿Qué mide el indicador de calidad percibida dentro de su proceso de capacitación?	La satisfacción del personal capacitado respecto al entrenador, al contenido y a las herramientas utilizadas (simuladores, presentación, apoyo audiovisual, entre otros).
7	¿Qué tan relevante considera la asistencia de personal dentro del proceso de capacitación? ¿Por qué?	Es un indicador clave dentro del proceso de capacitación por dos razones: <ul style="list-style-type: none"> - Recibe la información del especialista - Si no asistía se perdía de información relacionada al desarrollo de habilidades blandas.

-
- | | | |
|---|--|---|
| 8 | ¿En qué momento el área de Formación decidió realizar un cambio en su proceso de capacitación? | <p>Se realizaron los cambios en el proceso de capacitación debido a la siguiente problemática:</p> <ul style="list-style-type: none">- Los dueños del canal de atención decidían los temas de capacitación según su criterio.
- Los entrenadores pertenecían a los socios de negocio quienes no sólo capacitaban, sino también desempeñaban otras funciones administrativas.
- El contenido lo desarrollaba el entrenador, el cual no necesariamente estaba alineado con los objetivos de la empresa. |
| 9 | ¿Cuáles son las principales mejoras que se implementaron en el nuevo proceso de capacitación? | <p>Se centralizó el servicio de entrenamiento a través de un solo proveedor y se definieron funciones específicas a los entrenadores quienes contaban con el know-how adecuado para desempeñar sus funciones.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 9. Resumen de entrevista realizada al Coordinador del área de Formación de la empresa de telecomunicaciones

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuántos años tiene laborando en el área de Formación de la empresa de telecomunicaciones?	4 años y 7 meses
2	Podría detallarnos brevemente las funciones que realiza en el área de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento y ejecución del plan de capacitación. - Elaboración de contenidos del plan de capacitación. - Área de soporte para los canales de atención
3	¿La empresa cuenta con algún indicador que permita medir la eficacia del proceso de capacitación? Puede indicarnos ¿cuáles son?	<p>Cuenta con los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobación - Asistencia - Calidad percibida
4	Considera que la efectividad de la capacitación es un indicador importante que se deba medir, ¿Por qué?	Es importante ya que permite validar la cantidad de participantes aprobados en las capacitaciones y muestra si el personal capacitado comprende y aplica el conocimiento adquirido.
5	¿Qué mide el indicador de calidad percibida dentro de su proceso de capacitación?	Este indicador mide la satisfacción del participante respecto al entrenador, el contenido o tema tratado y las herramientas utilizadas. Es un indicador importante ya que permite validar si el entrenador cumple con los parámetros establecidos del programa de capacitación.
6	¿Qué tan relevante considera la asistencia de personal dentro del proceso de capacitación? ¿Por qué?	<p>Es muy importante porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permite que el personal se mantenga actualizado en la información de los productos y servicios que brinda la empresa. - Permite conocer el alcance que tuvo la capacitación versus los asistentes. - Permite medir el grado de interés de los participantes por asistir a las capacitaciones.

7	¿En qué momento el área de Formación decidió realizar un cambio en su proceso de capacitación?	Se decidió realizar el cambio en el proceso de capacitación debido a lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">- Los socios de negocio contaban con sus propios entrenadores quienes no tenían el expertise adecuado para desempeñar dicha función (metodología, know-how, entre otros).- En muchas ocasiones, el personal de la empresa de telecomunicaciones tenía que capacitar al personal de los socios de negocio lo que implicaba una contingencia laboral.- La data de los reportes no era homogénea y dificultaba el trabajo para su análisis.
8	¿Cuáles son las principales mejoras que se implementaron en el nuevo proceso de capacitación?	Una de las principales mejoras fue que se centralizó el servicio de capacitación con un solo proveedor especialista en el rubro de capacitaciones. Obteniendo una misma información para todos los canales de atención, la cual se encuentre orientada a los objetivos y estrategias de la empresa. Se definieron las funciones de los participantes dentro del proceso de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°10: Validación de instrumentos



TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:

TITULO Y GRADO

Ph D () Doctor () Magister (X) Licenciado () Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA:

FECHA:

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación la investigación:

PROCESO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN LIMA, 2016 – 2017

En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Mal	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		0	1	2	3	4
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables y medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA Y SUFICIENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

Observaciones: Puede realizarse son observaciones

Firma del Juez Experto:



TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Augusto Paz Campaña

TITULO Y GRADO
Ph D () Doctor () Magíster (X) Licenciado () Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA: Universidad Privada del Norte

FECHA: 23/ 03 /2021

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación la investigación:

PROCESO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN LIMA, 2016 – 2017

En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Miny	Mal	Malo	Regular	Bueno	Miny
		0	1	2	3	4	
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables y medibles						X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.					X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X	
5. PERTINENCIA Y SUFICIENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X	
SUMATORIA PARCIAL							
SUMATORIA TOTAL		16					

Observaciones:

Firma del Juez Experto:



TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Héctor Manuel Torres Oporto

TITULO Y GRADO

Ph D () Doctor () Magíster (X) Licenciado () Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA: Universidad Privada del Norte

FECHA: 22/03/2021

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación la investigación:

PROCESO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN LIMA, 2016 – 2017

En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

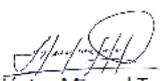
Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Mal	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		0	1	2	3	4
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables y medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA Y SUFICIENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					9	8
SUMATORIA TOTAL		17				

Observaciones:

Firma del Juez Experto:



Mg. Héctor Manuel Torres Oporto

**Anexo N°11. Evidencia fotográfica de entrevista a la Jefa de Formación de la empresa
de telecomunicaciones: Sra. Merejildo**



**Anexo N°11. Evidencia fotográfica de entrevista al Coordinador del área de Formación
de la empresa de telecomunicaciones: Sr. Gaona**

