

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**“PROPUESTA METODOLÓGICA DE INDICADORES DEL  
IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN PROGRAMAS  
FORMATIVOS POR COMPETENCIAS EN UNA  
ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS”**

**Presentada por:**

**GISELLE DEL ROCÍO VERGARA GARCÍA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER SCIENTIAE EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Lima – Perú**

**2015**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“PROPUESTA METODOLÓGICA DE INDICADORES DEL  
IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN PROGRAMAS  
FORMATIVOS POR COMPETENCIAS EN UNA  
ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE**

**Presentada por:**

**GISELLE DEL ROCÍO VERGARA GARCÍA**

**Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:**

Dr. Roberto Cumpén Vidaurre  
**PRESIDENTE**

Dr. Ampelio Ferrando Perrea  
**PATROCINADOR**

Mg.Sc. Ramón Diez Matallana  
**MIEMBRO**

Mg.Adm. Carlos Guerrero López  
**MIEMBRO**

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

Escuela de Posgrado

Telf. 614-7800 Anexo 209 Telefax 614-7142

Apartado 12-056 La Molina

LIMA - PERU

## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Los Miembros del Jurado que suscriben, reunidos para evaluar la sustentación de tesis presentada por la alumna **GISELLE DEL ROCÍO VERGARA GARCÍA**, denominada: "PROPUESTA METODOLÓGICA DE INDICADORES DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN PROGRAMAS FORMATIVOS POR COMPETENCIAS EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS", para cumplir con uno de los requisitos para optar el grado académico de *Magister Scientiae* en **ADMINISTRACIÓN**.

Teniendo en consideración los méritos del referido trabajo así como los conocimientos demostrados por la sustentante, declaramos la tesis como:

Aprobada.

Buena.



Calificada como (\*):

En consecuencia, queda en condición de ser considerada APTA por el Consejo Universitario y recibir el grado académico de *Magister Scientiae*, de conformidad con lo estipulado en el Artículo 42° del Reglamento de la Escuela de Posgrado.

La Molina, 8 de junio de 2015

Dr. Roberto Cumpen Vidaurre  
PRESIDENTE

Dr. Ampelio Ferrando Perea  
PATROCINADOR

Mg.Sc. Ramón Diez Matallana  
MIEMBRO

Mg.Adm. Carlos Guerrero López  
MIEMBRO

(\* ) De acuerdo con el Artículo 39° del Reglamento de Tesis, éstas deberán ser calificadas con términos de: SOBRESALIENTE, MUY BUENA o BUENA.

## DEDICATORIA

- A Dios por haber guiado e iluminado mi camino y, por mostrarme este nuevo y prometedor horizonte en mi vida.
- A mis padres por depositar su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un sólo momento en mí.
- A mis hijos por ser mi motor e inspiración para seguir creciendo día a día.

## AGRADECIMIENTO

- A mis profesores quienes me guiaron con paciencia y comprensión, transmitiendo sus conocimientos y construyendo un aprendizaje significativo en mí.
- A mi asesor, doctor Ampelio Ferrando por su esfuerzo, dedicación y apoyo constante y, quién a través de sus conocimientos me acompañó en esta etapa de mi formación.
- Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

# ÍNDICE GENERAL

## RESUMEN

## ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN .....	12
II.	REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	18
2.1.	Antecedentes .....	18
2.2.	Marco teórico .....	21
2.2.1.	Características de la empresa peruana .....	21
2.2.2.	El capital humano en la organización.....	22
2.2.3.	El enfoque de las competencias en la gestión del talento humano.....	25
2.2.4	Gestión de la capacitación.....	30
2.2.5	Medición del Impacto de la Capacitación en la actualidad.....	47
2.3.	Marco conceptual.- .....	62
III.-	MATERIALES Y MÉTODOS .....	69
3.1.	Materiales .....	69
3.2.	Métodos.....	69
3.2.1.	Tipo de investigación.....	69
3.2.2.	Formulación de hipótesis.....	70
3.2.3.	Identificación de variables.....	71
3.2.4.	Definiciones operacionales. ....	71
3.2.5.	Diseño de la investigación.....	72
3.2.6.	Población y muestra.....	72
3.2.7.	Instrumento de colecta de datos.....	73

3.2.8. Procesamiento de análisis de datos .....	74
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	96
4.1. Resultados.....	96
4.1.1. Diseño de indicadores de gestión.....	96
4.1.2. Evaluación de impacto de la capacitación .....	100
4.1.3. Efectividad de la capacitación .....	101
4.2. Discusión .....	103
V. CONCLUSIONES .....	105
VI. RECOMENDACIONES .....	106
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	25
Figura 2: Planificación de la capacitación.....	31
Figura 3: Matriz de competencias detectadas como brechas.....	66
Figura 4: Brechas detectadas Evaluación de desempeño laboral 2013-I.....	67
Figura 5: Niveles de conducta en competencias .....	68
Figura 6 : Programa anual de capacitación .....	69
Figura 7: Formato encuesta de satisfacción de la capacitación.....	72
Figura 8: Resultados encuesta de la satisfacción de la capacitación.....	86
Figura 9: Resultados de evaluación de aprendizaje.....	87
Figura 10: Resultados de aplicación de conocimientos en el área.....	87
Figura 11: Resultados de Evaluación de competencias .....	88
Figura 12: Porcentaje de mejora Desempeño laboral .....	89
Figura 13: Impacto de la capacitación.....	89
Figura 14: Curva de aprendizaje.....	90
Figura 15: Retorno de inversión .....	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 : Matriz de consistencia .....	98
Anexo 2: Resultados encuesta de satisfacción de la capacitación.....	100
Anexo 3 : Registro de participaciones - Récord de notas .....	103
Anexo 4: Resultados de aplicación de conocimientos en el área.....	105
Anexo 5: Evaluación de competencias 2013-I y 2013-II.....	109
Anexo 6 : Mejora en índices de la evaluación de desempeño laboral .....	111

Anexo 7: Impacto de la capacitación .....	113
Anexo 8: Efectividad de la capacitación y Curva de aprendizaje.....	115
Anexo 9: Deserción voluntaria.....	124
Anexo 10: Costo de personal.....	125
Anexo 11: Costo de selección de personal.....	126
Anexo 12 : Retorno de inversión.....	127
Anexo 13: Récord de asistencia.....	128
Anexo14: Modelo de evaluación por objetivos.....	131
Anexo 15: Modelo de evaluación de desempeño laboral 90 grados.....	133

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Definiciones operacionales (variables, concepto e indicadores) .....	60
Cuadro 2: Tipo de capacitaciones en la organización de servicios.....	64
Cuadro 3: Programa Desarrollo Habilidades de Supervisión “Creciendo” .....	79

# **PROPUESTA METODOLÓGICA DE INDICADORES DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN PROGRAMAS FORMATIVOS POR COMPETENCIAS EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS”**

## **RESUMEN**

El presente estudio tiene por objetivo, diseñar y aplicar indicadores para medir el impacto de la capacitación en los trabajadores de una empresa de servicios, con el propósito de conocer cuáles fueron los resultados obtenidos durante el proceso de aprendizaje a fin de lograr la efectividad de los programas de capacitación en base a competencias, utilizando el modelo de los cuatro niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick. Para la implementación de estrategias de retención de talento se aplicó una encuesta a los trabajadores de la empresa en estudio para conocer el grado de efectividad del programa de formación impartido. Finalmente, se concluyó que el programa “Creciendo” diseñado en base a brechas detectadas en la evaluación de desempeño laboral 2013-I, junto a la información del perfil de puesto, no sólo logró el fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal, sino que permitió implementar un modelo de evaluación de impacto de la capacitación como herramienta de gestión, permitiendo además obtener el retorno de inversión, herramientas que deben utilizarse con mayor frecuencia dado los beneficios que mediante éstas se pueden obtener.

Palabras clave: capacitación, competencias, evaluación de desempeño, formación, indicadores, medición de impacto.

# **METHODOLOGIC PROPOSAL OF TRAINING IMPACT INDICATORS IN PROGRAMMES BY SKILLS AT A COMPANY OF SERVICES**

## **ABSTRACT**

This study aims to design and implement management indicators to measure the impact of training programs on workers in a service business in order to know what the results were obtained during the learning process. The purpose of this investigation is to ensure the effectiveness of competency programs training, using the model of the four levels of evaluation done by Donald Kirkpatrick. Therefore, for the implementation of strategies for retaining talent, the participants of the program implemented a survey done to determine the degree of effectiveness of the trained program. Finally, it was concluded that the training program competency called "Growing" and designed based on gaps which was identified in the job performance evaluation on 2013 first semester, along with the profile information of position and prepared in accordance with the Workplace profile, not only has managed to strengthen the sense of belonging of workers, but also allowed the company implementing the measuring of the impact in competency programs training as a management tool. On the other hand, it has reached measure the return on investment. In conclusion, it is advisable to use these tools much more frequently by the benefits that can be achieved.

Keywords: training, skills, performance evaluation, training, indicators, impact

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual y competitivo en el que vivimos, con una economía sin fronteras, las organizaciones deben prepararse para los desafíos de la innovación y la constante competencia en el mercado. Para alcanzar el éxito, las organizaciones no sólo deben contar con personas emprendedoras, expertas y dispuestas a asumir nuevos retos. Sino lograr que sean quienes hagan que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La importancia de la administración de recursos humanos ha ido creciendo en aumento y esto, debido a que las organizaciones requieren cada vez más de personal altamente calificado, motivado y con sentido de pertenencia para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Por ello, la capacitación es importante para desarrollar y actualizar los conocimientos, para contar con personal eficiente, altamente calificado y productivo; lo cual, paralelamente aumenta el capital humano y así las empresas logran la excelencia de sus procesos y la correcta administración de su principal activo. Un trabajador que cuenta con un plan de desarrollo profesional impacta positivamente en su vida personal, una línea de carrera y un proceso de entrenamiento claro, estará más identificado con su puesto de trabajo y con la organización.

Es así que, cuando se habla de la capacitación que se realiza al interior de las organizaciones y de la importancia que tienen éstas al momento de fortalecer las competencias del recurso o capital humano, se está dando por supuesto que mediante una adecuada gestión de estas actividades las empresas lograrán mejorar diversos indicadores de gestión que a la larga debiesen significar un mayor empoderamiento y, por ende, mayor competitividad en el contexto de libre mercado actual.

Sin embargo, quedan al aire varias inquietudes para conocer realmente el grado de efectividad de los programas impartidos como por ejemplo: ¿se ha comprobado que la capacitación laboral sea un aporte valioso en la empresa?, ¿se suelen medir los resultados

de programas de capacitación de forma integral?, ¿Cuál es el retorno de inversión del programa? Por estas razones, la capacitación no debe verse como un gasto sino como una inversión que le dará a la empresa beneficios a un corto plazo, permitiendo desarrollar sus recursos laborales e incrementando sus activos intangibles.

Con esta investigación se pretende comprender y entender las percepciones que tienen los colaboradores de la empresa de servicios con más de veinte y ocho años en el mercado, respecto a la efectividad de los procesos de capacitación en su quehacer y indicadores de impacto de capacitación que aporten al desempeño laboral de los empleados y se incentiven mejoras de innovación de nuevos proyectos para beneficio de la empresa, contribuyendo así al desarrollo y crecimiento profesional de sus empleados; en este sentido Porter (1980) afirma, la ventaja competitiva de las empresas es el conocimiento y la medición de este, puede orientar las estrategias a la alta dirección para definir proyectos innovadores.

## **1.1. Planteamiento del problema**

### **1.1.1. Enunciado del problema**

La gestión del talento humano vela por el desarrollo y bienestar de las personas en las empresas, desarrollando un sentido de pertenencia, a través de la implementación de políticas de retención del talento y desarrollo orientados a elevar el nivel de competencias en los colaboradores con programas de capacitación.

La empresa en estudio focaliza su problema en los altos índices de deserción mensual y anual, lo cual se evidencia en los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral que arrojan brechas en competencias específicas como falta de comunicación, liderazgo y orientación a resultados, por parte de coordinadores y supervisores con personal a cargo, de otro lado, las entrevistas de salida indican que el jefe directo evalúa sin que exista una herramienta de gestión que permita validar su desempeño de forma objetiva, hecho que en algunos casos perjudica al colaborador por no alcanzar un

porcentaje mínimo para hacerse acreedor a participación en capacitaciones y de ser el caso, al final del evento no se conocía los resultados, por no contar con indicadores que evalúen el evento formativo y así detectar oportunidades de mejora.

De este modo y, teniendo en cuenta que los indicadores de capacitación que se manejan actualmente en la empresa, sólo arrojan el porcentaje de asistencia y la cantidad de horas hombre capacitadas, surge la necesidad de construir un sistema de indicadores de gestión que mida el proceso de forma integral en sus cuatro etapas y que sirva además de soporte para conocer el grado de efectividad y de ser el caso el retorno de inversión de la capacitación.

## **1.2. Formulación del problema**

### 1.2.1. Problema general

¿En qué medida el diseño y la aplicación de indicadores le permitirán a la empresa de servicios medir el impacto de la capacitación en programas formativos por competencias?

### 1.2.2. Problemas secundarios

¿Qué sistema de indicadores de gestión permitirán evaluar la efectividad del proceso de capacitación?

¿Cuál es el nivel del impacto de la capacitación?

¿Cuál es el nivel de efectividad de los programas formativos en la empresa de servicios?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### 1.3.1. Objetivo general.

Diseñar y aplicar indicadores para medir el impacto de la capacitación en los trabajadores de la empresa de servicios a fin de lograr la efectividad de los programas de capacitación por competencias.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Diseñar indicadores de gestión que permitan medir el impacto de la capacitación.
- Evaluar el impacto de la capacitación en los programas formativos aplicando los indicadores diseñados.
- Medir el nivel de efectividad de los programas de capacitación en la empresa de servicios.

## 1.4. Justificación

### 1.4.1. Conveniencia

La formación y desarrollo del talento humano garantizan la adquisición y evolución de las competencias de los mismos dentro de las organizaciones. Saber conocer, saber hacer y saber ser, es el proceso que permite la transmisión de conocimientos, formación de habilidades, desarrollo de actitudes de los miembros que la integran, Pimentel (2012). El fin supremo de la capacitación es contribuir con el cumplimiento de los objetivos globales de las empresas.

Se requiere principalmente de un sistema de preparación y superación que sea eficaz, continuo y que conduzca a elevar la influencia de los mismos en los resultados de la empresa.

Con esto se pretende mostrar la relevancia social y económica de este tipo de aprendizaje dentro de las organizaciones, ya que rompe con los patrones tradicionales del proceso de enseñanza- aprendizaje en una organización, además que representa una valiosa oportunidad para retribuir la inversión que hace la organización para la capacitación y formación de su personal, el cual al ser formado internamente en la empresa contribuirá a disminuir costos y maximizar beneficios organizacionales.

Teniendo en consideración lo señalado, es importante resaltar que esta investigación está orientada a las capacitaciones específicas las cuales son definidas por la empresa de servicios como una capacitación programada por otra entidad más no determinada en base a un diagnóstico de necesidades ni enmarcadas en algunos casos dentro del plan anual de capacitación y otros factores que contribuyan al desarrollo de su performance dentro del puesto del colaborador.

#### 1.4.2. Relevancia social

Esta investigación abrirá nuevos caminos para otras empresas que presenten situaciones con problemática similar a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial para la solución y, beneficiando a la empresa, sus trabajadores, clientes y la comunidad en la cual operan.

De acuerdo a estas conceptualizaciones se puede decir que la capacitación es de vital importancia para el desempeño de toda actividad a nivel de cualquier institución u organización pública o privada, ya que al mantener actualizado al personal en cuanto a conocimientos y desarrollo de competencias, conduce a rentabilidades más altas y actitudes más positivas, eleva la moral de la fuerza de trabajo, crea una mejor imagen, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización a la toma de decisiones y la solución de problemas, permitiendo así el logro de metas individuales y colectivas.

#### 1.4.3. Implicaciones prácticas

Esta investigación también se justifica desde el punto de vista práctico, ya que la misma propone una estrategia de acción que contribuirá a la solución del problema. Considerando, que no todos los beneficiarios de la capacitación retribuyen en sus saberes a la institución. Se vio la necesidad de crear indicadores de impacto dirigidos a aumentar el compromiso y responsabilidad de los empleados. De todo esto se puede concluir que, las organizaciones que

cuentan con un adecuado proceso de capacitación, logran y alcanzan con mayor éxito los objetivos planteadas, tanto a nivel individual como de manera colectiva, además de que el mismo proporciona a la organización mayor rentabilidad y mejoras en los ingresos que a la larga redundan en mejoras económicas para el personal de la organización. A través de la investigación se podrá proponer indicadores para evaluar la efectividad del proceso de capacitación aplicado al personal que labora en la empresa de servicios, además podrá servir de herramienta para evaluar la correcta planeación, organización, dirección y control de las políticas y procedimientos de la capacitación del personal, lo que acarreará en trabajadores fidelizados a la institución y quiénes a su vez aplicarán los conocimientos adquiridos dentro del puesto de trabajo.

#### 1.4.4. Valor teórico

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de la capacitación, ya que de alguna manera u otra, se describen y confrontan diferentes teorías, así como modelos de evaluación de la capacitación en organizaciones: el modelo de de Kirkpatrick, modelo Evaluación de la capacitación Alfonso Sicileo, Salvador Mercado y Jack Phillips con su propuesta de Costo/beneficio y retorno de la inversión (por su siglas en inglés ROI).

#### 1.4.5. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de un nuevo método de investigación para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de la gerencia de Recursos Humanos en particular y de las Ciencias Administrativas en general.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

Mazabel Galaraza (2011), señala que los ejecutivos de Recursos Humanos, necesitan indicadores de gestión de procesos, áreas y puestos claramente definidos, para medir el impacto de la capacitación en el desempeño de las personas y conocer el grado de eficacia y de retorno de inversión de este proceso, cuando se ha identificado claramente el objetivo y si el evento así lo requiere. En tal sentido, las investigaciones previas que sustentan el estudio están referidas a la necesidad de capacitación y a la medición del impacto del proceso de capacitación como fuente para conocer el efecto causado en el personal producto de esta capacitación.

La investigadora ha encontrado las siguientes investigaciones relacionadas con el tema de la presente tesis siguiente:

Reyes Benites (2009) en su trabajo de tesis titulado “Metodología para medir el impacto de la capacitación en dependiente de servicio gastronómico del hotel Breezes Bella Costa” propone una metodología que permite obtener las Necesidades de Capacitación críticas o determinantes en el desempeño, que miden los clientes internos, externos y los jefes inmediatos, con vistas a proponer un plan de capacitación objetivo que incluye acciones que permitan erradicarlas. Mediante esta propuesta, Reyes detectó las deficiencias actuales del proceso de capacitación. Además, aplicó una serie de herramientas y métodos de ponderación de atributos como el Método de Expertos, el Coeficiente de Consenso y el Proceso Analítico Jerárquico para obtener la importancia o peso de las Necesidades de Capacitación a que se hizo referencia anteriormente, lo que constituye uno de los primeros pasos para obtener la Matriz W – X que establece un posicionamiento comparativo sobre el estado actual del aprendizaje. En esta Matriz se combinan oportunamente el grado de importancia y el de percepción obtenido en las etapas 1, 2 y 3 de la metodología. También, utilizó el programa Microsoft Excel y el software SPSS en su versión 11.5

para el procesamiento de la información., le permitió explicar la estrecha relación existente entre los resultados de la medición del impacto y el buen desempeño asociado a las Necesidades de Capacitación, lo que posibilitó la proposición de un Plan de Capacitación que mejoró el desempeño vinculado a las carencias cognitivas detectadas. El diseño metodológico de dicha investigación se encuentra soportado en las bases del Modelo de Donald Kirkpatrick.

Soto Académico, (2010), en su investigación sobre “Evaluación de impacto de la capacitación: caracterización y una propuesta para la gran empresa privada Chilena” hizo una revisión teórica de conceptos, metodologías y estudios relacionados con el tema, los cuales resultaron en una propuesta para la gran empresa privada chilena. El plan de acción se basó en dos etapas, en donde la primera corresponde a aquella relacionada con detectar las necesidades de rendimiento de la organización y, la segunda hace estricta relación con la capacitación y la evaluación de impacto de capacitación; para ello elaboró una matriz de costos para conocer en detalle el consumo real de recursos que tiene para una empresa una actividad de capacitación en específico, información que además de facilitar la toma de decisiones al interior del equipo que gestiona la capacitación. Para la medición del impacto de la capacitación en sus dos primeros niveles, propuso un diseño de instrumentos teniendo presentes los objetivos de rendimiento que se esperaban alcanzar por medio de la capacitación a través de una matriz en Excel. Para las etapas tercera y cuarta propuso el análisis de las evaluaciones de desempeño laboral de 180° y/o 360° que además será de gran utilidad al momento de definir el retorno de la inversión o ROI.

Finalmente, concluye que la evaluación de impacto de la capacitación es una herramienta que debe utilizarse con mayor frecuencia dado los beneficios que mediante ésta se pueden obtener.

Méndez Ramírez, (2005), en su tesis para obtener el grado de Maestría en Psicología Laboral “Impacto de la capacitación en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de San Luis Potosí, a través del programa de apoyo a la capacitación de la secretaría

del trabajo y previsión social del gobierno del estado de San Luis de Potosí, presenta desde una perspectiva de modelo Kirlpatrick de evaluación de impacto de la capacitación en las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de San Luis de Potosí, que fueron aprobadas por el programa PAC (Programa de apoyo a la capacitación). El autor, determinó, los tipos de cursos que son evaluados así como su clasificación según el área de impacto dentro de la organización, posteriormente; elaboró de los instrumentos de evaluación para medir los indicadores de desempeño esperado, luego validó los instrumentos para su posterior aplicación. Finalmente y con los resultados obtenidos concluye que la capacitación puede ayudar a que mejoren significativamente las empresas y que para que estos beneficios se mantengan, deberá continuarse con el proceso de apoyo a estos sectores dado la importancia que está teniendo.

Pérez Peña (2001), realizó una investigación cuyo objetivo fue proponer indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia del proceso de capacitación y adiestramiento del personal militar que labora en el Resguardo Nacional Tributario (Tributos Internos) en el SENIAT-Barquisimeto, el autor diseñó una propuesta para la aplicación de indicadores que permitan delimitar cuantitativa y cuantitativamente dicho proceso. El autor, analizó la información recogida y la presentó en matrices de análisis, para lo cual utilizó la técnica de papeles de trabajo, que le permitió conservar la información hallada y las conclusiones alcanzadas durante la ejecución de la investigación. Una vez estructurados los hallazgos procedió a realizar las conclusiones y recomendaciones, tendientes a mejorar los procesos de capacitación y adiestramiento, y elaboro como propuesta la aplicación de indicadores que permitan delimitar cuantitativa y cuantitativamente dicho proceso. Concluye, que a través de las encuestas realizadas, el uso de Indicadores de Gestión, puede permitir y facilitar la evaluación cuantitativa del desempeño laboral, ya que un sistema de coherente de indicadores optimiza el rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la institución a la colectividad en general, además de determinar el efecto o impacto de la actuación del personal militar de resguardo tributario y aduanero ante la organización.

Ahumada Carmona (2010), en su propuesta de Evaluación de la capacitación y su Impacto en la calidad del servicio, tuvo como finalidad analizar a través de la implementación de una estrategia de evaluación de cursos, la efectividad de la capacitación y el impacto en la calidad que proporcionan al cliente los ejecutivos telefónicos de la Dirección de Servicio a Clientes de una Institución Financiera. Ahumada desarrolló un proceso de evaluación de cursos que pudiera aplicarse in situ a las diferentes áreas operativas por medio de una prueba piloto. El autor, diseñó diferentes instrumentos como encuestas de opinión, exámenes de conocimientos, encuesta de aplicación de conocimientos, monitoreo de llamadas. Para efectos de análisis de datos a cada instrumento se le asignó un porcentaje para que en su conjunto ponderara un 100 por ciento.

Finalmente, con la información desarrollada, pudo concluir que, después de analizar diferentes modelos de evaluación, el modelo de Donald Kirkpatrick es uno de los modelos que evalúan de forma integral los cursos de capacitación de manera más eficaz el impacto del factor capacitación en la calidad del servicio.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Características de la empresa peruana**

El crecimiento económico que ha tenido el Perú en los últimos años, especialmente gracias a tratados con países extranjeros, aunado también al boom gastronómico, estos grandes aspectos han beneficiado a nuestro país, abriendo así las posibilidades de inversión extranjera y, por ende crecimiento del capital humano en las empresas privadas, quienes están constantemente presionadas a otorgar servicios de calidad a un precio adecuado y competitivo, teniendo así una importante orientación a la mejora continua de sus procesos, innovación tecnológica y a la búsqueda de personal calificado.

Como las empresas privadas tienen como principal objetivo obtener ganancias con los productos y/o servicios que ofrecen, mediante un capital que es aportado por particulares, asumen todos los riesgos inherentes a sus decisiones económicas, por lo tanto, hay una mayor preocupación por la relación coste/beneficio. A esto se suma la automatización de sus procesos en la medida en que la empresa va adquiriendo fuerza y creciendo en tamaño, lo que conlleva a una mayor necesidad en invertir en tecnología y, al mismo tiempo, en mayor cantidad de capacitaciones que puedan transmitir estos cambios a sus trabajadores y así repercutir en beneficios cuantificables.

Una gran empresa privada en el Perú no tendrá las mismas características culturales y, por ende organizacionales, que una gran empresa privada extranjera, pese a que en la actualidad la presencia de gerencias provenientes de otros países han influenciado de alguna manera la forma de concebir los Recursos Humanos. Es por esto, que antes de proponer metodología alguna para cualquiera sea el área de trabajo, es necesario indagar en las características de quienes forman una organización u empresa con el fin de ajustar la metodología a nuestra realidad.

Por último, como una muestra más de actitudes inconsistentes e impredecibles en la administración de algunas empresas, se señala a la regresión a estilos autoritarios, la negativa a aceptar conclusiones de consultorías internas y/o externas cuando no son lo que se quiere oír y el castigo a empleados en forma de hostigamiento laboral, por expresar francamente sus opiniones a sus jefes, pese a que inicialmente se promueve la sinceridad y la política de puertas abiertas, y se busca además una cultura organizacional en base a la excelencia en el servicio atención al cliente interno y externo y al desarrollo de personal.

### **2.2.2. El capital humano en la organización**

La capacidad de las organizaciones está estrechamente vinculada con su capital humano, por lo que éstas pasan a valer no sólo por sus activos

físicos, sino por su capital intelectual. La gestión del componente humano es vista con un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: los hombres que trabajan en ella y para ella. Uno de los aspectos básicos de la gestión moderna del componente humano va encaminada a reclutar, seleccionar, preparar, estimular, conservar y fidelizar a esos trabajadores de resultados elevados.

Un sistema de gestión del capital humano debe ser coherente, flexible, eficaz, adaptable, animado, integrado e innovador. La tendencia más avanzada y moderna de las empresas en punta es la de ver en su personal un verdadero recurso en el que hay que invertir. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

El desarrollo del componente humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse un plan de formación integral, permanente y coherente, parte indispensable del proceso de planificación estratégica de la empresa. Para desarrollar con éxito este plan, deben tenerse en cuenta tres factores básicos:

- Contar, desde el primer momento con el apoyo de todos los miembros del staff directivo de la empresa.
- Ha de conseguirse que todos los integrantes compartan la idea de que el proceso formativo ha de ser una parte fundamental en el negocio de la empresa. El receptor de las acciones formativas ha de estar dispuesto y motivado para la participación en las mismas.
- Se debe disponer de un departamento de Formación que desarrolle un papel activo y de servicio en la organización de forma perenne.

La formación de los recursos humanos basado en la detección mediante un enfoque de competencia laboral atiende a la valorización de capacidad laboral de las personas, entendida ésta como algo más que un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas naturales o aprendidas. Se trata de generar una fuerza de trabajo que constituya una ventaja competitiva y logre la diferenciación del talento humano dentro de la organización (Agrupación de Capacitadores y Educadores de México, 2014).

La formación responde a la necesidad de dotar de mejores habilidades a las personas, de adaptar a las personas a los cambiantes requisitos de sus puestos de trabajo y cambios tecnológicos, o simplemente de dar una formación general mejor, más amplia, todo ello con el fin de aumentar las competencias del talento humano y por consiguiente, la competitividad de la empresa. Existen varios métodos de formación y/o capacitación:

- El desarrollo de habilidades y destrezas para condiciones particulares de la empresa, requieren de entrenadores, generalmente internos. (Puede ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo. y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa).
- Formación de facilitadores internos dentro de la organización y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas de administración, personal o desarrollo de habilidades; entre otros.
- La creación de universidades corporativas marco en el que se alinean los objetivos estratégicos de la organización con los conocimientos, las destrezas y las actitudes que sus colaboradores requieren para alcanzar esos objetivos, con acceso a oportunidades educativas únicamente para sus colaboradores, con programas diseñados para puestos específicos y orientados a desarrollar las destrezas que requieren para realizar sus trabajos con eficiencia, permitiéndoles obtener certificaciones y adquirir habilidades que pueden llevar consigo a lo largo de sus carreras para asumir los retos del futuro.(Golergant,2010).

### **2.2.3. El enfoque de las competencias en la gestión del talento humano**

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez, (McClelland, 1973) es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

La capacidad identificable que le permite a las organizaciones determinar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás. Lo que MacClelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Según Alles (2008), quien introdujo semánticamente la disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios. El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones

en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

#### 2.2.3.a. Objetivos de las competencias

Preparar al talento humano en base a competencias para desarrollar un plan estratégico o cualquier herramienta administrativa. Para lograr este objetivo se debe llevar a cabo las siguientes etapas:

- Análisis y evaluación de las competencias que deben poseer los niveles gerenciales para implementar un plan estratégico.
- Alinear las competencias analizadas con el plan estratégico propio de la organización.
- Medir el estado en el que se encuentran las competencias definidas como prioritarias por los gerentes para poder implementar el plan estratégico.
- Analizar las brechas existentes entre el estado esperado y el estado encontrado.
- Implementar un programa de desarrollo de competencias y medir el resultado mediante una nueva evaluación.

#### 2.2.3.b. ¿Cuántas competencias existen?

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para esto es necesario primero que nada, definir la

visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión. Es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

- Leboyer, Levy (1996) presenta seis diferentes listas.
- Cao, Ansorena (1996) incluye 50 competencias conductuales.
- Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- McBer, Hay en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye veinte competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- Barnhart (1996) incluye tres siete competencias básicas en siete categorías.

- Alles, Martha (2008), nos presenta la definición de 160 competencias cardinales. En todas esas listas hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identifican la labor de una organización en particular.

Las competencias orientan a las personas a tener un desempeño superior (Pimienta, 2012). Emerge de la intersección entre los conocimientos factuales y declarativos (Saber conocer), habilidades y destrezas (Saber hacer) y Valores (Saber ser) .

Tradicionalmente el cargo era igual a una tarea, sin embargo el nuevo enfoque trasciende a otro nombre y además es tan solo una parte de lo que se espera de un cargo. No realizamos simplemente tareas entregamos resultados para agregar valor, sin embargo; el cargo no es sólo cumplir con unos resultados (Performance por sus siglas en inglés), debemos de saber cómo entregar estos resultados, para desempeñar un cargo no sólo se requieren de unos conocimientos básicos, se requiere de estar en permanente desarrollo de conocimientos y habilidades.

#### 2.2.3.c. La evaluación del desempeño por competencias

¿Qué es evaluación?

Es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir.

¿Por qué evaluar?

Porque es un derecho del supervisado saber cómo se ha desempeñado en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral.

¿Para qué evaluar?

Para ajustar tanto la conducción de la organización como la del personal, tendiendo al logro completo de la misión y de los objetivos estratégicos. Constituye la base para las certificaciones que se requieren para un ascenso de grado o promoción de nivel.

¿Cómo Evaluar?

- Mediante técnicas, entrevistas, observación
- Soportes de relevamiento de la información
- Formulario de evaluación por competencias

¿Por qué evaluar por competencias?

- Se focaliza en el desempeño más que en la persona,
- Se refiere a un saber actuar,
- Promueve un lenguaje común, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones.

En lo que concierne al área del desempeño, en especial al de carácter gerencial, se desean evaluar no solamente los resultados de qué objetivos se lograron en el trabajo y cómo se obtuvieron; sino también las competencias que se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales. Se puede decir que, el sistema de evaluación de desempeño deseado, es aquel donde los objetivos cambian con frecuencia, los de desarrollo son más importantes que el desempeño pasado y la medida de los resultados y de las competencias no es fácil ni están bajo control constante.

¿Cuándo utilizamos la evaluación de desempeño?

Los resultados de la evaluación de desempeño nos brindará la información necesaria para mejorar de alguna manera todos los procesos de recursos humanos.

Selección. Cuando obtengamos los resultados de evaluación de desempeño, podemos mejorar el perfil de los puestos y buscar candidatos que tengan las cualidades y conocimientos que requieren las personas para ocupar ese puesto.

Capacitación. Por medio de la evaluación de desempeño laboral podemos detectar las necesidades de mejoras, e integrarlos en el cronograma anual de capacitación.

Planes de carrera. La evaluación de desempeño laboral nos ayuda a identificar a las personas con potencial dentro de las áreas para promoverlas en el futuro.

Comunicación interna. La evaluación de desempeño nos permite enriquecer los conocimientos de la organización, por medio del feedback que existirá al momento de dar a conocer los resultados.

Motivación. El reconocimiento es la principal consecuencia de la motivación. Es por eso que la evaluación nos permite tomar decisiones más acertadas en las retribuciones variables e incentivos.

#### **2.2.4 Gestión de la capacitación**

Se hace necesario garantizar la excelencia en el servicio como factor esencial del desarrollo dentro de una organización, a través del empleo de una fuerza de trabajo debidamente calificada que cumpla determinados requisitos de idoneidad y de disciplina.

La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que el componente humano esté formado y preparado para superarse continuamente, la gestión de la capacitación debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. En la actualidad la capacitación del componente humano, es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo.

-

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del componente humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

La autora considera que una planificación adecuada del componente humano requiere primero de una política de capacitación que enmarque los lineamientos del proceso dentro de la organización, ya que los jefes a cargo deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a su personal, cada uno debe estimular a sus colaboradores a que se preparen y actualicen constantemente para estar a la altura de los nuevos cambios, para seguir contribuyendo con la organización y con su propia supervivencia, sin embargo el requerimiento de capacitación debe estar normado por un procedimiento que considere los requisitos que deben de cumplir cada una de las áreas de la organización para poder solicitar este beneficio y que éste se encuentre ajustado a un presupuesto para programas de capacitación de acuerdo a un perfil de puesto y desarrollo de competencias del colaborador.

La capacitación se ha vuelto cada vez más vital para el éxito de las organizaciones modernas, éstas desempeñan un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de las competencias de su personal, por lo que se ha

convertido en parte de la columna vertebral de la implementación estratégica. Asimismo, siendo una herramienta empresarial y organizacional se convierte en una acción que facilita procesos de aprendizaje en las personas a fin de lograr los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan desempeñar eficaz y eficientemente sus funciones actuales.

De otro lado, la rapidez con la que están cambiando las tecnologías requiere que el personal se mantenga perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades a fin que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas.

Los puestos que requieren poca habilidad son reemplazados con rapidez por posiciones que requieren de habilidades técnicas, interpersonales y de solución de problemas.

Las tendencias van enfocadas en el Empowerment (empoderamiento por sus siglas en inglés), la administración de la calidad total, el trabajo en equipo y los negocios internacionales requieren que tanto los gerentes como el personal en general desarrollen las habilidades que se necesitan para manejar tareas nuevas y más demandantes.

Así es como en la mayoría de las organizaciones de hoy en día, cuando se habla de capacitación se alude de inmediato a una tarea que tiene el área de Recursos Humanos, cumpliendo de esta manera con un procedimiento básico en una organización medianamente estructurada, que pretende utilizar los beneficios de estas actividades con el ideal de conseguir sus objetivos estratégicos. Aguilar, Alfonso Siliceo (2004) plantea que los propósitos fundamentales de la capacitación en una empresa serían:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.

- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.

#### 2.2.4.a. Beneficios de la capacitación para el trabajador y la organización

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre algunos beneficios podemos destacar los siguientes:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se dan dentro de la organización.
- Ayuda a la integración de grupos y al trabajo en equipo (Teamwork por sus siglas en inglés) .
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella. (Instituto de los Andes,2007).

#### 2.2.4.b. Alcance de la capacitación

La gran mayoría del personal nuevo llega dotado con la mayoría de conocimientos, capacidades y habilidades necesarios para iniciar sus labores, otros pueden necesitar mucha capacitación antes de estar listos para contribuir lo máximo posible a la organización. Sin embargo, casi cualquier colaborador necesita algún tipo de capacitación para mantener un desempeño efectivo o para ajustarse a nuevas formas de trabajar. El término Capacitación (Training por sus siglas en inglés) se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen

entre capacitación, la cual tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño en el momento y el desarrollo se orienta en el mediano y/o largo plazo. Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase capacitación y desarrollo para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de su personal.

#### 2.2.4.c. Enfoque de la capacitación

El que un trabajador adquiera conocimientos o habilidades, volviéndose más competente no implica necesariamente que modifique su comportamiento laboral. Asimismo el comportamiento laboral no implica además una mejora en el desempeño individual y/u organizacional.

Por ende, la misión de Gestión Humana como socio estratégico del negocio es lograr que las personas puedan, sepan y quieran alcanzar resultados efectivos. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático que consta de cuatro etapas (Chiavenato, 2008).

#### 4.2.4.d. Fases del proceso de capacitación

##### Detección de las necesidades de capacitación

Detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Tal como mencionó Dake, Juan (2004), “Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria, por carecer quienes deben hacerlo, de los

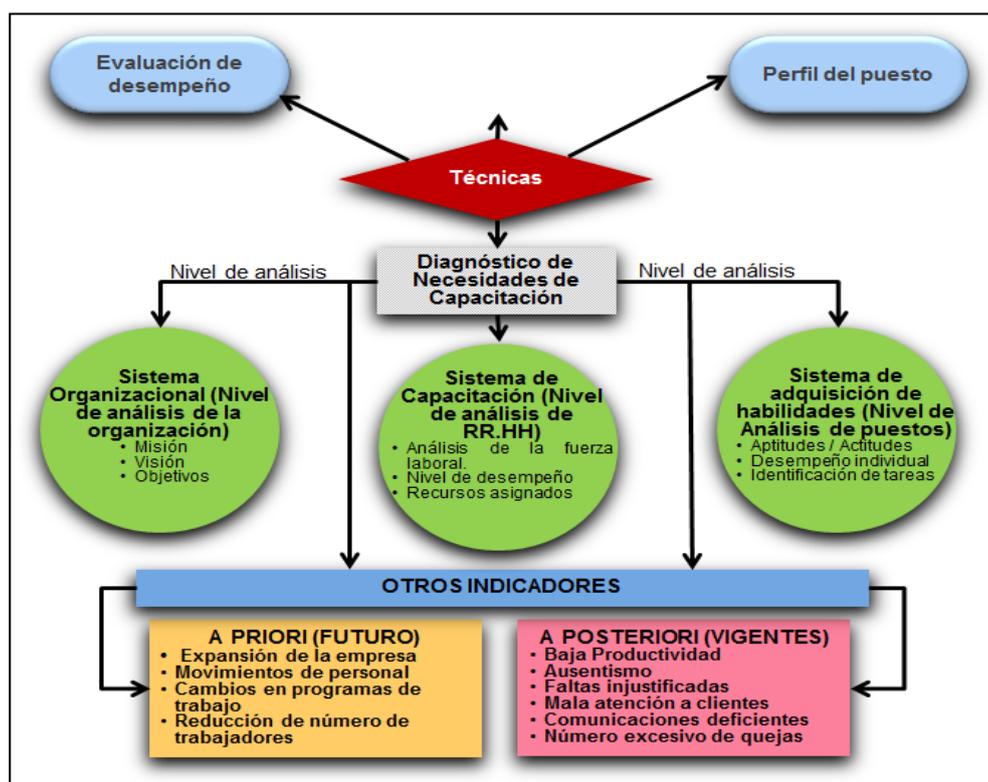
conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.”

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- Análisis Organizacional. Es aquél que examina a toda la organización para determinar en qué área, se debe llevar a cabo la capacitación. Asimismo, se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la pone mayor énfasis en la capacitación.
- Análisis de tareas. De las actividades que se van a desempeñar para determinar los conocimientos, habilidades y capacidades.
- Análisis de la persona. Dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

Es importante tomar en cuenta alguna de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales serán aplicadas según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación, según se puede apreciar en la siguiente figura.

**Figura 1: Diagnóstico de necesidades de capacitación**



FUENTE: Elaboración propia

### **Diseño del programa de capacitación**

Una vez determinada las necesidades de capacitación el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su puesta en marcha. El éxito de los programas de capacitación depende más de la capacidad de la organización para identificar las necesidades reales de capacitación, así como de tomar la información obtenida para diseñar los programas de capacitación de primera categoría. El enfoque centrado en la mejora del desempeño considera todas las técnicas de intervención como medios que pueden usarse alternativamente o en forma combinada para encontrar la mejor solución a los problemas detectados en la primera etapa.

En esta segunda fase se deberá tomar en consideración ciertas pautas:

- **Objetivos instruccionales.** Resultados deseados de un programa de capacitación: Por lo general, describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar. Un tipo de objetivo instruccional está centrado en el desempeño, es muy utilizado porque se presta a una evaluación imparcial de los resultados. Mager, Robert (2008), un experto reconocido a nivel internacional, enfatiza la importancia de los objetivos instruccionales al observar antes de prepararse para la instrucción y de seleccionar los procedimientos de la instrucción, el tema o el material. Una declaración transparente de los objetivos instruccionales proporcionará una base firme para elegir los métodos y los materiales con los cuales evaluar si la instrucción tendrá éxito.
  
- **Disponibilidad y motivación de los capacitando.** Refiere a sus factores de madurez y a su experiencia en el puesto, los capacitandoos deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que se les presentará. A menudo es deseable agrupar a las personas con base en su capacidad para aprender. La receptividad y la disposición de los participantes en los programas de capacitación pueden incrementarse al pedirles que completen cuestionarios acerca de porqué están asistiendo a la capacitación y qué esperan lograr al final de la formación. La otra condición es la motivación, las personas que son conscientes orientadas a objetivos, auto disciplinadas y sobre todo perseverantes es más probable que perciban un vínculo entre el esfuerzo que realizan en la capacitación y el mayor desempeño en el puesto. Para que se dé un óptimo aprendizaje, los participantes deben reconocer la necesidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades y deben mantener el deseo de aprender a medida que progresa la capacitación. Al enfocarse en

los capacitandos los gerentes pueden crear un ambiente de capacitación que conduzca al aprendizaje. Hay seis estrategias que pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar las amenazas y el castigo
- Ser flexible
- Hacer que los participantes se fijen metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Analizar los obstáculos físicos y psicológicos para el aprendizaje.

### **Principios de aprendizaje**

Los procesos formativos tienen que construir un puente entre el personal y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar los principios de aprendizaje, vale decir las características de los programas de capacitación que ayude al personal a entender el nuevo material y que logren interiorizar los conocimientos adquiridos, vincularlo además con su vida personal y lógicamente aplicarlo en su puesto de trabajo. El éxito o el fracaso de un programa de capacitación con frecuencia depende de ciertos principios de aprendizaje, tanto gerentes como personal de la organización deben entender que los diversos métodos o técnicas de capacitación varían según se utilicen estos principios.

- Establecimiento de metas. Cuando los facilitadores (Trainees por sus siglas en inglés) se toman el tiempo de brindar los alcances, explicar las metas y los objetivos es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y empeño en la capacitación.

- **Importancia de la presentación.** El material que forma parte de la capacitación se debe de presentar de la manera más significativa. Los participantes suelen aprender mejor la nueva información si la asocian a algún evento familiar. En la mayoría de casos, los instructores utilizan ejemplos muy descriptivos para que los participantes puedan relacionarlo.
- **Modelado.** El modelado puede tomar muchas formas, a menudo son útiles las demostraciones de la vida real o videos. El modelado enseña el comportamiento o el método deseado.
- **Diferencias individuales.** Las personas aprenden de diferentes maneras y ritmos. Algunas personas recuerdan la información recibida simplemente escuchándola una sola vez o volviendo a escuchar. Es posible que otros necesiten más tiempo para encontrar técnicas para recuperar la información.
- **Práctica activa y repetición.** Los capacitandos deben tener la oportunidad de practicar con frecuencia las tareas del puesto del modo en que se espera que las realicen al final.
- **Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial.** Casi todos los trabajos y tareas pueden dividirse en partes que se prestan a un mayor análisis.
- **Aprendizaje masivo en comparación con aprendizaje distribuido.** Otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a practicar en una sesión, puesto que la eficacia de la distribución variará según el tipo y la complejidad de la tarea.
- **Retroalimentación y refuerzo.** A medida que progresa la capacitación, la retroalimentación sirve para dos propósitos:

conocer los resultados y como motivación. Estos aspectos ayudan a las personas a discernir lo que está haciendo bien y lo que están haciendo mal, de tal manera que este desempeña un papel modelador para ayudar a las personas a abordar los objetivos de la capacitación.

### **Característica de los instructores y/o facilitadores.**

La buena aceptación de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades y técnicas de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla. Se deberá tomar en consideración una breve lista de requisitos:

- **Conocimientos del tema:** las personas esperan que los facilitadores conozcan a fondo su trabajo o tema. Además se espera que ese conocimiento se muestre en cada una de las sesiones.
- **Adaptabilidad.** Todas las personas no aprenden a la misma velocidad, las instrucciones que se brinden se deben de ajustar a la capacidad de aprendizaje de los capacitandos.
- **Sinceridad.** Los capacitandos aprecian la sinceridad de los facilitadores, los cuales deben de tenerles paciencia y mostrar mucho tacto por sus preocupaciones.
- **Sentido del humor:** el aprendizaje puede ser muy divertido, con mucha frecuencia es posible señalar un punto mediante una historia.

- Interés. Los buenos facilitadores se interesan en el tema que enseñan y tienen facilidad para transmitir al público.
- Instrucciones claras. Como es natural, la capacitación se concluye con mayor rapidez y se conserva por más tiempo cuando los facilitadores dan instrucciones claras.
- Apoyo individual. Cuando se brinda capacitación a más de una persona los facilitadores exitosos siempre ofrecen apoyo individual.
- Entusiasmo. Una presentación dinámica desde el inicio rompiendo el hielo a través de varias dinámicas es una buena forma de dar inicio a la capacitación, de esta forma los capacitando tienden a responder de manera positiva a un ambiente entusiasta.

Chiavenato, (2008), refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener objetivo específico, una vez realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación o un mapa de las competencias necesarias es requisito plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral.

**Figura 2: Planificación de la capacitación**



FUENTE: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, 2008

### **Implementación del programa de capacitación**

Con el fin de organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, se clasificará en dos grupos principales: los que se utilizan para colaboradores gerenciales y los que no son para gerente. Bohlander, (2008).

– **Métodos de capacitación para personal no gerencial**

Existe una gama variedad de métodos para capacitar empleados en todos los niveles. Entre ellos tenemos:

- **Capacitación en el puesto**

Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su jefe directo y de otro capacitador.

- Capacitación de aprendizaje práctico

Este método es una extensión de la capacitación en el puesto, con esta técnica el personal ingresante en particular en oficios de habilidades técnicas reciben instrucción y adquieren experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo, tanto dentro y fuera de él.

- Capacitación cooperativa

Son programas de capacitación que combinan la experiencia práctica en el puesto con las clases formales, sin embargo, es utilizada en conjunto con los programas de bachillerato y universidad que incluyen experiencia de tiempo parcial o completo. Y esto va relacionado con las prácticas pre profesionales patrocinados de manera conjunta por institutos, universidades y una variedad de organizaciones que les ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencias reales.

- Instrucción en el aula

Este método está relacionado al aprendizaje combinado en el que las conferencias y demostraciones se combinan con películas del tema, vídeos o instrucción a través de la computadora.

- Instrucción programada

Uno de los métodos más utilizados para que las personas puedan trabajar a su propio ritmo es la instrucción programada o aprendizaje auto dirigido e implica el uso de manuales, libros o computadoras para analizar el contenido

del tema en secuencias muy organizadas y lógicas que exigen respuesta continua de parte del participante.

– Métodos de capacitación para personal gerencial

Aunque muchos de los métodos utilizados para capacitar a los empleados de primer nivel también se utilizan para capacitar a los gerentes y a los supervisores, otros métodos tienden a reservarse para el desarrollo gerencial.

- Experiencias en el puesto

Ciertas habilidades y conocimientos pueden ser adquiridos con sólo escucha activa, observar y leer. Pero otros sólo se obtienen mediante la práctica real y la experiencia. La experiencia de desarrollo en el puesto es una de las técnicas de mayor eficacia y uso generalizado porque brinda a los gerentes la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores.

- Seminarios y conferencias

En el desarrollo gerencial los seminarios y las conferencias se pueden utilizar para comunicar ideas, políticas y procedimientos, pero también para plantear temas de debate o analizar problemas que no tengan respuestas o solución, por lo general con la ayuda de un líder calificado.

- Estudios de casos

Los facilitadores usualmente, señalan que el estudio de caso es lo más apropiado cuando. Las habilidades analíticas, de solución de problemas y de análisis crítico son los más importantes, los conocimientos, habilidades y capacidades

son complejos y los participantes necesitan más tiempo para dominarlos, se desea una participación más activa, el equipo interactúa para la solución de problemas.

- Coaching

Es una metodología muy antigua de formación y desarrollo de las personas, basada en principios muy sencillos:

- El arte de hacer preguntas
- La escucha activa
- El feedback positivo (Retroalimentación)
- La toma de conciencia

O'Connor (2010) Una oportunidad de aprendizaje y desarrollo Guiar a alguien hacia sus objetivos. Compartir experiencias y opiniones para facilitar el descubrimiento de soluciones. Se utiliza muy a menudo para capacitar a gerentes y prepararlos y desarrollar un buen manejo con su equipo de trabajo.

### **Evaluación de la capacitación**

La capacitación como cualquier otra función de la administración de los recursos humanos, debe ser evaluada de forma integral, para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, incluyen en el comportamiento y repercuten en el desempeño final de la organización.

- Criterio 1. Reacción

Este nivel busca que los participantes tengan una reacción positiva, para que puedan estar motivados para aprender. “Una

reacción positiva puede no asegurar el aprendizaje, pero una reacción negativa, casi con toda certeza reduce la posibilidad de que ocurra”.

– Criterio 2. Aprendizaje

El aprendizaje explícito que ha adquirido el participante derivado de un curso de capacitación, debe ser evaluado, para tal fin y tomando en cuenta el concepto de aprendizaje, podríamos considerarlo como el grado en que los participantes de una acción formativa cambian actitudes, adquieren conocimientos, mejoran o desarrollan habilidades o destrezas.

En este nivel, es importante evitar evaluar un cambio de conducta, es necesario enfocarse en los conocimientos adquiridos, o asimilación de la información. Evaluar el desarrollo o mejora de las habilidades y si existe un cambio de actitudes. El cambio de conducta puede verse influenciado por los factores externos al participante que rodean su ambiente laboral.

– Criterio 3. Comportamiento

Esta etapa tratará de evaluar de forma más profunda el aprendizaje adquirido, que se visualice no sólo en un cambio de actitud, sino que exista un cambio de conducta, derivado del conocimiento adquirido. Pero el cambio de conducta, puede verse influenciado por los factores externos que rodean al participante. Por lo anterior, para lograr un cambio en la conducta, es necesaria la participación e identificación de la responsabilidad de los diferentes actores dentro de la empresa:

- Responsabilidad del participante. La persona debe tener el deseo de cambiar. Responsabilidad del instructor. Dar a conocer de forma adecuada lo que el participante debe saber, hacer y cómo debe hacerlo.
- Responsabilidad de los jefes de las diferentes áreas a capacitar. Los participantes toman un curso y una vez que se adquirió el conocimiento, se le debe forzar a poner en práctica lo aprendido, estimularlo, crear las condiciones necesarias para que lo ponga en práctica, apoyar.
- Responsabilidad de la organización. Hacer sentir recompensado al participante. Tener un clima laboral adecuado.

– Criterio 4. Resultados

Esta etapa se refiere al impacto de una acción formativa en el negocio, la efectividad lograda, como por ejemplos la mejora de la calidad, disminución de quejas, disminución de errores, incremento de clientes satisfechos, entre otras. Para cada una de las etapas anteriores, es necesario aplicar diferentes instrumentos que permitan recabar la información deseada. Es requisito indispensable, definir el objetivo específico en cada etapa y será necesario además diseñar cuáles instrumentos serán los más apropiados y cuál será la metodología a seguir.

### **2.2.5 Medición del Impacto de la Capacitación en la actualidad**

Un modelo de evaluación de impacto de la capacitación es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo para la estimación de los conocimientos, actitudes y rendimiento de los participantes, después de la huella o señal que ha dejado (en este caso particular de estudio) la capacitación.

Los modelos de evaluación de capacitación que se han creado, han sido diseñados con el objetivo de diseñar un camino particular aplicable a cada caso, para desarrollar el proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación de una forma específica. Algunos han hecho una separación de niveles de evaluación, otros han organizado el proceso de la implementación según las dimensiones y sus correlaciones, pero de forma general el objetivo de todos es poder evaluar el impacto que ha tenido la aplicación, ya sea de algún programa, de la capacitación o de otro proceso que pretenda lograr una mejoría en cualquier sector.

#### 2.2.5.a. Importancia de los indicadores de capacitación

Mazabel, (2011) “Si medimos y demostramos que estamos generando resultados tangibles, cuantificables y económicos, como costos de rotación, pérdidas de producción, retorno de la inversión en la capacitación, manejo de conflictos; entre otros, podremos decir que el área de Recursos Humanos está generando valor económico a la organización.

Los indicadores son datos estadísticos que nos reflejan los resultados de una actividad en un período de tiempo definido.

La importancia de la utilización de indicadores en la gestión de Recursos Humanos radica en la necesidad de medir la eficiencia en los procedimientos y actividades, buscando el desarrollo de las organizaciones y de las personas que participan en ellas.

- Miden los cambios dentro de la organización
- Miden los resultados obtenidos
- Permiten el seguimiento de los procesos en ejecución
- Brindan información inmediata para orientar los recursos a mejores resultados.
- Establecen metas y nos alertan sobre los impactos económicos que se materializan por la desviación de los resultados.

- Permiten ser reconocidos por nuestros logros
- Contribuyen al planteamiento estratégico.

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

La combinación de indicadores de gestión con las cifras de impacto económico son las que nos darán un soporte para el éxito de nuestros procesos y, contribuirán en la economía de la organización.

### **Objetivo de los indicadores**

El principal objetivo de los indicadores es la observación inmediata del estado y los resultados reales, comparados con nuestras metas o ratios definidos. Con los resultados obtenidos, se pueden plantear objetivos que contribuyan a una mejora que conlleve al logro de la meta planteada. Los indicadores nos ayudan a visualizar la realidad cuantitativa para realizar una mejor gestión o toma de decisiones. Gracias a éstos y a la información que nos brindan, podemos decir que son una herramienta útil para:

- Mejorar los procesos de gestión
- Mejorar el desempeño laboral dentro de la organización
- Establecer metas de productividad
- Ser reconocidos por nuestros logros área
- Retener a los mejores talentos
- Prevenir posibles conflictos
- Controlar y ajustar el presupuesto

- Alinear los objetivos de la organización y sus estrategias

Para construir un indicador debemos definir lo siguiente:

- Conocer por qué medir un proceso, saber si el indicador es indispensable para la gestión y si puede mejorar la productividad en la organización.
- Obtener la información y verificar qué factores intervienen.
- Encontrar la manera de cálculo, para de esta forma conocer la trascendencia del indicador.

#### 2.2.6.b. Modelos de evaluación del impacto de la capacitación

La capacitación fue y es aún entendida como el único medio mediante el cual se desarrollan conocimientos y habilidades que se consideran capital cultural capaz de mejorar la competitividad de las empresas en el mercado (Rutty, 2007).

El siguiente grupo de investigadores representan a algunas de las metodologías que a continuación se plantean quienes concluyen en que la única forma de evidenciar si la capacitación produjo beneficios en la organización es mediante la evaluación de impacto, surgiendo así desde aquella época hasta la actualidad distintas metodologías que pueden ser de utilidad para lograrlo y dentro de las cuales se destacan principalmente:

#### **Modelo de Kirkpatrick**

Para Kirkpatrick (1999), la razón central para evaluar un programa es comprobar su efectividad. Expresa que existen tres razones para evaluar:

- Justificar la existencia del departamento de capacitación mostrando como contribuye a los objetivos de la organización.
- Para continuar o discontinuar un programa y,
- Para obtener información sobre cómo mejorar futuros programas.

Presenta un modelo de evaluación de la capacitación en cuatro niveles. Estos niveles representan una secuencia de formas de evaluar programas. Cada nivel es importante y tiene impacto en el siguiente nivel. Advierte además que ninguno de los niveles debería ser omitido para ir al nivel que el entrenador considera más importante.

Es conocido como el modelo pionero de evaluación. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de simple, flexible y completo e integral

#### Nivel I. Evaluar la Reacción.

La evaluación en este nivel mide como los participantes reaccionan frente al programa (satisfacción). Si los participantes no reaccionan satisfactoriamente al programa, es probable que no estén motivados para aprender. Una reacción positiva no asegura aprendizaje pero una reacción negativa reduce que ocurra el aprendizaje. Por eso es importante saber cuál es la satisfacción del asistente a los programas de capacitación. Las razones para medir la reacción son que:

- Genera un retorno que permite evaluar el programa y mejorarlo,
- Le dice a los entrenados que los capacitadores están para ayudarlos y que esta información les permite hacer su trabajo mejor,
- Genera información cuantitativa para ofrecerla a los jefes u otros entrenadores, y

- Provee información cuantitativa que puede ser usada para fijar estándares para evaluar el desempeño de futuros programas.

Para ello se debe, reunir las reacciones en lo que respecta al instructor, al curso y al ambiente de aprendizaje. En este sentido, es el nivel de evaluación más utilizado en las organizaciones ya que se puede medir fácilmente mediante cuestionarios de opinión u otros métodos como grupos de discusión.

#### Nivel II. Evaluar el Aprendizaje.

En este nivel, se centrará la atención en el desarrollo de destrezas, conocimientos o aptitudes de los participantes: ¿han alcanzado los propósitos? El aprendizaje es el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes adquiridas después del curso de capacitación y garantiza la conexión hacia otros niveles. Los métodos usados para medir el aprendizaje son: cura de aprendizaje, encuestas, test o pruebas (pre-post-) para comprobar los avances, observaciones, combinaciones. Para realizar la evaluación de este nivel, se debe utilizar un grupo de control, si es posible; evaluar conocimiento, capacidades, y/o actitudes antes y después; obtener 100 por ciento de participación o usar una muestra estadística; hacer un seguimiento apropiado.

En síntesis, este nivel se relaciona con las nuevas competencias adquiridas por los participantes gracias a la capacitación, midiendo el cambio en conocimientos, habilidades y actitudes mediante pruebas o test validados y confiables.

Nivel III: Evaluar el comportamiento.

El tercer nivel de comportamiento mide la transferencia de los aprendizajes en el puesto de trabajo, es decir; si los participantes del programa aplicaron en su trabajo lo aprendido. Para esto, es útil la realización de entrevistas u otros métodos que permitan recolectar datos al respecto.

Explica que en la aplicación de la evaluación no se puede obviar los pasos anteriores, y pasar directamente a este nivel ya que la reacción puede ser favorable y el aprendizaje haberse producido, pero existen otras razones por las cuales pueden no producirse cambios en las conductas, como problemas en el clima de trabajo, o si no tienen oportunidad para hacerlo. Por otro lado el colaborador puede aplicar lo que aprendió y puede que esté satisfecho con el resultado o no le guste.

Es imposible predecir cuándo se producirá el cambio esperado, es importante procurar ayuda al capacitado para aplicar lo aprendido en el trabajo. Recomienda el uso grupo de control si es practicable, dejar pasar tiempo para que se produzca un cambio en la conducta (que varía según los cursos, pueden ser seis meses), evaluar antes y después del entrenamiento, entrevistar a los entrenados, superiores inmediatos, sus subordinados y otros que a menudo observen su comportamiento:

Agrega para este nivel la consideración de costos beneficios: Se debe comparar el costo de evaluar cambios con los beneficios que podrían resultar de la evaluación.

Nivel IV. Evaluar los resultados.

Por último, el cuarto nivel de resultados hace referencia a los efectos medibles que la capacitación genera en las distintas áreas de

la organización, midiendo el impacto que han tenido sobre la organización los cambios en el comportamiento generados por el programa, sean estos tangibles como indicadores de producción e intangibles como la fidelización de los trabajadores, por ejemplo.

Este nivel está enfocado a la empresa: aumento de la producción, mejora de la calidad, disminución de costos, aumento de ventas. Desde una perspectiva organizacional, esta es la principal razón para llevar a cabo un programa de entrenamiento y la evidencia está en el trabajo diario. La definición de los resultados debe estar en dependencia de los objetivos del programa de formación, se pueden dar estimaciones de resultados o arribar a resultados finales. Los resultados dependen de los objetivos del programa de formación, por ello las pruebas que se utilicen deben ser concretas ya que las evidencias pueden ser maleables.

Para medir los resultados se debe usar un grupo control, permitir un cierto tiempo para que los resultados sean realizados, medir antes y después del programa, considerar costos versus beneficios, y estar satisfecho con la evidencia cuando la prueba no es posible.

Kirkpatrick sugiere ciertas pautas que pudiesen facilitar el proceso de evaluación de impacto:

- Seleccionar rigurosamente el momento de evaluación.
- Utilizar un grupo control, como referente imprescindible.
- Considerar la relación coste-beneficio de la formación.
- Aceptar el indicio ante la imposibilidad de la prueba, sin obsesionarse por su obtención cuando no es viable.

De su propuesta de enfoque mayormente cualitativo, se destaca que ante la dificultad de medir la rentabilidad, considere a ésta como un elemento más de la evaluación de impacto, que es

interesante de analizar pero que debe hacerse cuando sea viable, planteando como un error pensar en que éste debiese ser la meta última de la evaluación de impacto de la capacitación ya que así representaríamos una visión reduccionista de lo que es el impacto de la formación.

Entre las ventajas del modelo Kirkpatrick, encontramos su viabilidad práctica ya que existe un consenso general entre educadores y evaluadores que es un modelo aplicable sin mayor dificultad. Además, es de carácter innovador en lo que es evaluación de impacto para una época donde el tema no era generalizado.

Entre las críticas o desventajas percibidas, se plantea que el modelo es muy simplista, lo que provoca que generalmente la evaluación se estanque en el segundo nivel que propone el autor (aprendizaje). Además, las relaciones de causalidad entre niveles pueden fallar ya que el modelo no toma en consideración otros factores que influyen los resultados en cada nivel.

Otra crítica hace relación a que el posible feedback de la acción formativa no es inmediato o directo, dándose un tiempo de asimilación indeterminado donde puede perderse la información que se trató de impartir Biencinto; Carballo (2004). Por último, se le ha criticado que es incompleto ya que presenta una estructura pero no un proceso de medición, habiendo varios autores que han complementado su modelo, particularmente añadiéndole un nuevo nivel consistente en la medición del retorno de la inversión.

## **Modelo de Aguilar**

En su libro “Capacitación y desarrollo del personal”, menciona (Aguilar, 2008) que la evaluación de la capacitación debería llevarse a cabo de forma cotidiana y realizarse en tres momentos distintos, en el inicio del evento, durante y al finalizar. Asimismo, menciona que la evaluación debe considerar cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y del participante. Énfasis en las actitudes de los participantes. Una negativa actitud en ellos se reduce al resultado como fracaso del curso.
- El conocimiento adquirido. Lo importante es conocer si el participante aprendió y en qué grado, diferenciando dos básicos aspectos lo nuevo y que recordó a lo largo del curso.
- La conducta. Posibles cambios que tuvo el participante a raíz de su participación en el curso, verificar si existió un cambio en la actitud a partir de la adquisición de los nuevos conocimientos.
- Resultados. Conocer los resultados que se generaron con el curso adquirido, entre ellos; el grado de motivación alcanzado, si existió una reducción en el número de quejas, disminución de costos, ahorros; etc.

De otro lado, el autor refiere que cada aspecto a evaluar tendrá prioridad, dependiendo de cuál sea el objetivo del curso a evaluar. De tal forma, que estos aspectos son totalmente flexibles y deben adecuarse a las necesidades que se presenten con cada programa de capacitación.

### **Modelo de Mercado**

En su libro "Administración aplicada Teoría y Práctica" (Mercado Rodríguez, 2003), el autor refiere que la evaluación debe realizarse antes que se inicie el evento con el fin de conocer cuál es el grado de conocimiento con el que el participante inicia su participación. Al finalizar el curso, Mercado recomienda la aplicación de una encuesta para conocer la satisfacción de los participantes.

De otro lado, Mercado añade que no existe método y/o técnica en particular que sea la más adecuada para la valoración total del evento. Sin embargo, hay ciertos métodos y técnicas que son útiles en combinación con otros métodos. Además, no menciona aspectos específicos que recomiende evaluar, simplemente comenta que es parte de la actividad de la capacitación y que debe considerarse para tomar acciones correctivas.

Finalmente, recomienda que debe valorarse los cargos de las personas a los que irá dirigido el evento, sus necesidades, el plan a seguir y el método a impartir, así como el seguimiento. Los resultados obtenidos al finalizar el curso y por último el nivel y la calidad del desempeño en un período determinado posterior al curso.

### **Modelo de Reza**

La evaluación de la capacitación debe estar incorporada como parte del proceso de capacitación, ya que la capacitación es un sistema y la evaluación un subsistema de éste que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de los objetivos (Reza Trosino, 2006). Es así el proceso de evaluación de la capacitación lo clasifica en cinco dimensiones

- Evaluación de la reacción. Mide el gusto de los participantes, si les agrada o no el curso, la forma en que impartió el contenido al facilitador; es decir la satisfacción del participante al finalizar la acción formativa.
- Evaluación del aprendizaje. Pretende conocer el aprovechamiento de los participantes, si entendió el contenido, si lo asimiló. Se lleva a cabo dentro del curso, puede también aplicarse al finalizar el evento.
- Seguimiento de la aplicación. Se verifica, oculta el grado en que se cubrieron las necesidades del participante, necesidades que pueden ser evidente o manifiestas ocultas o encubiertas. Debe ser observable en cuanto a un cambio del comportamiento o actitud, generado por la adquisición o puesta en práctica de habilidades adquiridas por la acción formativa.
- Evaluación del costo-beneficio. Se refiere a la atención de la información cuantitativa que nos ayudará a conocer los beneficios económico que se obtuvieron derivados de una acción formativa. Esto se ve reflejado en un aumento de la calidad y/o disminución de quejas, aumento de la productividad, si el costo / beneficio se calcula de forma global.
- Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación. Esta dimensión se refiere de lo que se hace y lo que debería hacerse, se analiza la aportación del área de capacitación y sus acciones en función del alcance de los objetivos y misión de la organización. Para este análisis se pueden aplicar técnicas de evaluación integral

## **Modelo de Phillips.**

Este modelo tiene sus inicios en los años setentas, año desde el cual se fue desarrollando, modificando y refinando, pudiendo actualmente ser utilizado en diversas situaciones y aplicaciones (Phillips, 2003).

Pese a hacerse parte de planteamientos de Kirkpatrick, se caracteriza por ser un enfoque mucho más cuantitativo, centrándose en el desarrollo de una metodología que permite medir el impacto económico que puede tener una capacitación en una empresa. Con este objetivo Phillips J, adapta el cálculo de retorno de inversión (ROI) al área de la formación, utilizándolo como instrumento para medir la rentabilidad que tiene una actividad como esta al interior de la organización.

Así, Phillips agrega un quinto nivel a los cuatro planteados y señalados anteriormente por Kirkpatrick, en el cuál mide el retorno de la inversión de programas de entrenamiento y desempeño utilizando los primeros niveles como etapas precedentes que deben cumplirse, causando un efecto de reacción en cadena (Guerra-López, 2007).

Por consiguiente, el modelo de Phillips se constituye en base a las siguientes etapas (Phillips, 2003):

- Reacción y planes de acción. Miden las reacciones de los participantes hacia el programa y los planes de acción que ellos proponen, lo que se hace generalmente mediante encuestas de reacción.
- Aprendizaje. Mide habilidades, conocimientos o cambios de actitud, mediante pruebas y/o resolución de casos y/o simulaciones en la línea de lo que se conoce como assessment center.

- Aplicación o implementación. Miden los cambios reales que el programa ha provocado en la conducta de los participantes sobre el trabajo y los progresos que estos han tenido. Se mide usualmente a través de supervisión, seguimiento o evaluación del desempeño.
- Impacto en variables propias del negocio. Miden los cambios de las variables de impacto en el negocio, las cuales fueron predefinidas, guardando relación con los objetivos del programa, evaluando si hay mejoramiento o empeoramiento.
- Retorno de la Inversión. Refiere al cálculo ROI propiamente tal. Se compara el valor monetario de los resultados con los costos del programa, usualmente expresado en porcentaje. Para poder determinar ROI, Phillips propone un año de evaluación y seguimiento de la variable impactada, para poder comparar antes y después.

En la metodología ROI, lo que se busca justamente es generar una variedad de mediciones e indicadores, incluyendo el cálculo del retorno financiero de la inversión. ¿En qué casos se recomienda medir hasta el Retorno de inversión?

En aquellos programas que:

- Impliquen una alta inversión económica para la organización
- Apoyen el logro de un objetivo estratégico del negocio o de su quehacer
- Involucren a gran cantidad de personas
- Sean altamente visibles e importantes para los directivos.

Alguna de las ventajas del modelo propuesto por Phillips se encuentra su innovación al adaptar la fórmula del retorno de la inversión al área de la capacitación, la cual logra objetivar el

trabajo realizado por el equipo de capacitación y desarrollo, quienes siguiendo la lógica propuesta por este autor lograrán, además de elementos cualitativos de análisis, un factor matemático que indicará si el programa de capacitación logró cumplir con los objetivos monetarios de la empresa, evidenciándose la efectividad de la capacitación y cambiando la noción de gasto en capacitación, para que ésta sea vista como una inversión. Así, los directivos podrán ver el valor del aprendizaje en términos que aprecian y comprenden, pudiendo tomar decisiones más fácilmente en esta área.

Entre las desventajas o críticas a este modelo encontramos que no todo proyecto de capacitación es adecuado para evaluar ROI ya que aquellos que están ligados a una estrategia de la empresa, que suelen ser a largo plazo, no entregarán a primera vista retornos a la empresa y eso, basado en este modelo, podría ser malinterpretado por aquellos que aprueban los presupuestos de capacitación. Otra desventaja de este método, específicamente del quinto nivel en el cuál se mide el retorno de inversión, es que la fórmula usada es muy simple y, por lo tanto, puede entregar resultados ilusorios que no revelan la realidad por no considerar otras variables o conceptos que sí consideran otros métodos financieros.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa} \times 100}{\text{Costos del Programa}}$$

#### 2.2.6.c. Análisis comparativo de medición de impacto de capacitación

Kirkpatrick, Sicileo, manejan similares aspectos y clasifican en los mismos niveles de evaluación, considerando igual importancia para cada nivel, Salvador Mercado por su parte, no plantea instrumentos de medición que propongan evaluar el impacto; sin embargo menciona un gran punto a considerar, evaluar al participante al

inicio del evento a fin de conocer sus habilidades y destrezas antes del inicio del curso. Finalmente, Phillips aporta un quinto nivel innovador a fin de calcular el retorno de inversión. Se considera que el modelo de evaluación de Kirkpatrick es el más adecuado para el desarrollo de la propuesta de evaluación de cursos debido a:

- De los modelos expuestos en la investigación, se considera que Kirkpatrick propone un modelo más completo el cual ha podido ser aplicado en algunas empresas grandes y de diferentes giros económicos, por lo que se considera que la efectividad de la aplicación ha sido comprobada.
- Asimismo, es de muy fácil entendimiento para diseñar una propuesta y lograr obtener resultados a un mediano plazo.
- Finalmente, se propone además aplicar un quinto nivel teniendo como base la propuesta de Phillips en caso se pueda obtener indicadores que ayuden a poder realizar el cálculo.

Para tal fin, se evaluó los antecedentes, fuente que sirvió como base. Siendo una organización del sector salud, que se enfoca en la calidad de servicio tanto al cliente interno como externo, es fundamental contar con capital humano motivado a crear experiencias positivas para sus clientes.

### **2.3. Marco conceptual.-**

#### Andragogía

Es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación, horizontalidad y flexibilidad. Se expresa como la disciplina educativa que trata de comprender al adulto(a), desde todos los componentes humanos, es decir como un ente biológico, psicológico y social. Este intercambio va generando un proceso nuevo en los sujetos que intervienen. Unas

relaciones con un sentido de respeto. Una nueva estructura que, en sí misma, crea una cultura democrática. Ofrece al adulto oportunidades de elaborar soluciones liberadas del elevado costo del error. (López; Holman, 2011).

### Aprendizaje

Supone un cambio conductual o un cambio en la capacidad conductual, dicho cambio debe ser perdurable en el tiempo. El aprendizaje ocurre a través de la práctica o de otras formas de experiencia. Debemos indicar que el término "conducta" se utiliza en el sentido amplio del término, evitando cualquier identificación reduccionista de la misma. Por lo tanto, al referir el aprendizaje como proceso de cambio conductual, asumimos el hecho de que el aprendizaje implica adquisición y modificación de conocimientos, estrategias, habilidades, creencias y actitudes (Schunk, 1991).

### Capacitación

La capacitación como un proceso de enseñanza- aprendizaje a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprende conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. La misma implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y el desarrollo de habilidades (Stoner, 1996).

### Capital humano

Es la capacidad o "Calidad de trabajo" que posee talento humano de una organización para desempeñarse en sus funciones, mediante la práctica, formación y capacitación se incrementan y desarrollan, con el objetivo de aumentar la productividad. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente eficiente (Chquisengo, 2008).

## Capital intelectual

Son todos los conocimientos, habilidades y destrezas que ha adquirido el personal ya sea con la experiencia en el trabajo o asistiendo a cursos, charlas o capacitaciones, de esta manera la empresa aprovecha la capacidad del recurso humano para desempeñarse de manera eficiente y generar valor en la empresa. (Digital Ware, 2011).

## Coaching

Ayudar a las personas a cambiar de la forma en que lo desean y a encaminarse en la dirección a la que quieren dirigirse. El coaching ayuda en todo nivel a las personas a convertirse en quienes desean ser. El coaching construye conciencia, refuerza el poder de decisión y conduce al cambio. ICC ( International Coaching Community, US).

## Competencias

Una competencia es una característica subyacente del individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación (Spencer, 1993).

## Comportamiento

Niveles o grados de cambios reales en el comportamiento y progresos en el puesto de trabajo después de la capacitación. Es la aplicación práctica de la teoría, y se mide usualmente a través de supervisión, seguimiento o control del desempeño. (Pimenta, 2012).

## Curva de aprendizaje

Curva de aprendizaje describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. Es un diagrama en que el eje horizontal representa el

tiempo transcurrido y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo (Kaizen, 2013).

#### Educación.-

La educación es un derecho humano fundamental. Es la clave para el desarrollo sostenido, la paz y la estabilidad dentro y entre los países, y por ello constituye un medio indispensable para una participación efectiva en las sociedades y las economías del siglo veintiuno, que se ven afectadas por una rápida globalización. (Foro Mundial sobre Educación, 2000,).

#### Eficiencia.-

La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión. (Robbins; Coulter, 2005).

#### Eficacia.-

Se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (Robbins; Coulter, 2005).

#### Efectividad.-

Evaluación de la inversión que se realiza de acuerdo al rendimiento y desarrollo potencial del colaborador. (Mazabel, 2012).

#### Encuesta.-

Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo (Sandhusen, 2010),

## Entrevista

Es una de las técnicas de investigación social de más amplio uso. Conceptualmente, la entrevista es una práctica conversacional en la que dos actores entrevistador y entrevistado, mantienen una relación social dirigida a obtener del entrevistado información y datos, conforme a un plan previamente preparado (Digital Ware, 2011).

## Evaluación de capacitación

La evaluación debe efectuarse desde antes que comience la actividad de la capacitación, con el fin de conocer las habilidades y destrezas que posee el participante antes de tomar el curso. Al finalizar el curso, el autor recomienda la aplicación de una “encuesta de opinión” para conocer la satisfacción de los participantes. Por otro lado, el autor menciona que “No existe ningún método o técnica en particular que sea adecuado para la valoración total del adiestramiento. Sin embargo, hay ciertos métodos y técnicas que son útiles en combinación con otros métodos (Mercado, 2003).

## Evaluación de desempeño laboral

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

## Evaluación de impacto

Proceso evaluativo orientado a medir los resultados de las intervenciones, lo cual permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado. Camacho plantea define la evaluación de impacto como sigue: “...es la

valoración de los cambios producidos en un grupo social debido a la inserción de un nuevo componente”. (Mazabel, 2010).

### Formación

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

### Impacto de la capacitación.-

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

### Indicadores.-

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

### Programa de formación

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

## Resultados

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

### Rotación de personal

Es el grado de permanencia de los trabajadores contratados en el área durante su período laboral (Mazabel, 2012).

### Retorno de inversión

El retorno sobre la inversión (RSI o ROI, por sus siglas en inglés) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, «representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero (Phillips, 2003).

### Satisfacción de la capacitación

La información para conocer el grado de aceptación se consigue a través de encuestas definidas que pueden contener diferentes rubros, como facilitador, materiales, lugar, contenido, utilidad (Mazabel, 2012).

### **III.- MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente trabajo ha sido desarrollado en la empresa Clínica Internacional S.A., una red de clínicas y centros médicos a nivel nacional, con infraestructura médica moderna en tecnología y procedimientos eficientes complementados plenamente con un staff médico y asistencial altamente calificado y comprometido con la salud de sus pacientes y la de su familia. Empresa que accedió gentilmente para realizar el presente trabajo.

#### **3.1. Materiales**

- Borradores
- Corrector líquido
- Fotocopiadora
- Impresora
- Lápices
- Lapiceros de color
- Papel bond
- Reglas
- Scáner

#### **3.2. Métodos**

##### **3.2.1. Tipo de investigación**

La presente investigación ha sido definida como un trabajo descriptivo explicativo ya que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. El estudio explicativo puede ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación no experimental), mediante la prueba de

hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La presente investigación intentó dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. Por ende, a nivel explicativo se dan dos elementos:

Dentro de la investigación científica, a nivel explicativo, se dan dos elementos:

- Lo que se quiere explicar: se trata del objeto, hecho o fenómeno que ha de explicarse, es el problema que genera la pregunta que requiere una explicación.
- Lo que se explica: La explicación se deduce (a modo de una secuencia hipotética deductiva) de un conjunto de premisas compuesto por leyes, generalizaciones y otros enunciados que expresan regularidades que tienen que acontecer. En este sentido, la explicación es siempre una deducción de una teoría que contiene afirmaciones que explican hechos particulares.

### **3.2.2. Formulación de hipótesis**

#### **3.2.2.a. Hipótesis general**

Si diseñamos y aplicamos indicadores para medir el impacto de la capacitación, entonces estaremos en condiciones de gestionar programas formativos que alcancen un alto grado de efectividad.

#### **3.2.2 b. Hipótesis general**

- Si diseñamos indicadores de gestión será posible medir el impacto de la capacitación.

- Si se aplica los indicadores se conocerá el nivel del impacto de la capacitación.
- Si medimos el nivel de efectividad de los programas de capacitación entonces se podrá hacer retroalimentación y proponer un nuevo programa de capacitación.

### 3.2.3. Identificación de variables

Variable(s) independiente(s)

X = Indicadores del impacto de la capacitación

Variable(s) dependiente(s)

Y= Medición de la efectividad de los programas de capacitación

### 3.2.4. Definiciones operacionales.

**Cuadro 1: Definiciones operacionales (variables, concepto e indicadores)**

Variable	Concepto	Indicadores
Independiente  Diseño de indicadores de impacto de la capacitación	Son los instrumentos que permitirá medir el impacto de la capacitación en el desempeño de los colaboradores a fin de conocer el grado de eficacia y retorno de inversión del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de la capacitación</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Comportamiento</li> <li>• Resultados de la capacitación</li> </ul>
Dependiente	Es el instrumento que mide el grado de efectividad de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curva de aprendizaje</li> </ul>

Variable	Concepto	Indicadores
Medición de la efectividad de los programas de capacitación	los programas de formación para evaluar la inversión que se realiza acuerdo al rendimiento y desarrollo potencial del colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno de inversión</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5. Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, debido a que no hacemos variar de forma intencional las variables independientes, sólo observamos los fenómenos tal y como se den en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron al igual que sus efectos.

De otro lado, dentro del diseño no experimental la investigación se ubica en la clasificación de diseños transversales o diseño transaccionales, puesto que la investigadora se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado así como cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo.

### 3.2.6. Población y muestra

La presente investigación cuenta con una población de 94 personas, menor que 100000 el universo a estudiar es finito. Partiendo de este precepto, la fórmula propuesta es la siguiente:

Dónde:

p: Tamaño de la población = 94

n: Tamaño de la muestra = 76

e: Error con el que el investigador asume trabajar = 5%

z: Confianza con la que se trabaja p: Varianza positiva = 0.5

q: Varianza negativa = 0.5

Muestreo estratificado (simple aleatorio con división de la muestra en grupos siguiendo a los existentes en la población.)”.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times n}{e^2}$$

$$e^2 (N-1) + z^2 \times p \times q$$

$$n = \frac{4 \times 94 \times 0.50 \times 0.50}{0.05^2}$$

$$25 \times (94-1) + 4 \times 0.50 \times 0.50$$

$$n = 76$$

### 3.2.7. Instrumento de colecta de datos

Para el desarrollo de la tesis se revisó la siguiente documentación

- Análisis de documentación:

La realización del estudio se realizó de acuerdo a los procedimientos, técnicas y herramientas:

- Búsqueda y selección de la bibliografía: revisión de la literatura sobre el tema
  - Libros de recursos humanos
  - Gestión por competencias
  - Evaluación de desempeño laboral
  - Docencia universitaria por competencias
  - Documentos de la organización
- 
- Encuesta.

A través de esta técnica se logró obtener información del personal a cargo del área de Gestión Humana experta en temas de recursos humanos

El instrumento para análisis fue el cuestionario con la escala tipo Likert.

### **3.2.8. Procesamiento de análisis de datos**

El análisis empírico de la investigación se realizó mediante los siguientes pasos:

- Diseño de instrumentos
- Aplicación de instrumentos
- Vaciado de los cuestionarios de entrevista a expertos
- Consolidado de la información de la evaluación de desempeño
- Consolidado de la información de la aplicación de los indicadores
- Elaboración de tablas y gráficas
- Inserción de la información elaborada por el cuerpo de la tesis

Se propuso una metodología alineada con los planes organizacionales y

así obtener la piedra fundamental de capacitación por competencias, en base a la propuesta de Donald Kirkpatrick. Primeramente, analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral de los años anteriores del personal con funciones de coordinación y supervisión a fin de conocer los programas impartidos y cómo es que ha se ha venido cubriendo brechas detectadas y así, proponer un sistema de indicadores que permitan medir el impacto de la capacitación en los programas por competencias y de ser el caso obtener el retorno de inversión identificando la variable a impactar.

Posteriormente, a fin de conocer si el programa produjo mejora en la productividad de la organización y si la inversión del costo de la capacitación redujo en porcentaje considerable la brecha en el índice de la deserción del personal, se aplicó los indicadores para conocer el grado de efectividad e impacto de la capacitación.

**Cuadro 2: Tipo de capacitaciones en la organización de servicios**

Tipo de curso	Duración	Temática	Metodología	Medición actual
Inducción	Tres semanas	Historia de la organización, áreas ocupacionales, bienestar social, seguridad ocupacional, prácticas en el puesto	Exposiciones presenciales, interacción facilitador-colaborador a través actividades académicas complementarias y a partir de la segunda semana prácticas en el puesto	Asistencia Encuesta de satisfacción
Entrenamiento continuo	Cuatro semanas	Actualizaciones en los procesos acordes al área.	Exposiciones, interactivas facilitador –	Asistencia Encuesta de satisfacción

			colaborador. Diseño de un plan de mejora para el área	
Capacitaciones técnicas / Talleres formativos	No mayor a seis meses	Dependiendo de la capacitación	Definida por la institución educativa	Asistencia de Encuesta de satisfacción

FUENTE: Elaboración propia

### 3.2.8. a. Antecedentes

- La empresa clasifica su gestión por competencias en diez, seis de las cuales, seis son específicas y cuatro generales. Conforme, se aprecia en la figura 4: Matriz de competencias. De otro lado, se identificó, tres competencias específicas con un alto porcentaje de brecha en: Liderazgo, Habilidades Comunicativas y Orientación a resultados en el personal con funciones de supervisión y coordinación.

**Figura 3: Matriz de competencias detectadas como brechas**



FUENTE: Elaboración propia

- En la figura 5 Brechas detectadas en Evaluación de desempeño laboral 2013-I se aprecia que las áreas de mejora están orientadas al desarrollo de habilidades de coordinación y supervisión según resultado obtenido en los niveles B1 y B2, cuya muestra de 76 colaboradores presentan el mayor índice en los puntajes 1 y 2.

**Figura 4: Brechas detectadas Evaluación de desempeño laboral 2013-I**

Competencias específicas	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	TOTAL
	0	1	2	3	4	
Liderazgo 2013-I	1	21	34	19	1	76
Habilidades comunicativas	8	12	47	8	1	76
Orientación a resultados	8	13	48	6	1	76
Compromiso con el trabajo	11	5	9	32	19	76
Adaptabilidad al cambio	1	1	12	53	9	76
	1	2	18	45	10	76
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>54</b>	<b>168</b>	<b>163</b>	<b>41</b>	<b>456</b>

Nivel 2013-I	Cantidad
B1	42
B2	34
<b>Total</b>	<b>76</b>

Competencias específicas	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	TOTAL
	0	1	2	3	4	
Liderazgo 2013-I	1%	28%	45%	25%	1%	100%
Habilidades comunicativas	11%	16%	62%	11%	1%	100%
Orientación a resultados	11%	17%	63%	8%	1%	100%
Compromiso con el trabajo	14%	7%	12%	42%	25%	100%
Adaptabilidad al cambio	1%	1%	16%	70%	12%	100%
	1%	3%	24%	59%	13%	100%
<b>Total</b>	<b>39%</b>	<b>71%</b>	<b>221%</b>	<b>214%</b>	<b>54%</b>	<b>600%</b>

Leyenda	
0	Por debajo del estándar
1	Bajo al estándar
2	Minimamente desarrollado
3	Satisfactorio
4	Satisfactorio alto

Fuente: elaboración propia

**Figura 5: Niveles de conducta en competencias**

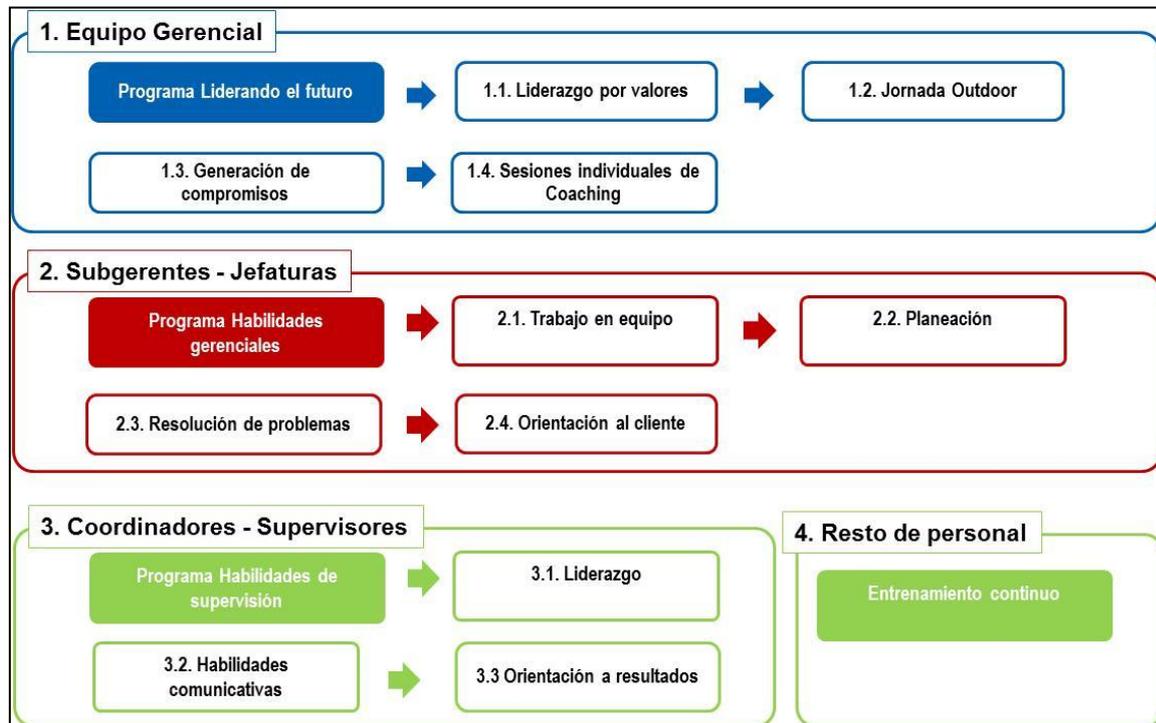
<b>LIDERAZGO</b>		Capacidad para dirigir a un grupo de personas, inspirando valores, desarrollando talento y promoviendo la efectividad del equipo			
Sólo en algunos casos logra dirigir un grupo y recibir respaldo del mismo.	Conduce al grupo de manera adecuada obteniendo respaldo del mismo y de sus superiores. Propone nuevas estrategias de acción.	Es un ejemplo de líder dentro del área. Se preocupa por desarrollar las habilidades de sus colaboradores.	Diseña estrategias y procesos para asegurar una exitosa conducción de personas. Es un ejemplo de liderazgo dentro de la organización. Escucha a los demás y es escuchado.		
1	2	3	4		
<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>		Capacidad para expresar sus ideas y pensamientos de manera efectiva			
Puede mostrar vocabulario restringido, dificultades de dicción y dar respuestas incompletas y/o inadecuadas	Expresa sus ideas y pensamientos. Sin embargo en situaciones de tensión muestra dificultades para expresar sus ideas de forma clara.	Ofrece respuestas coherentes y pertinentes al contexto, transmite sus ideas y pensamientos de manera adecuada.	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. A su vez alienta al intercambio de información mostrando apertura ante las opiniones de los demás.		
1	2	3	4		
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>		Interés por trabajar con tenacidad para alcanzar y exceder los estándares de desempeño, no limitándose a los resultados propuestos.			
Trabaja para alcanzar los objetivos propuestos	Trabaja para alcanzar los objetivos propuestos sólo en ocasiones o por sugerencia de terceros, busca superarlos	Trabaja para alcanzar los objetivos propuestos, preocupándose por alcanzar mejores resultados.	Trabaja para alcanzar los objetivos propuestos realizando seguimiento o modificando su método de trabajo. Es capaz de diseñar procesos con el fin de lograr mejores resultados.		
1	2	3	4		

FUENTE: Elaboración propia

### 3.2.8. b. Propuesta de programa de capacitación

- En el año 2013, la organización contaba con un aproximado de 2,152 colaboradores. Por ello, se propuso un programa general que afecte a todos los colaboradores de la organización y que tenga una estructura general para el equipo gerencial, subgerencia – jefaturas y para el personal materia de la presente investigación coordinación y supervisión. Tal como se aprecia en la Figura 7, Programa Anual de Capacitación.

**Figura 6 : Programa anual de capacitación**



FUENTE: Elaboración propia

- Con la información y análisis realizado, se diseñó el Programa de Capacitación Creciendo con la finalidad de desarrollar y fortalecer las competencias y valores organizacionales de sus colaboradores Supervisores y Coordinadores, a través de un evento formativo e innovador, se desarrolló las competencias de liderazgo, comunicación efectiva y orientación a resultados.

### 3.2.8. c. Programa Desarrollo de Habilidades de Supervisión

“Creciendo”.

Alentando a los participantes a vivenciar experiencias donde el apoyo del equipo será fundamental, Creciendo les permitió aumentar sus lazos de confianza y apoyo. Para tal fin, en una sesión de apertura, se le brindó al participante un alcance del programa, explicándoles los objetivos a alcanzar, metodología del programa,

competencias a desarrollar, mecanismos de seguimiento y entrega de material (carta de bienvenida, cronograma de sesiones), periodicidad de los talleres.

Los talleres se realizaron mediante exposiciones, dinámicas y complementando por material audiovisual y material de estudio. Se desarrolló planes de acciones grupales. Antes del inicio del programa los participantes formaron equipos de cinco participantes agrupándolos por gerencias los cuales trabajaron de manera continua a lo largo del programa. En cada sesión, los participantes recibieron un desafío aplicativo y cada equipo preparó por escrito un plan de acción grupal determinando la forma en que lo va a implementar, planteando las ideas de alto impacto, las acciones a tomar y los beneficios esperados. Asimismo, cada equipo preparó por escrito en sala abierta sus mejores implementaciones.

#### 3.2.8. d. Formación y contratación de instructores

De acuerdo a todas las propuestas recibidas y al análisis de cada una de las consultoras en cuanto a calidad, precios y experiencia, se decidió trabajar con la consultora CRESTCOM. El taller ha sido diseñado para desarrollarse en 24 horas, en seis sesiones de cuatro horas cada taller. Con una periodicidad de quince días por cada taller para que el participante logre poner en práctica los planes de acción y trabajar con su personal de forma conjunta a fin de desarrollar las competencias.

#### 3.2.8. e. Implementación de la capacitación

El desarrollo del taller se dio inicio en el mes de septiembre de 2013 después de la evaluación de clima laboral anual y en el auditorio de la organización.

### 3.2.8. f. Evaluación

- Se utilizó la metodología de Kirckpatrick de los cuatro niveles, para la medición del impacto de capacitación según se describe.
- Nivel I Reacción.- Se aplicó la encuesta de satisfacción de la capacitación al finalizar el evento formativo a fin de conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al desarrollo de la capacitación sobre los instructores, infraestructura, calidad del evento, horario y otros.

Fórmula: Satisfacción de la capacitación:

St. C =  $\Sigma$  porcentajes muy satisfechos y satisfechos

Inst. C=  $\Sigma$  de promedio insatisfecho y muy insatisfecho

**Figura 7: Formato encuesta de satisfacción de la capacitación**

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN - NIVEL I</b>				
El siguiente formato tiene como finalidad conocer su opinión acerca del proceso de sensibilización efectuado. Agradecemos la sinceridad con la que responda la presente encuesta.				
Por favor califique en una escala de 1 a 4 siendo 1: el puntaje más bajo y 4 el más alto.				
	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
<b>DEL FACILITADOR</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1 Domina el tema				
2 Transmite adecuadamente el contenido				
3 Responde de manera clara y específica las preguntas realizadas				
<b>DEL MATERIAL Y CONTENIDO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
4 Se entregó material de la capacitación				
5 Los materiales fueron adecuados				
6 El contenido fue entregado en forma oportuna				
7 El contenido del material fue de calidad				
<b>DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
8 El ambiente fue acorde para la capacitación				
9 La duración de la capacitación fue la apropiada				
10 Equipo, audio y video				
<b>DEL HORARIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
11 El horario fue el adecuado para la capacitación (¿Por qué?)				
<b>¿Qué sugerencias nos puede presentar para mejorar nuestro servicio?</b>				
Muchas gracias por su colaboración. Esperamos satisfacer permanentemente sus necesidades y expectativas.				

FUENTE: Elaboración propia

- Nivel II Aprendizaje.- Se evaluó al personal durante la capacitación a través de dinámicas, planes de acción, historias de éxito, evaluación final y la asistencia del participante.

Fórmula: Evaluación del aprendizaje

$$\text{Aprendizaje} = \text{Actividades} \times 60 \text{ por ciento} + \text{Asistencia} \times 10 \text{ por ciento} + \text{Evaluación final} \times 30 \text{ por Ciento}$$

$$\text{Promedio} = \frac{\text{Aprendizaje}}{20}$$

- Nivel III Comportamiento.- Se obtuvo el promedio entre los resultados de aplicación de conocimientos en el área a fin de determinar si los participantes han transferido a su puesto de trabajo, las habilidades y el conocimiento adquirido en una acción de capacitación.

Para tal efecto, se aplicó el cuestionario, después de tres meses de recibida la capacitación, cada responsable del área, evaluó el desempeño y grado de transferencia de su personal; asimismo, se consideró el incremento porcentual entre la evaluación de desempeño laboral 2013-II y 2013-I en las competencias de liderazgo, comunicación efectiva y orientación a resultados; lo que permitió conocer el porcentaje total del comportamiento post capacitación.

Fórmula: Aplicación de conocimientos en el área

$$\frac{\sum \text{criterios evaluados}}{20} \times 100$$

Fórmula: Porcentaje de mejora competencias

$$\text{Cca} = \text{Actitud post capacitación} - \text{Actitud antes de capacitación} = \% \text{ mejora}$$

$$\text{Cca final} = \frac{\sum \text{promedio 1 y 2}}{2}$$

- Nivel IV Resultados. Se utilizó como herramienta las evaluaciones de desempeño laboral de 2013-II y 2013-I, para tal fin se obtuvo la diferencia entre ambas herramientas y se logró obtener un porcentaje preciso del incremento y/o disminución en el desempeño laboral.

Fórmula: Mejores índices en la evaluación de desempeño

$$\text{Porcentaje de mejora} = \text{Evaluación de desempeño 2013-II} - \text{Evaluación de desempeño 2013-I}$$

$$\text{Porcentaje de mejora} = \frac{\text{Porcentaje de mejora EDL 2013-II}}{100} \times 100$$

- La evaluación integral en cada uno de los niveles, permitió obtener la evaluación del impacto, para tal fin y de acuerdo a la teoría planteada por Donald Kirkpatrick, el modelo se estructuró sobre la base de etapas ascendentes en complejidad y en donde cada una facilitó la llegada de la siguiente etapa.

Fórmula: Impacto de la capacitación:

$$\Sigma \text{ Satisfacción de la capacitación} \times 10 \text{ por ciento}$$

$$\Sigma \text{ Aprendizaje} \times 20 \text{ por ciento}$$

$$\Sigma \text{ Comportamiento} \times 30 \text{ por ciento}$$

$$\Sigma \text{ Comportamiento} \times 40 \text{ por ciento}$$

- El grado de efectividad del programa, permitió obtener la curva

de aprendizaje en el tiempo.

Fórmula: Curva de aprendizaje

- Porcentajes efectividad 2013-I
  - Porcentajes efectividad 2013-II
  - Porcentaje de efectividad 2014-I
- Tratándose de un programa de capacitación cualitativo se tuvo que considerar los beneficios en términos cuantitativos: ahorros y beneficios que generó la reducción de la deserción del personal y todo esto llevado a números, para ello, ha sido necesario aislar las variables involucradas previamente.

La combinación de éstas medidas fue una base para medir el retorno de la inversión del programa.

### **Deserción voluntaria de personal**

Se definió la meta a impactar en reducir un 2.5% en el 2014 a partir del programa de formación.

Fórmula deserción voluntaria:

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de renuncias } 2013}{\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100$$

### **Costo de personal**

Se midió el impacto económico que generan los costos laborales, los beneficios y servicios versus la remuneración básica para conocer el costo de contratar a cada colaborador que renuncia a la organización.

Fórmula costo de personal:

$$\frac{\text{Total costo del personal anual}}{\text{Remuneración anual}} \times 100 = \%$$

$$\text{Costo de personal anual} = \text{Beneficios anuales} + ((\text{N}^\circ \text{ trabajadores} \times \text{remuneración promedio}) \times 12 \text{ meses}) \text{ costo laboral.}$$

$$\text{Remuneración anual} = (\text{N}^\circ \text{ de trabajadores} \times \text{remuneración promedio}) \times 12 \text{ meses}$$

### **Costo de reclutamiento de personal**

Se precisó los distintos costos que involucra el proceso de reclutamiento y selección para cubrir las posiciones producto de la deserción voluntaria.

Fórmula costo de selección de personal:

$$\frac{\text{Costo del proceso}}{\text{Remuneración mensual}} \times 100$$

### **Retorno de la inversión**

Fórmula: Retorno de inversión

$$\text{B/C} \frac{\text{Estimado de mejora}}{\text{Presupuesto de capacitación}} \times 100$$

$$\text{ROI} \frac{\text{Beneficios netos del programa}}{\text{Presupuesto de capacitación}} \times 100$$

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

# “Creciendo”

### Objetivos Específicos

- Generar un proceso gradual de cohesión e integración en equipo a partir del fortalecimiento de las habilidades de supervisión para supervisores y coordinadores.
- Desarrollar la capacidad de autoconocimiento, descubrir fortalezas y áreas de mejora a nivel personal y del equipo.
- Alentar a los participantes a vivenciar experiencias donde el apoyo del equipo será fundamental, permitirles aumentar sus lazos de confianza y apoyo.

### Duración Total

- Veinte y cuatro horas

### Desarrollo

El programa tendrá seis sesiones de cuatro horas cada uno, con intervalos de quince días entre sesión. Asimismo en cada sesión se trabajarán dos módulos de aprendizaje.

### Metodología

En una sesión de apertura, se le brindará al participante un alcance del programa, explicándoles los objetivos que deseamos alcanzar, metodología del programa, competencias a desarrollar, mecanismos de seguimiento y entrega de material (carta de bienvenida, cronograma de sesiones), periodicidad de los talleres.

Los talleres se realizan mediante exposiciones, dinámicas y complementando por material audiovisual y material de estudio.

## Seguimiento

Como parte del programa se asignarán tareas y compromisos que refuercen el programa y las habilidades a trabajar.

## Plan de acción grupal

Antes de iniciar el programa los supervisores y coordinadores formarán equipos de cinco participantes agrupándolos por “Gerencias” los cuales trabajarán de manera continua a lo largo del programa. En cada sesión los participantes recibirán un desafío aplicativo y cada equipo preparará por escrito un plan de acción grupal determinando la forma en que lo va a implementar, planteando las ideas de alto impacto, las acciones a tomar y los beneficios esperados. Este documento se les envía vía mail para el seguimiento interno.

## Historias de éxito:

Al inicio de cada sesión cada equipo prepara por escrito y comparte en sala abierta sus mejores implementaciones. Este documento se les envía vía mail para el seguimiento interno

## Resultados esperados

Sinergia de equipo directivo. Se integra la empresa con su equipo clave, contribuyendo a homogenizar criterios para mejorar resultados y elevar la productividad de sus colaboradores.

Cambio de comportamiento. El aprendizaje vivencial constituye un proceso de aprendizaje continuo y aplicación de las mejores ideas aumentando la rentabilidad y potencial de su capital humano

Los participantes podrán reforzar su condición de líderes mediante una comunicación efectiva y creando en su equipo una cultura organizacional.

**Cuadro 3: Programa Desarrollo Habilidades de Supervisión “Creciendo”**

Competencia	Tema principales	Temas secundarios
Habilidades comunicativas	La ventaja de saber escuchar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué es importante mejorar nuestra habilidad para escuchar?</li> <li>• Aplicación de cuestionario de habilidades de escucha</li> <li>• ¿Qué es la escucha activa?</li> <li>• Las seis habilidades para escuchar activamente, herramienta de aprendizaje diseñada para ayudarlo a usted a evaluar la efectividad de sus hábitos y conducta de comunicación interpersonal.</li> <li>• El proceso de la escucha activa</li> <li>• Las barreras de la escucha activa</li> <li>• La ventaja de saber escuchar – Vídeo y análisis</li> <li>• Cómo ser un líder eficaz y efectivo para escuchar aplicando las tres claves del líder eficaz.</li> </ul>
Liderazgo	Cómo mejorar nuestras habilidades de liderazgo a través del Coaching y feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origen del coaching</li> <li>• ¿Qué es coaching y que no es?.</li> <li>• ¿Cómo aporta valor en la organización?</li> <li>• Habilidades del supervisor / coordinador coach</li> <li>• Feedback como herramienta del coaching</li> <li>• Los cuatro pasos para ser un coach efectivo con su equipo de trabajo.</li> </ul>
Orientación a resultados	Estableciendo metas y resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender los riesgos de no establecer metas.</li> <li>• Utilizar un proceso de siete pasos para establecer metas equilibradas para su vida.</li> <li>• Diferenciar entre metas y sueños.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## SESIÓN I - II:

### Módulo uno: La ventaja de saber escuchar

Se desarrollará la importancia de la comunicación desde los diferentes aspectos y cómo afecta aquello que decimos en nosotros y en quienes nos rodea, para aprender a manejar y motivar de una forma más eficiente a nuestros colaboradores debemos primero saber escuchar. Asimismo, se incidirá en la percepción y cómo nos influenciamos con nuestras "pre-concepciones" al tratar a los demás y resolver problemas:

#### Temario

- ¿Por qué es importante mejorar nuestra habilidad para escuchar?
- Aplicación de cuestionario de habilidades de escucha
- ¿Qué es la escucha activa?
- Las seis habilidades para escuchar activamente, herramienta de aprendizaje diseñada para ayudarlo a usted a evaluar la efectividad de sus hábitos y conducta de comunicación interpersonal.
- El proceso de la escucha activa
- Las barreras de la escucha activa
- La ventaja de saber escuchar – Vídeo y análisis
- Cómo ser un líder eficaz y efectivo para escuchar aplicando las tres claves del líder eficaz.

#### Tareas

- Plan de acción
- Habilidades del buen oyente
- Desafío aplicativo y cada equipo preparará por escrito un plan de acción grupal determinando la forma en que lo va a implementar, planteando las ideas de alto impacto, las acciones a tomar y los beneficios esperados.

- Historias de éxito: Al inicio de cada sesión cada equipo prepara por escrito y comparte en sala abierta sus mejores implementaciones. Este documento se les envía vía mail para el seguimiento interno.

### SESIÓN III - IV:

Módulo dos. ¿Cómo mejorar nuestras habilidades de liderazgo a través del Coaching y feedback?

Se introducirán aspectos fundamentales acerca de cómo deben retroalimentar a sus colaboradores desde el enfoque del Coaching para potenciar, corregir y dirigir su dinámica laboral hacia mejores resultados. Logrando así desarrollar nuestras habilidades de liderazgo.

#### Temario

- El coaching, tipos de coaching y herramientas de supervisión
- ¿Cuándo utilizar el coaching para retroalimentar a los colaboradores?
- Las habilidades para ser un efectivo líder coach. Comunicación no verbal – Escucha activa – Feedback.
- Los cuatro pasos para ser un líder coach efectivo.
- Vídeo ¿Cómo ser un líder coach efectivo? – Análisis.
- Cómo corregir una falla sin generar desmotivación en una persona?
- ¿Cómo inspirar aceptación y compromiso para lograr una comunicación efectiva?
- ¿Cómo vencer el temor a intervenir en situaciones difíciles o aparentemente insolubles?
- Plan de acción

## Tareas

- La Radiografía – Herramienta de coaching de equipo – Información para saber cómo actuar. Aplicado a sus colaboradores. Registro de una sesión de retroalimentación (feedback) con uno de sus colaboradores.
- Desafío aplicativo y cada equipo preparará por escrito un plan de acción grupal determinando la forma en que lo va a implementar, planteando las ideas de alto impacto, las acciones a tomar y los beneficios esperados.
- Historias de éxito: Al inicio de cada sesión cada equipo prepara por escrito y comparte en sala abierta sus mejores implementaciones. Este documento se les envía vía mail para el seguimiento interno

## SESIÓN V - VI:

### Módulo tres. Orientación a resultados

Se desarrollará la importancia de crear un interés por trabajar con tenacidad para alcanzar y exceder los estándares de desempeño, no limitándose a los resultados propuestos. Identificando ¿Cuáles son los beneficios de alcanzar sus metas? ¿Qué obstáculos o factores nos pueden impedir alcanzar lo que planeamos?

### Temario

- Entender los riesgos de no establecer metas.
- Utilizar un proceso de siete pasos para establecer metas equilibradas para su vida.
- Diferenciar entre metas y sueños
- Siete pasos para establecer metas orientada a resultados

## Tareas

- Mi hoja de ideas locas
- Estableciendo metas
- Desafío aplicativo y cada equipo preparará por escrito un plan de acción grupal determinando la forma en que lo va a implementar, planteando las ideas de alto impacto, las acciones a tomar y los beneficios esperados.
- Historias de éxito: Al inicio de cada sesión cada equipo prepara por escrito y comparte en sala abierta sus mejores implementaciones. Este documento se les envía vía mail para el seguimiento interno

## **Lista de requerimientos para el desarrollo de los cursos - talleres**

Materiales para la presentación:

1. 1 Laptop o desktop Sistema Operativo Windows XP con lector de CD y DVD.
2. 1 Proyector Multimedia.
3. 1 Ecran.
4. 1 Pizarra acrílica.
5. 2 Rotafolios habilitados con 10 papelógrafos c/u.
6. 1 Mesa pequeña para la laptop o desktop, DVD y el proyector multimedia
7. Extensión múltiple (si fuera necesario para conectar los equipos)
8. Equipo de audio, conectado a la laptop o desktop para escuchar los videos y música.(indispensable)

Otros Materiales:

1. Mota para la Pizarra
2. Plumones para pizarra acrílica: azul, negro, rojo, verde (3 de cada color)
3. Plumones para pápelografos: azul, negro, rojo, verde (1 de cada color)
4. Masking Tape delgado
5. Lapiceros para cada participante.

Local:

Se requiere una sala de capacitación amplia donde se puedan desarrollar trabajos en grupo.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Resultados**

El desarrollo de la investigación ha permitido alcanzar los resultados, cuyo objetivo ha sido diseñar y aplicar indicadores de gestión para medir el impacto de la capacitación en el desempeño de personas, permitió a la organización estar en condiciones de gestionar y generar programas altamente efectivos. Asimismo su impacto operacional le permitió a la empresa identificar además el retorno de la inversión.

#### **4.1.1. Diseño de indicadores de gestión**

De acuerdo al método de Donald Kirkpatrick empleado en la realización del estudio. Los indicadores diseñados para medir el impacto de la capacitación fueron los siguientes:

a) Satisfacción de la capacitación

Se midió el nivel de satisfacción de cada participante por la capacitación recibida.

Lo cual analizado denota:

Satisfacción de la capacitación = 90.02 %

Insatisfacción de la capacitación = 9.98 %

**Figura 8: Resultados encuesta de la satisfacción de la capacitación**

ASPECTOS EVALUADOS	RESULTADOS %	
	Satisfacción	Insatisfacción
DEL FACILITADOR	97.81	2.19
DEL MATERIAL Y CONTENIDO	86.84	13.16
DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	84.65	15.35
DEL HORARIO	90.79	9.21
<b>TOTAL</b>	<b>90.02</b>	<b>9.98</b>



FUENTE: Elaboración propia

Los resultados detallados de la encuesta de cada participante, en el anexo 2.

b) Aprendizaje

Se midió el grado en que se incrementó el conocimiento o habilidad.

Lo cual analizado, denota lo siguiente:

Nota de actividades = 16

Nota de asistencia = 20

Nota de evaluación final = 16

Promedio final = 82 %

**Figura 9: Resultados de evaluación de aprendizaje**

FUENTE: Elaboración propia

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE																									
DINÁMICAS							PLAN DE ACCIÓN						HISITORIAS DE ÉXITO						Total	ASIST	EF	NOTA FINAL	PROMEDIO FINAL		
1	2	3	4	5	6	PROM DIN	1	2	3	4	5	6	PROM PART	1	2	3	4	5	6	PROM ACT					
16	16	16	16	16	16	5	15	17	16	16	16	16	5	15	16	16	16	15	16	6	16	20	16	16	82%

DINÁMICAS	
PLAN DE ACCIÓN	16
HISITORIAS DE ÉXITO	
ASISTENCIA	20
EVALUACIÓN FINAL	16
NOTA FINAL	16

PROMEDIO FINAL	<b>82%</b>
----------------	------------

Los resultados detallados de la encuesta de cada participante, en el anexo 3.

c) Comportamiento

Se midió el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo a través de dos instrumentos:

- Aplicación de conocimientos en el área

Promedio = 85.53 %

**Figura 10: Resultados de aplicación de conocimientos en el área**

FUENTE: Elaboración propia

RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA			
LEYENDA			
Rango de Resultados			Consideraciones por resultados de eficacia
% de Eficacia	Eficacia en participante	Calificación	
91- 100%	18 - 20 pts.	Muy Buena	No es necesario tomar acción
75 - 90 %	16 - 17 pts.	Buena	No es necesario tomar acción.
50 - 74%	11 - 15 pts.	Regular	Reentrenar o considerar aplicar una acción o evaluar la propuesta, para su consolidación y ejecución.
Menos de 50%	0 - 10 pts.	Deficiente	

NOTA.- Para determinar el porcentaje y calificación de eficacia satisfactoria de la formación otorgada al personal, los resultados de eficacia por participante, deben estar en el rango de puntuación de Muy Buena y Bueno. (Ver Leyenda).	
<b>TOTAL</b>	<b>85.53%</b>

TIPO DE ACCIONES A EJECUTAR
El porcentaje en general evidencia una buena aceptación y transmisión de conocimientos en el puesto de trabajo.

- Porcentaje de mejora competencias

Promedio = 33 %

**Figura 11: Resultados de Evaluación de competencias**

<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2013-II - 2013-I</b>			
<b>% Mejora Liderazgo</b>	<b>%Mejora Habilidades</b>	<b>% Mejora Orientación a resultados</b>	<b>Promedio % mejora Competencias</b>
47%	26%	27%	<b>33.04%</b>

FUENTE: Elaboración propia

- Porcentaje final comportamiento

Promedio = 56.89 %

<b>Promedio final Comportamiento</b>	<b>Promedio Final 56.89%</b>
--------------------------------------	------------------------------

Los resultados detallados de la encuestas de cada participante, en el anexo 4 y 5.

d) Resultados

El cambio producido en el participante a partir de los mejores índices en las evaluaciones de desempeño laboral denota lo siguiente:

- Mejores índices en la evaluación del desempeño

Promedio = 35.24 %

**Figura 12: Porcentaje de mejora Desempeño laboral**

RESULTADOS EDL				INCREMENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL			PORCENTAJE DE MEJORA EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL		
2012	2013-I	2013-II	2014-I	2013-I	2013-II	2014-I	2013-I	2013-II	2014-I
55%	65%	78%	85%	10%	13%	7%	21%	35.24%	35%

F

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados detallados de la encuestas en el anexo 6.

#### 4.1.2. Evaluación de impacto de la capacitación

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los indicadores de gestión denotan que el impacto del programa formativo en base a competencias ha alcanzado un alto porcentaje según se puede apreciar en la figura 14.

**Figura 13: Impacto de la capacitación**

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN		
Nivel I	10%	9.0%
Nivel II	20%	16.4%
Nivel III	30%	16.9%
Nivel IV	40%	14.1%
Promedio impacto de la capacitación		56.38%

FUENTE: Elaboración propia

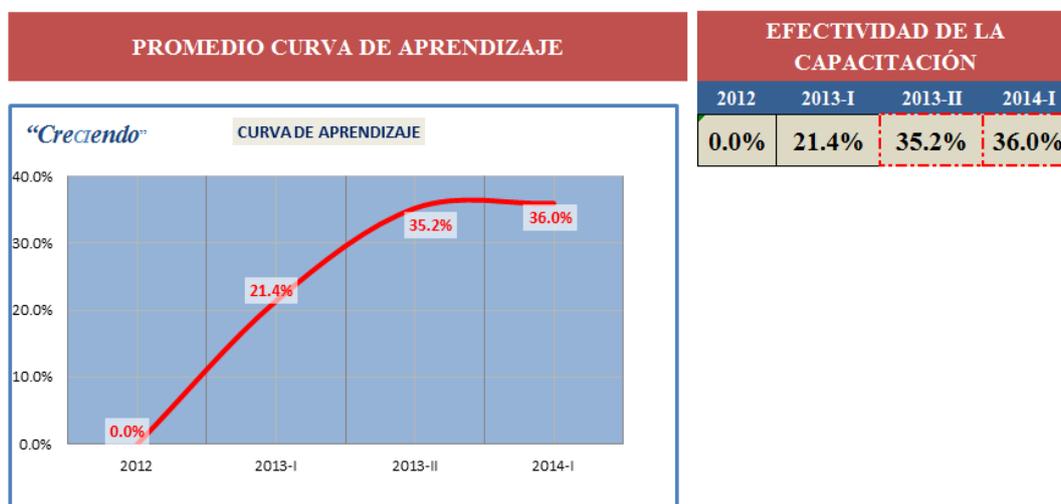
Los resultados detallados de la encuestas en el anexo 7.

### 4.1.3. Efectividad de la capacitación

#### 4.1.3.a. Curva de aprendizaje

Aplicada la fórmula, el resultado fue el siguiente:

**Figura 14: Curva de aprendizaje**



FUENTE: Elaboración propia

Los resultados detallados de la encuestas en el anexo 8.

#### 4.1.3. b. Return on investment (ROI por sus siglas en inglés)

Se cuantificó el costo-beneficio del programa en cifras.

**Figura 15: Retorno de inversión**

CUADRO DE REFERENCIA	
Costo de la capacitación	S/. 60,298.40
% estimado	2.0% 75,211.14
% cumplido	4.1% 153,727.49
<b>ROI</b>	<b>2.55</b>

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados detallados en los anexos 9, 10, 11 y 12.

En consecuencia el diseño y aplicación para medir el impacto de la capacitación, posibilita la gestión de programas de capacitación que logran un alto grado de efectividad. Evaluadas las hipótesis secundarias se pudo comprobar que la hipótesis general ha sido probada a través de la presente investigación.

## 4.2. Discusión

De acuerdo a los resultados, los indicadores pertinentes para medir el impacto son: reacción, aprendizaje, conocimientos y resultados, el uso de tales indicadores permitirán a la empresa gestionar programas partiendo de un control administrativo, en tal sentido; la medición del impacto señalará cuan efectivo es un programa formativo y sobre esa base la empresa perfeccionará el diseño y modelos educativos en nuevos eventos. Esto es coincidente con Kirkpatrick “Este impacto en resultados puede incluir variables como ganancias económicas, moral y motivación del equipo de trabajo”. (Kirkpatrick, 1999, p.88).

Asimismo, tal efecto ha sido comprobado por Ahumada, (2010), en su propuesta, Evaluación de la Capacitación y su Impacto en la Calidad del Servicio, que concluye que los planteamientos de Kirkpatrick evalúan de forma integral los cursos de capacitación de manera más efectiva; por consiguiente esto corrobora nuestra primera hipótesis.

Según los datos de la figura 13 se puede afirmar entonces que, el diseño de indicadores de gestión permiten la medición del impacto de la capacitación, coincidiendo así con el estudio de Soto (2010) en su estudio Evaluación de impacto de la capacitación, en cuanto a que el diseño de instrumentos para la medición del impacto de la capacitación, permiten obtener datos cuantitativos logrando impactar la variable a utilizar, lo cual confirma la segunda hipótesis que se ha planteado en la presente investigación. A diferencia de los tesis expuestas, la autora propuso un programa de formación por competencias para luego evaluar la medición del impacto de la capacitación sobre la base del diseño de indicadores de gestión.

El antecedente presentado por Méndez, en la tesis Impacto de la capacitación en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de San Luis Potosi, es coincidente con la autora en el análisis comparativo cuando menciona que el personal requiere capacitación para incrementar sus conocimientos y sus habilidades y con un adecuado programa de capacitación y medición de sus conocimientos se garantiza

un óptimo aprendizaje, conforme se aprecia en la figura 14 de la presente investigación. Por consiguiente se puede afirmar que queda probada la tercera hipótesis.

El autor abarcó diferentes tipos de cursos que se imparten en el programa y de acuerdo a los niveles de evaluación del modelo Kirkpatrick, el autor concluye que la capacitación puede ayudar a que mejoren significativamente, la importancia se evidencia en la coincidencia de las conclusiones, ya que los colaboradores se insertan laboralmente con conocimientos previos, la experiencia da valor agregado y la gestión de capacitaciones le da firmeza a lo ya conocido o genera conocimientos nuevos.

## V. CONCLUSIONES

- I. En virtud de los resultados obtenidos es posible calificar a los indicadores de medición de impacto de la capacitación como una herramienta cuantitativa capaz de orientar, con un alto grado de confiabilidad y objetividad en, el proceso de toma de decisiones en torno a la pertinencia económica de realizar una acción y/o programa de formación en base a competencias. en los trabajadores de la empresa Clínica Internacional S.A.
- II. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los indicadores diseñados para medir el impacto de la capacitación manifiestan el 56.38 por ciento de impacto de la capacitación, 90.02 por ciento de satisfacción de los participantes, 82 por ciento en cuanto a la adquisición de conocimientos, capacidades y actitudes, 56.89 por ciento de transferencia de conocimientos en el puesto de trabajo y 35.24 por ciento en cuanto a resultados.
- III. La efectividad de los programas de capacitación por competencias han sido obtenidos en una situación real de aprendizaje y están referidas al desarrollo de competencias que forman parte de un programa de capacitación en base a competencias, señalando un 35.20 de curva de aprendizaje en el año 2013 período II y de 36% por ciento en el año 2014, con un retorno de inversión del 2.55.
- IV. La propuesta de un nuevo programa de capacitación comprende: seis sesiones de cuatro horas cada uno, con intervalos de quince días entre sesión. Asimismo en cada sesión se trabaja dos módulos de aprendizaje. Los talleres se realizan mediante exposiciones, dinámicas y complementando por material audiovisual y material de estudio. Las competencias a desarrollar: Liderazgo, Comunicación efectiva y Orientación a resultados.

## **VI. RECOMENDACIONES**

La empresa de servicios debe, en ejercicios posteriores, implementar los indicadores diseñados en la presente investigación, para la medición del impacto y efectividad de la capacitación.

1. Los resultados de la presente investigación deben utilizarse como información para retroalimentar el proceso de capacitación y evaluación de desempeño laboral por competencias; para lo cual se sugiere utilizar la herramienta de Evaluación de desempeño laboral de 90° grados propuesta en el anexo 15, la cual evaluará en dimensiones no sólo de competencias, sino además de sus funciones asignadas considerando participaciones en responsabilidad social.
2. La empresa debe evaluar por objetivos a su personal, según modelo propuesto en el anexo 14, lo que permitirá obtener una información cualitativa y cuantitativa en el grado de efectividad con el que los colaboradores llevan a cabo sus actividades y responsabilidades según el puesto y funciones que ocupan durante el mes de valuación, esta práctica servirá de soporte para la evaluación de desempeño laboral semestral y/o anual.
3. Desarrollar y continuar con programas de reforzamiento de competencias, lo que mejorará el clima laboral y la comunicación efectiva entre los colaboradores través de reuniones quincenales que sirvan de espacios de interacción, permitiendo así mejorar el clima laboral.
4. Realizar nuevas investigaciones para perfeccionar el sistema de gestión por competencias en la empresa de servicios.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, A. 2008. Capacitación y Desarrollo del Personal, 4 ed. Limusa. México. 29 p.
- ALLES, MA. 2006. Dirección estratégica de Recursos Humanos. 9 ed. Granica. México. 177 p.
- ALLES, MA. 2009. Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. 9 ed. Granica. Argentina. 448 p.
- SPENCER, LM; SPENCER, S. 1993. Competence at work, models for superior performance, 1 ed. WILEY. United States. 359p.
- AMAT S, O. 2010. Aprender a enseñar. 6 ed. Profit, Barcelona, 177 p.
- ARDILA, R. 2007. Psicología del aprendizaje, 27 ed. Siglo. México. 377 p.
- BOHLANDER, G; SNELL, S. 2008. Administración de recursos humanos. 14 ed. Thomson. México. 722 p.
- CARCAMO S, M. 1968. Las relaciones humanas y la administración de personal, 2 ed, Bello. Santiago de Chile. 98 p.
- CHIAVENATO, I. 2009. Comportamiento Organizacional. 2 ed. Thomson, México, 546 p
- CHIAVENATO, I. 2009. Gestión del talento humano. 3 ed. McGraw-Hill, México, 586 p.
- CHIAVENATO, I. 2007. Administración de recursos humanos. 8 ed. McGraw-Hill, México, 500 p.
- KIRKPATRICK, DL. 1999. Evaluación de acciones formativas. 1 ed. Training. España. 423 p.
- FLEITMAN, J. 2007. Evaluación integral para implementar modelos de calidad. 1 ed. PAX. México. 218 p.
- FRENCH, WL. 1998. Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos, Limusa. México. 198 p.
- JURAN, J; M, JURAN. 1998. Planificación para la calidad. 1 ed. Díaz. Madrid. España, 3 p.
- KOONTZ, H; WEIHRICH, H. 2004. Administración. Una perspectiva global. 1 ed. McGraw-Hill. México. 194 p.
- MACIAS G, J; SANTOS R, M; OCHOA G, O. 2002. Telefonistas. Colección de temarios generales, 1 ed. MAD. España. 39 p.
- MENDOZA N, A. 2005. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 5 ed. Trillas, México. 178 p.

- MERCADO, S. 2003. Administración aplicada, teoría y práctica. 2 ed. Limusa, México. 298 p.
- NEWSTROM, JW. 2007. Comportamiento Humano en el trabajo, 12 ed. McGraw- Hill, México. 236 p.
- PHILLIPS, J. 2007. Fundamentos del ROI. 2 ed. Epise. Buenos Aires. Argentina. 227 P.
- REZA T, JC. 2007. Evaluación de la capacitación en las organizaciones, 1 ed. Panorama. México 327 p.
- REZA T, J. 2006. Nuevo Diagnostico De Necesidades De Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones, 1 ed. Panorama México. 64 p.
- ROBBINS, SP. 2004. Comportamiento Organizacional, 10 ed. Pearson. México. 524 p

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

#### PROPUESTA METODOLOGICA DE INDICADORES DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN PROGRAMAS FORMATIVOS POR COMPETENCIAS EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Principal</p> <p>¿En qué medida el diseño y la aplicación de indicadores le permitirán a la empresa de servicios medir el impacto de la capacitación?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Diseñar y aplicar indicadores para medir el impacto de la capacitación en los trabajadores de la empresa de servicios a fin de lograr la efectividad de los programas de capacitación por competencias.</p>	<p>General</p> <p>Si diseñamos y aplicamos indicadores para medir el impacto de la capacitación, entonces estaremos en condiciones de gestionar programas de capacitación que alcancen un alto grado de efectividad</p>	<p>1. El procedimiento puede ser útil como herramienta para ser aplicada con sistematicidad, teniendo en cuenta los principios del proceso de capacitación, así como la secuencia de pasos, responsabilidades, el establecimiento de indicadores secuenciales y su medición; pero, por sobre todas las cosas, si se tiene en cuenta como un mecanismo de retroalimentación y mejora continua del proceso de evaluación del impacto de la capacitación de todo los colaboradores de la organización.</p>	<p>1. Establecer una política de capacitación para toda la organización que norme y establezca la información que se deberá considerar para que cualquier colaborador acceda a programas de capacitación. Esta información deberá contener establecer un porcentaje mayor o igual a 85% en su evaluación de desempeño laboral, informe del perfil del puesto. De tal forma, que al momento de su aprobación la capacitación tenga estrecha relación con su puesto y proyección futura dentro de la organización así como con la estrategia organizacional.</p>
<p>Problemas Secundarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sistema de indicadores de gestión permitirán evaluar la efectividad del proceso de capacitación?.</li> <li>• ¿Cuál es el nivel del impacto de la capacitación?.</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de</li> </ul>	<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar indicadores de gestión que permitan medir el impacto de la capacitación.</li> <li>• Evaluar el impacto de la capacitación aplicando los indicadores diseñados.</li> </ul>	<p>Hipótesis secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si diseñamos indicadores de gestión será posible medir el impacto de la capacitación.</li> <li>• Si se aplica los indicadores se conocerá el nivel del impacto de la</li> </ul>	<p>2. El diseño y ejecución del programa Creciendo permitió reducir en un 4.10% la deserción voluntaria del personal mando medio. Asimismo, mejoró la comunicación y liderazgo entre los supervisores y coordinadores con su personal, a través de reuniones quincenales que sirvieron de</p>	<p>2. Implementar una herramienta de evaluación por objetivos que mida cualitativa y cuantitativamente el grado de efectividad con el que los colaboradores llevan a cabo sus</p>

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>efectividad de los programas de capacitación en la empresa de servicios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el nivel de efectividad de los programas de capacitación en la empresa de servicios.</li> </ul>	<p>capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si medimos el nivel de efectividad de los programas de capacitación se podrá proponer un nuevo programa de capacitación.</li> </ul>	<p>espacios de interacción, permitiendo así mejorar el clima laboral.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. El impacto de la capacitación del programa de desarrollo de habilidades gerenciales Creciendo, fue de 52.38% y un Retorno de inversión de 2.55, con una curva de aprendizaje de 21, 35 y 36 por ciento, resultados satisfactorios y mayores a las proyecciones definidas.</li> <li>4. El nivel de asistencia durante su duración fue de 97% de participación. El 3% se debió en su mayoría a cumplimiento de jornadas laborales por actividades planificadas con anticipación.</li> <li>5. Asimismo, se concluye que en la empresa materia de estudio no se imparten programas de capacitación para personal con funciones de supervisión y coordinación que respondan al tipo de negocio y a las expectativas de crecimiento de la organización, los programas de capacitación son aprobados únicamente considerando el presupuesto establecido para cada gerencia, omitiendo el análisis organizacional, el perfil del puesto y los resultados de la evaluación de desempeño.</li> <li>6. Finalmente, la combinación de estas medidas</li> </ol>	<p>actividades y responsabilidades según el puesto y funciones que ocupan durante el mes de evaluación, esta práctica logrará arrojar un resultado real en porcentaje sobre el desempeño a evaluar y que sirva además de información para la evaluación de desempeño laboral. Se propone un modelo en el anexo 14.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Implementar una evaluación de desempeño laboral de 90° grados que contenga dimensiones no sólo de competencias, sino además de sus funciones asignadas y que considere las participaciones en responsabilidad social, de forma que la organización tenga mayor información no sólo en el nivel competencias, sino además en el desempeño laboral. Se propone un modelo en el anexo 15</li> <li>4. Continuar con la metodología propuesta de medición del impacto de capacitación a fin de conocer el grado de efectividad de los programas formativos y de acuerdo a las variables de impacto lograr medir el retorno de la inversión (ROI).</li> </ol>

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
			<p>proporciona una base para medir el retorno de la inversión del programa de capacitación, lo cual ayudará a identificar áreas de mejora. El ROI funciona bien cuando la capacitación está directamente relacionada con resultados cuantitativos y, en lo posible, sin otras variables que contaminen el resultado. Por ejemplo, una capacitación en técnicas de venta en donde, por otro lado, no intervienen acciones de Marketing. En ese caso, cabe el ROI para calcular el incremento posterior en las ventas sobre el costo de la capacitación.</p>	<p>5. Desarrollar y continuar con programas de reforzamiento de competencias, mejorará el clima laboral y la comunicación efectiva entre los colaboradores, de otro lado; la medición del impacto conlleva a detectar si los programas formativos arrojan resultados favorables en cuanto a la inversión y si estas inversiones retornan con márgenes de productividad para beneficio de la empresa.</p>

FUENTE: Elaboración propia

## Anexo 2

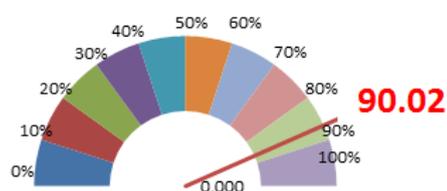
### Resultados encuesta de satisfacción de la capacitación

**“Creciendo” ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

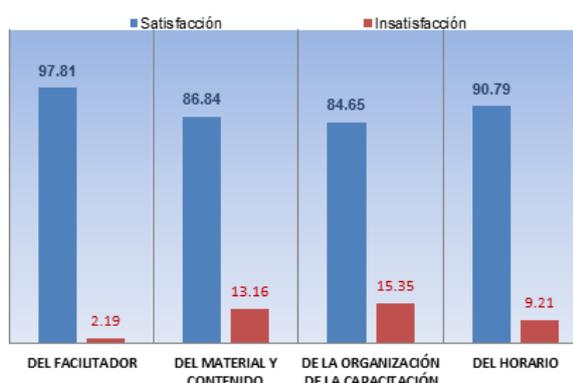
El siguiente formato tiene como finalidad conocer su opinión acerca del proceso de sensibilización efectuado. Agradecemos la sinceridad con la que responda la presente encuesta.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	RESULTADOS %	
	4	3	2	1	Satisfacción	Insatisfacción
DEL FACILITADOR	53.07	44.74	1.32	0.88	97.81	2.19
DEL MATERIAL Y CONTENIDO	26.64	60.20	11.84	1.32	86.84	13.16
DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	38.60	46.05	14.47	0.88	84.65	15.35
DEL HORARIO	38.16	52.63	9.21	0.00	90.79	9.21
<b>TOTAL</b>	<b>39.12</b>	<b>50.90</b>	<b>9.21</b>	<b>0.77</b>	<b>90.02</b>	<b>9.98</b>

#### Satisfacción de la capacitación



#### Resultados de encuestas



#### Observaciones

- El expositor domina los temas y los explica. Sus talleres son dinámicos y lúdicos.
- La empresa debería de desarrollar más temas de este tipo a todo el personal de la empresa.
- Los horarios de la capacitación no son los mejores.
- Se debería de empezar a la hora exacta.
- Se debería de extender las fechas para entrega de planes de acción.
- Los talleres deberían de durar más horas.
- El coffee break debería de variar
- Se sugiere diferente expositor para cada tema.
- Más talleres de coaching
- Los equipos deberían de estar listo a su hora.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	Domina el tema	Transmite adecuadamente el contenido	Responde de manera clara y específica las preguntas realizadas	Se entregó material de la capacitación	Los materiales fueron adecuados	El contenido fue entregado en forma oportuna	El contenido del material fue de calidad	El ambiente fue acorde para la capacitación	La duración de la capacitación fue la apropiada	Equipo, audio y video	El horario fue el adecuado para la capacitación ¿(Por qué?)	% Satisfacción
1	ACEVEDO ORTEGA MAYRA GUADALUPE	SUPERVISORA DE ENFERMERIA	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	91%
2	ADRIANZEN SUNCION FLOR DEL PILAR	SUPERVISORA	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	73%
3	AGUIRRE MENDOZA ANGELICA MARIA	SUPERVISORA	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	91%
4	ALTAMIRANO BOHORQUEZ REGINA ISABEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	100%
5	AMBROSIO CALDERON MARIA SOLEDAD	COORDINADORA DE LOGISTICA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100%
6	ASTORGA HERNANDEZ CHRISTIAN ANDRES	SUPERVISOR (A) DE CAJA	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	82%
7	BARRENECHEA CASTILLO PATRICIA GIOVANNA	COORDINADOR (A)	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	91%
8	BORJAS AVALOS GLADYS ROSA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100%
9	BRAVO CABRERA MARIA EUGENIA	COORDINADOR (A)	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	91%
10	BUITRON MIRANDA ANDREA	SUPERVISORA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	91%
11	CABALLERO SIME MONICA TERESA	COORDINADORA DE OPERACIONES	4	4	4	3	2	3	3	2	2	3	2	64%
12	CABRERA SANCHEZ GIAN FRANCO	SUPERVISOR	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	73%
13	CASAS QUILCA JOSE LUIS	COORDINADOR DE FACTURACION	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	91%
14	CASAS RODRIGUEZ NATTY ROSA MERCEDES	COORDINADOR DE GESTION CLINICA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	91%
15	CASTAÑEDA ABANTO MICHAEL ALEJANDRO	SUPERVISOR	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	91%
16	CERNA FERNANDEZ WILDER ALBERTO	COORDINADOR MEDICO	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	91%
17	CHERO PISFIL LUIS HUMBERTO	COORDINADOR SOAT	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	27%
18	CHUQUIZUTA ARMIJO CINTHIA LOURDES	SUPERVISORA	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	91%
19	CONDE MILJANO MARIA OLGA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100%
20	CONSUELO GONZALES CAROLA ROSA	COORDINADOR (A)	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	82%
21	CRUZ, SEGIL VERONIKHA JENNY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	100%
22	DELGADILLO GAMARRA LILIAN KATHERINE	SUPERVISOR (A) DE CAJA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100%
23	DELGADO BEDREGAL CLAUDIA MERCEDES	COORDINADOR (A)	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	4	82%
24	DURAN VARGAS EVELYN MARIA	COORDINADOR MEDICO	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	91%
25	ESPINOZA LECCA MANUEL GONZALES	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100%
26	GARCIA GARCIA ROXANA CATALINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	91%
27	GAVILAN OLORTEGUI EVELYN MIRIAM	COORDINADOR (A)	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	91%
28	GODOS LUCERO JEFF STEVE	COORDINADOR (A)	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	91%
29	GONZALES DAVILA JULISSA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	91%
30	HUAMAN HUAMAN JAVIER ANTONIO	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	100%
31	HUAYHUA MERINO YESICA NANCY	SUPERVISORA	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	100%
32	LA ROSA SCHREIER YENKA MAGDALENA	COORDINADOR MEDICO	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	100%
33	LOPEZ LLANTOY DORIS YOVANA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	91%
34	MACO CHONATE KAREN MARIETTA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	100%
35	MAGUIÑA MALDONADO MINDA NAYDU	COORDINADOR MEDICO	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	100%
36	MARCELO PACHECO JUANITA CAMILA	SUPERVISORA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100%
37	MATOS MELENDEZ GUEDELIA	SUPERVISORA	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	82%
38	MAYORCA HERRERA MARCO ANTONIO	COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	91%
39	MEDRANO ROSAS CORAL ANGELY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100%
40	MENDOZA NAUPA PATRICIA	COORDINADORA DE ADM. DE PERSONAL	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	91%

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	Domina el tema	Transmite adecuadamente el contenido	Responde de manera clara y específica las preguntas realizadas	Se entregó material de la capacitación	Los materiales fueron adecuados	El contenido fue entregado en forma oportuna	El contenido del material fue de calidad	El ambiente fue acorde para la capacitación	La duración de la capacitación fue la apropiada	Equipo, audio y video	El horario fue el adecuado para la capacitación ¿Por qué?	% Satisfacción
41	MENENDEZ AREVALO JOHANNA DE LOS MILAGROS	SUPERVISOR (A) DE CAJA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100%
42	MONTOYA LARA RISTA ADA	SUPERVISOR DE FACTURACION DE MDC	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	100%
43	MOSTO PERRY FLAVIO SANTIAGO	SUPERVISOR	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	82%
44	MUÑOZ ZANABRIA LOURDES VERONICA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	64%
45	NIETO BECERRA WILLIAM GERMAN	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	100%
46	OTINIANO CARRANZA ROCIO MARIBEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	100%
47	PAUCAR DELGADO LUIS ROBERTO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	91%
48	PEBE OQUENDO CARMEN NILDA	COORDINADORA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100%
49	PELAEZ CALDERON GISELA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	91%
50	PEREZ MORI ZOILITA MERCEDES	SUPERVISORA	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	100%
51	PINO ZAMORA VERONICA YURI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	4	82%
52	RAYGADA MARES JOSE LUIS	COORDINADOR MEDICO	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	91%
53	REYNALDO HUICHI ERIKA RUT	SUPERVISOR (A) DE CAJA	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	91%
54	ROBLES SANTIVÁÑEZ RODOLFO CRISTHIAN	SUPERVISOR DE ARCHIVO	3	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	82%
55	RODRIGUEZ VILCA ERIKA JULISSA	SUPERVISOR HOSPITALARIO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100%
56	RUBIO CALDERON RAQUEL CORINA	COORDINADORA DE CONVENIOS	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	91%
57	SALINAS MIGUEL BILLY EDUARDO	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100%
58	SANCHEZ VILLAR BETSY MERCEDES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	91%
59	SIGUAS ARREDONDO VICTOR DEIBY	SUPERVISOR DE ARCHIVO	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	91%
60	SOTOMAYOR VIDAL MARIA INES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	100%
61	STEIERT SALCEDO MARIELLA INES	COORDINADOR (A)	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	100%
62	SUAREZ CORTEZ CARLOS ANTONIO	SUPERVISOR	3	3	3	3	3	3	4	1	2	3	3	82%
63	TASAYCO SARAVIA ROCIO DEL PILAR	SUPERVISORA	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	100%
64	TELLO JULCA DANIEL OMAR	COORDINADOR DE SOPORTE	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	45%
65	TUESTA AGUILAR GONZALO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	91%
66	VASQUEZ MONTOYA JORGE LUIS	COORDINADOR MEDICO	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	100%
67	VASQUEZ TEJADA YENITZA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	2	3	3	4	4	4	2	4	82%
68	VELA MORALES GIANINA MERCEDES	SUPERVISORA	4	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	73%
69	VERA GUZMAN MONICA LILIANA	COORDINADOR (A)	4	4	4	4	2	3	4	4	2	3	3	82%
70	VERGARA DUEÑAS LUCY NANCY	SUPERVISORA	3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3	82%
71	VILELA MANDUJANO ROXANA ELIZABETH	COORDINADORA DE ADMISION EMERGENCIA	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	91%
72	VILLACORTA BALAREZO YESSENIA REYNALDA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	91%
73	VILLAR VIVANCO SOFIA LANDIZ	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100%
74	YUPANQUI SARZO CECILIA ESPERANZA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91%
75	ZAPATA TELLO EVANGELINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	2	4	4	3	2	3	3	2	2	3	4	64%
76	ZULOETA COELLO JUAN	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91%
<b>Total encuestas</b>			<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>90%</b>

## Anexo 3

### Registro de participaciones - Récord de notas

"Creciendo" RÉGISTRO DE PARTICIPACIONES - RÉCOR DE NOTAS																												
TALLER		DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN																										
PUESTOS		COORDINADOR / SUPERVISOR																										
EXPOSITOR		CRESTCOM																										
SEDE		AUDITORIO																										
N°	NOMBRES APELLIDOS	PUESTO	DINÁMICAS						PLAN DE ACCIÓN						HISTORIAS DE ÉXITO						Total	ASIST	EF	PROMEDIO FINAL	% FINAL			
			1	2	3	4	5	6	PROM DIN	1	2	3	4	5	6	PROM PART	1	2	3	4						5	6	PROM ACT
1	ACEVEDO ORTEGA MAYRA GUADALUPE	SUPERVISORA DE ENFERMERIA	16	16	16	19	17	17	5	15	16	16	16	18	16	5	14	17	15	16	15	14	6	16	20	18	17	85%
2	ADRIANZEN SUNCION FLOR DEL PILAR	SUPERVISORA	16	16	16	19	17	17	5	15	15	16	15	16	15	5	14	15	16	15	15	16	6	16	20	19	17	86%
3	AGUIRRE MENDOZA ANGELICA MARIA	SUPERVISORA	16	17	16	17	16	17	5	16	16	16	19	19	17	5	13	18	15	16	15	14	6	16	20	18	17	86%
4	ALTAMIRANO BOHORQUEZ REGINA ISABEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	14	15	16	15	15	16	5	16	17	16	17	17	17	5	14	15	16	15	15	16	6	16	20	19	17	85%
5	AMBROSIO CALDERON MARIA SOLEDAD	COORDINADORA DE LOGISTICA	15	16	16	17	17	17	5	16	16	16	19	17	17	5	15	16	16	16	16	16	6	16	17	18	17	84%
6	ASTORGA HERNANDEZ CHRISTIAN ANDRES	SUPERVISOR (A) DE CAJA	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	18	17	85%
7	BARRENECHEA CASTILLO PATRICIA GIOVANNA	COORDINADOR (A)	14	15	16	15	15	16	5	15	15	16	15	15	16	5	14	17	15	16	15	14	6	15	20	18	17	83%
8	BORJAS AVALOS GLADYS ROSA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	18	5	14	15	16	15	15	16	6	15	20	18	17	83%
9	BRAVO CABRERA MARIA EUGENIA	COORDINADOR (A)	16	17	16	17	16	17	5	y	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	18	6	16	20	16	16	82%
10	BUTRON MIRANDA ANDREA	SUPERVISORA	16	16	16	19	17	17	5	15	16	16	16	16	16	5	14	15	16	15	15	16	6	16	17	16	16	80%
11	CABALLERO SIME MONICA TERESA	COORDINADORA DE OPERACIONES	16	16	16	19	17	17	5	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	17	17	84%
12	CABRERA SANCHEZ GIAN FRANCO	SUPERVISOR	16	16	16	19	17	17	5	17	17	15	16	15	19	5	15	17	15	16	15	19	6	16	20	17	17	85%
13	CASAS QUILCA JOSE LUIS	COORDINADOR DE FACTURACION	17	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	19	5	15	16	16	16	16	19	7	17	20	17	17	85%
14	CASAS RODRIGUEZ NATTY ROSA MERCEDES	COORDINADOR DE GESTION CLINICA	19	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	17	5	16	15	16	15	15	16	6	16	20	17	17	84%
15	CASTAÑEDA ABANTO MICHAEL ALEJANDRO	SUPERVISOR	19	15	16	15	15	16	5	17	15	16	15	15	16	5	17	15	16	15	15	16	6	16	20	16	16	81%
16	CERNA FERNANDEZ WILDER ALBERTO	COORDINADOR MEDICO	15	19	15	16	15	15	5	16	16	15	16	15	18	5	15	16	16	16	16	16	6	16	17	18	17	83%
17	CHERO PISFIL LUIS HUMBERTO	COORDINADOR SOAT	14	15	16	15	15	16	5	16	17	16	17	16	17	5	15	17	15	16	15	14	6	16	20	16	16	81%
18	CHUQUIZUTA ARMJO CINTHIA LOURDES	SUPERVISORA	15	16	16	17	15	15	5	15	17	15	16	15	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	17	16	16	80%
19	CONDE MILLANO MARIA OLGA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	16	16	81%
20	CONSUELO GONZALES CAROLA ROSA	COORDINADOR (A)	15	16	16	16	16	16	5	14	17	15	16	15	14	5	15	15	16	15	15	16	6	15	20	15	16	79%
21	CRUZ SEGIL VERONIKHA JENNY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	14	15	16	15	15	16	5	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	14	6	15	20	17	16	81%
22	DELGADILLO GAMARRA LILIAN KATHERINE	SUPERVISOR (A) DE CAJA	16	18	15	16	15	14	5	13	18	15	16	15	14	5	14	15	16	15	15	16	6	15	20	15	16	78%
23	DELGADO BEDREGAL CLAUDIA MERCEDES	COORDINADOR (A)	14	15	16	15	15	16	5	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	16	16	16	6	15	20	16	16	80%
24	DURAN VARGAS EVELYN MARIA	COORDINADOR MEDICO	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	5	16	15	16	15	15	16	6	16	20	15	16	80%
25	ESPIÑOZA LECCA MANUEL GONZALES	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	14	17	15	16	15	17	5	14	17	15	16	15	14	5	17	15	16	15	15	16	6	16	20	15	16	79%
26	GARCIA GARCIA ROXANA CATALINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	16	17	15	16	15	18	5	18	18	16	15	15	16	5	14	17	15	16	15	14	6	16	20	16	16	81%
27	GAVILAN OLORTEGUI EVELYN MIRIAM	COORDINADOR (A)	17	18	18	18	18	18	5	15	16	16	17	15	19	5	14	15	16	15	15	16	6	16	17	19	17	86%
28	GODOS LUCERO JEFF STEVE	COORDINADOR (A)	14	17	15	16	15	14	5	14	15	16	15	15	16	5	13	18	15	16	15	14	6	15	20	16	16	80%
29	GONZALES DAVILA JULISSA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	16	16	16	5	18	18	17	17	17	17	7	16	20	17	17	84%
30	HUAMAN HUAMAN JAVIER ANTONIO	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	13	18	15	16	15	14	5	15	15	16	15	15	16	5	16	15	16	15	15	16	6	15	20	15	16	79%
31	HUAYHUA MERINO YESICA NANCY	SUPERVISORA	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	14	5	17	15	16	15	15	16	6	15	20	15	16	79%
32	LA ROSA SCHREIER YENKA MAGDALENA	COORDINADOR MEDICO	14	17	15	16	15	14	5	14	15	16	15	15	16	5	13	18	15	16	15	14	6	15	20	16	16	80%
33	LOPEZ LLANTOY DORIS YOVANA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	18	17	18	17	15	16	5	15	16	16	16	16	16	5	18	17	17	18	17	18	7	17	17	19	17	87%
34	MACO CHONATE KAREN MARIETTA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	15	16	16	17	15	14	5	14	17	15	16	15	14	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	16	16	81%
35	MAGUIÑA MALDONADO MINDA NAYDU	COORDINADOR MEDICO	14	15	16	15	15	16	5	18	17	15	16	15	14	5	14	17	15	16	15	14	6	15	20	16	16	80%
36	MARCELO PACHECO JUANITA CAMILA	SUPERVISORA	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	5	14	15	16	15	15	16	6	16	20	15	16	79%
37	MATOS MELENDEZ GUEDELIA	SUPERVISORA	16	16	16	19	17	17	5	17	17	15	16	15	14	5	15	17	15	16	15	14	6	16	20	18	17	85%
38	MAYORCA HERRERA MARCO ANTONIO	COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	16	16	16	19	17	17	5	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	17	17	16	82%
39	MEDRANO ROSAS CORAL ANGELY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	16	16	16	19	17	17	5	17	17	19	16	15	19	5	15	17	15	16	15	19	6	17	20	17	17	86%
40	MENDOZA NAUPA PATRICIA	COORDINADORA DE ADM. DE PERSONAL	14	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	17	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	17	17	84%

N°	NOMBRES APELLIDOS	PUESTO	DINÁMICAS						PLAN DE ACCIÓN						HISTORIAS DE ÉXITO						Total	ASIST	EF	PROMEDIO FINAL	% FINAL			
			1	2	3	4	5	6	PROM DIN	1	2	3	4	5	6	PROM PART	1	2	3	4						5	6	PROM ACT
41	MENENDEZ ARLEYVALO JOHANNA DE LOS MBLACROS	SUPERVISOR (A) DE CAJA	14	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	17	5	16	15	16	15	15	16	6	16	20	17	17	83%
42	MONTOYA LARA RISTA ADA	SUPERVISOR DE FACTURACION DE MDC	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	15	5	14	15	16	15	15	16	6	15	20	16	16	80%
43	MOSTO PERRY FLAVIO SANTIAGO	SUPERVISOR	16	17	16	17	16	17	5	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	14	6	16	20	16	16	81%
44	MUÑOZ ZANABRIA LOURDES VERONICA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	16	16	82%
45	NIETO BECERRA WILLIAM GERMAN	COORDINADORA DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO	14	15	16	15	15	16	5	15	15	16	15	15	16	5	14	17	15	16	15	14	6	15	20	17	16	81%
46	OTINIANO CARRANZA ROCIO MARIBEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	14	5	14	15	16	15	15	16	6	15	20	16	16	80%
47	PAUCAR DELGADO LUIS ROBERTO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	16	17	16	17	16	17	5	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	19	7	16	20	16	16	82%
48	PEBE OQUENDO CARMEN NILDA	COORDINADORA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS	16	16	16	19	17	17	5	15	16	16	16	16	16	5	14	15	16	15	15	16	6	16	20	16	16	82%
49	PELAZ CALDERON GISELA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	16	16	16	19	17	17	5	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	17	17	16	82%
50	PEREZ MORI ZOILITA MERCEDES	SUPERVISORA	16	16	16	19	17	17	5	17	17	15	16	15	14	5	15	17	15	16	15	15	6	16	20	17	17	83%
51	PINO ZAMORA VERONICA YURI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	18	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	17	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	17	17	84%
52	RAYGADA MARES JOSE LUIS	COORDINADOR MEDICO	18	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	17	5	16	15	16	15	15	16	6	16	20	17	17	84%
53	REYNALDO HUICHI ERIKA RUT	SUPERVISOR (A) DE CAJA	18	15	16	15	15	16	5	14	15	16	15	15	16	5	17	15	16	15	15	16	6	16	17	16	16	79%
54	ROBLES SANTIVANEZ RODOLFO CRISTHIAN	SUPERVISOR DE ARCHIVO	17	17	15	16	15	14	5	14	17	15	16	15	14	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	16	16	81%
55	RODRIGUEZ VILCA ERIKA JULISSA	SUPERVISOR HOSPITALARIO	19	15	16	15	15	16	5	16	17	16	17	16	17	5	15	17	15	16	15	17	6	16	20	16	16	82%
56	RUBIO CALDERON RAQUEL CORINA	COORDINADORA DE CONVENIOS	15	16	16	17	15	14	5	14	17	15	16	15	14	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	16	16	81%
57	SALINAS MIGUEL BILLY EDUARDO	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	16	16	81%
58	SANCHEZ VILLAR BETSY MERCEDES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	15	16	16	16	16	16	5	14	17	15	16	15	14	5	15	15	16	15	15	16	6	15	20	15	16	79%
59	SIGUAS ARREDONDO VICTOR DEIBY	SUPERVISOR DE ARCHIVO	14	15	16	15	15	16	5	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	17	6	16	17	17	16	80%
60	SOTOMAYOR VIDAL MARIA INES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	16	18	15	16	15	14	5	13	18	15	16	15	14	5	16	16	16	15	15	16	6	16	20	15	16	79%
61	STBIERT SALCEDO MARIELLA INES	COORDINADOR (A)	16	16	16	19	17	17	5	17	17	15	16	15	14	5	15	17	15	16	15	18	6	16	20	17	17	84%
62	SUAREZ CORTEZ CARLOS ANTONIO	SUPERVISOR	14	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	17	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	17	17	84%
63	TASAYCO SARAVIA ROCIO DEL PILAR	SUPERVISORA	18	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	17	5	16	15	16	15	15	16	6	16	20	17	17	84%
64	TELLO JULCA DANIEL OMAR	COORDINADOR DE SOPORTE	17	15	16	15	15	16	5	14	15	16	15	15	16	5	17	15	16	15	15	16	6	16	20	16	16	81%
65	TUESTA AGUILAR GONZALO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	17	17	15	16	15	14	5	14	17	15	16	15	14	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	16	16	81%
66	VASQUEZ MONTOYA JORGE LUIS	COORDINADOR MEDICO	17	15	16	15	15	16	5	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	17	18	17	83%
67	VASQUEZ TEJADA YENITZA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	15	16	16	16	16	16	5	14	17	15	16	15	14	5	15	15	16	15	15	16	6	15	20	15	16	79%
68	VELA MORALES GIANINA MERCEDES	SUPERVISORA	14	15	16	15	15	16	5	14	15	16	15	15	16	5	15	16	16	17	15	19	7	16	20	17	16	82%
69	VERA GUZMAN MONICA LILIANA	COORDINADOR (A)	16	18	15	16	15	14	5	13	18	15	16	15	14	5	14	15	16	15	15	16	6	15	20	15	16	78%
70	VERGARA DUEÑAS LUCY NANCY	SUPERVISORA	16	16	16	19	17	17	5	17	17	15	16	15	14	5	15	17	15	16	15	14	6	16	20	17	17	83%
71	VILELA MANDUJANO ROXANA ELIZABETH	COORDINADORA DE ADMISION EMERGENCIA	16	16	16	19	17	17	5	15	16	16	16	16	16	5	14	15	16	15	15	16	6	16	20	16	16	82%
72	VILLACORTA BALAREZO YESSSENIA REYNALDA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	16	16	16	19	17	17	5	15	16	16	16	16	16	5	15	16	16	16	16	16	6	16	17	17	16	82%
73	VILLAR VIVANCO SOFIA LANDIZ	COORDINADORA DE ENFERMERIA	16	16	16	19	17	17	5	17	17	15	16	15	14	5	15	17	15	16	15	19	6	16	20	17	17	84%
74	YUPANQUI SARZO CECILIA ESPERANZA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	14	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	17	5	15	16	16	16	16	16	6	16	20	17	17	84%
75	ZAPATA TELLO EVANGELINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	14	15	16	15	15	16	5	18	18	17	17	17	17	5	16	15	16	15	15	16	6	16	20	17	17	83%
76	ZULOETA COELLO JUAN	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	14	15	16	15	15	16	5	14	15	16	15	15	16	5	17	15	16	15	15	16	6	15	20	17	16	82%

## Anexo 4

### Resultados de aplicación de conocimientos en el área

"Creciendo"		PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN								
		RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA								
Nota- Esta evaluación se aplica a partir de los tres meses de culminado el evento de formación de personal.										
EVENTO		TALLER DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN "CRECIENDO"	CRITERIOS EVALUADOS:							
FECHA DE EVALUACIÓN		31/12/2013	<p><b>CONOCIMIENTO:</b> Conjunto de informaciones específicas sobre un determinado asunto que son introducidas y almacenadas en forma ordenada por un individuo. ¿Qué conocimiento tiene el participante sobre el tema en que ha sido formado?</p> <p><b>CONCIENCIACIÓN:</b> Acto de cumplir sus actividades / trabajos, por iniciativa propia. ¿Le da importancia al tema? ¿Ha aplicado los conocimientos que ha recibido en la formación?</p> <p><b>DESEMPEÑO:</b> Conjunto de acciones demostradas en la ejecución de una determinada actividad. ¿Ha mejorado su desempeño a partir de la formación recibida?</p> <p><b>TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN:</b> Proceso de compartir el aprendizaje obtenido con el evento, con la intención de mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización. ¿Se ha compartido con el equipo de trabajo los conocimientos?</p>							
EJECUTOR		RESPONSABLE DEL ÁREA								
Sírvese calificar su apreciación con relación a la eficacia de la formación otorgada al colaborador (participante), considerando los criterios de la leyenda y pudiendo otorgar la siguiente										
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	CRITERIOS EVALUADOS							PLAN DE ACCIÓN
			CONOCIMIENTO	CONCIENCIACIÓN	DESEMPEÑO	TRANSFERENCIA	RESULTADOS	% EFICACIA	CALIFICACIÓN	
1	ACEVEDO ORTEGA MAYRA GUADALUPE	SUPERVISORA DE ENFERMERIA	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.
2	ADRIANZEN SUNCION FLOR DEL PILAR	SUPERVISORA	4	4	3	4	15	75%	REGULAR	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
3	AGUIRRE MENDOZA ANGELICA MARIA	SUPERVISORA	4	4	4	4	16	80%	BUENA	Se le programará en el siguiente taller para fortalecer las competencias.
4	ALMIRANO BOHORQUEZ REGINA ISABEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	4	16	80%	BUENA	Se le asignará mayores funciones de supervisión y control para verificar la puesta en práctica de los conocimientos
5	AMBROSIO CALDERON MARIA SOLEDAD	COORDINADORA DE LOGISTICA	4	5	4	4	17	85%	BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.
6	ASTORGA HERNANDEZ CHRISTIAN ANDRES	SUPERVISOR (A) DE CAJA	4	5	4	4	17	85%	BUENA	Se le programará en el siguiente taller para fortalecer las competencias.
7	BARRENECHEA CASTILLO PATRICIA GIOVANNA	COORDINADOR (A)	5	5	4	5	19	95%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
8	BORJAS AVALOS GLADYS ROSA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	5	4	4	17	85%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
9	BRAVO CABRERA MARIA EUGENIA	COORDINADOR (A)	4	5	5	3	17	85%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre y se le programará en el siguiente taller.
10	BUITRON MIRANDA ANDREA	SUPERVISORA	4	4	5	4	17	85%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre y se le programará en el siguiente taller.
11	CABALLERO SIME MONICA TERESA	COORDINADORA DE OPERACIONES	5	5	5	3	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
12	CABRERA SANCHEZ GIAN FRANCO	SUPERVISOR	4	4	5	4	17	85%	BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.
13	CASAS QUILCA JOSE LUIS	COORDINADOR DE FACTURACION	4	5	5	5	19	95%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
14	CASAS RODRIGUEZ NATTY ROSA MERCEDES	COORDINADOR DE GESTION CLINICA	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.
15	CASTAÑEDA ABANTO MICHAEL ALEJANDRO	SUPERVISOR	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.

"Creciendo"		PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN								
		RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA								
Nota.- Esta evaluación se aplica a partir de los tres meses de culminado el evento de formación de personal.										
<b>EVENTO</b>	TALLER DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN "CRECIENDO"		<b>CRITERIOS EVALUADOS:</b>							
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	31/12/2013		<b>CONOCIMIENTO:</b> Conjunto de informaciones específicas sobre un determinado asunto que son introducidas y almacenadas en forma ordenada por un individuo. ¿Qué conocimiento tiene el participante sobre el tema en que ha sido formado? <b>CONCIERTIZACIÓN:</b> Acto de cumplir sus actividades / trabajos, por iniciativa propia. ¿Le da importancia al tema? ¿Ha aplicado los conocimientos que ha recibido en la formación? <b>DESEMPEÑO:</b> Conjunto de acciones demostradas en la ejecución de una determinada actividad. ¿Ha mejorado su desempeño a partir de la formación recibida? <b>TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN:</b> Proceso de compartir el aprendizaje obtenido con el evento, con la intención de mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización. ¿Se ha compartido con el equipo de trabajo los conocimientos?							
<b>EJECUTOR</b>	RESPONSABLE DEL ÁREA									
Sírvese calificar su apreciación con relación a la eficacia de la formación otorgada al colaborador (participante), considerando los criterios de la leyenda y pudiendo otorgar la siguiente										
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	CRITERIOS EVALUADOS							PLAN DE ACCIÓN
			CONOCIMIENTO	CONCIERTIZACIÓN	DESEMPEÑO	TRANSFERENCIA	RESULTADOS	% EFICACIA	CALIFICACIÓN	
16	CERNA FERNANDEZ WILDER ALBERTO	COORDINADOR MEDICO	4	5	5	4	18	90%	MUY BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.
17	CHERO PISFIL LUIS HUMBERTO	COORDINADOR SOAT	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.
18	CHUQUIZUTA ARMJO CINTHIA LOURDES	SUPERVISORA	5	4	4	4	17	85%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
19	CONDE MILLANO MARIA OLGA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	5	3	3	4	15	75%	REGULAR	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
20	CONSUELO GONZALES CAROLA ROSA	COORDINADOR (A)	5	2	4	4	15	75%	REGULAR	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
21	CRUZ SEGIL VERONIKHA JENNY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	3	5	4	4	16	80%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
22	DELGADILLO GAMARRA LILLIAN KATHERINE	SUPERVISOR (A) DE CAJA	3	5	3	4	15	75%	REGULAR	Se evaluará próximamente al a colaboradora. Y se tomará en cuenta para una renovación de contrato anual
23	DELGADO BEDREGAL CLAUDIA MERCEDES	COORDINADOR (A)	3	5	3	4	15	75%	REGULAR	Se evaluará próximamente al a colaboradora. Y se tomará en cuenta para una renovación de contrato anual
24	DURAN VARGAS EVELYN MARIA	COORDINADOR MEDICO	4	4	4	4	16	80%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
25	ESPINOZA LECCA MANUEL GONZALES	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	5	4	5	4	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
26	GARCIA GARCIA ROXANA CATALINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	3	4	5	4	16	80%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
27	GAVILAN OLORTEGUI EVELYN MIRIAM	COORDINADOR (A)	3	4	5	4	16	80%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
28	GODOS LUCERO JEFF STEVE	COORDINADOR (A)	4	4	4	4	16	80%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
29	GONZALES DAVILA JULISSA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	4	4	5	4	17	85%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
30	HUAMAN HUAMAN JAVIER ANTONIO	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	4	4	5	4	17	85%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
31	HUAYHUA MERINO YESICA NANCY	SUPERVISORA	4	4	5	5	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
32	LA ROSA SCHREIER YENKA MAGDALENA	COORDINADOR MEDICO	4	4	5	5	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
33	LOPEZ LLANTOY DORIS YOVANA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
34	MACO CHONATE KAREN MARIETTA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	4	4	4	5	17	85%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.

"Creciendo"		PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN								
		RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA								
Nota: Esta evaluación se aplica a partir de los tres meses de culminado el evento de formación de personal.										
EVENTO		TALLER DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN "CRECIENDO"		CRITERIOS EVALUADOS:						
FECHA DE EVALUACIÓN		31/12/2013		<b>CONOCIMIENTO:</b> Conjunto de informaciones específicas sobre un determinado asunto que son introducidas y almacenadas en forma ordenada por un individuo. ¿Qué conocimiento tiene el participante sobre el tema en que ha sido formado? <b>CONCIENCIACIÓN:</b> Acto de cumplir sus actividades / trabajos, por iniciativa propia. ¿Le da importancia al tema? ¿Ha aplicado los conocimientos que ha recibido en la formación? <b>DESEMPEÑO:</b> Conjunto de acciones demostradas en la ejecución de una determinada actividad. ¿Ha mejorado su desempeño a partir de la formación recibida? <b>TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN:</b> Proceso de compartir el aprendizaje obtenido con el evento, con la intención de mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización. ¿Se ha compartido con el equipo de trabajo los conocimientos?						
EJECUTOR		RRESPONSABLE DEL ÁREA								
Sírvese calificar su apreciación con relación a la eficacia de la formación otorgada al colaborador (participante), considerando los criterios de la leyenda y pudiendo otorgar la siguiente										
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	CRITERIOS EVALUADOS						PLAN DE ACCIÓN	
			CONOCIMIENTO	CONCIENCIACIÓN	DESEMPEÑO	TRANSFERENCIA	RESULTADOS	% EFICACIA		CALIFICACIÓN
35	MAGUIÑA MALDONADO MINDA NAYDU	COORDINADOR MEDICO	4	4	4	5	17	85%	BUENA	Se observará a la colaboradora, durante el siguiente semestre.
36	MARCELO PACHECO JUANITA CAMILA	SUPERVISORA	5	4	5	5	19	95%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
37	MATOS MELENDEZ GUEDELIA	SUPERVISORA	5	4	5	5	19	95%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
38	MAYORCA HERRERA MARCO ANTONIO	COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	5	4	5	4	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
39	MEDRANO ROSAS CORAL ANGELY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
40	MENDOZA NAUPA PATRICIA	COORDINADORA DE ADM. DE PERSONAL	4	4	4	4	16	80%	BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.
41	MENENDEZ AREVALO JOHANNA DE LOS MILAGROS	SUPERVISOR (A) DE CAJA	4	4	4	5	17	85%	BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.
42	MONTOYA LARA RISTA ADA	SUPERVISOR DE FACTURACION DE MDC	4	4	4	5	17	85%	BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.
43	MOSTO PERRY FLAVIO SANTIAGO	SUPERVISOR	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
44	MUÑIZ ZANABRIA LOURDES VERONICA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	5	5	3	5	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
45	NIETO BECERRA WILLIAM GERMAN	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO	5	5	4	5	19	95%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
46	OTINIANO CARRANZA ROCIO MARIBEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	5	5	4	5	19	95%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
47	PAUCAR DELGADO LUIS ROBERTO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
48	PEBE OQUENDO CARMEN NILDA	COORDINADORA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS	3	4	3	4	14	70%	REGULAR	En observación sobre su desempeño en el siguiente semestre.
49	PELAEZ CALDERON GISELA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	3	5	3	4	15	75%	REGULAR	En observación sobre su desempeño en el siguiente semestre.
50	PEREZ MORI ZOILITA MERCEDES	SUPERVISORA	3	5	3	4	15	75%	REGULAR	En observación sobre su desempeño en el siguiente semestre.
51	PINO ZAMORA VERONICA YURI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	3	4	4	4	15	75%	REGULAR	En observación sobre su desempeño en el siguiente semestre.
52	RAYGADA MARES JOSE LUIS	COORDINADOR MEDICO	3	3	3	4	13	65%	REGULAR	En observación sobre su desempeño en el siguiente semestre.
53	REYNALDO HUICHI ERIKA RUT	SUPERVISOR (A) DE CAJA	2	5	4	4	15	75%	REGULAR	En observación sobre su desempeño en el siguiente semestre.
54	ROBLES SANTIVÁÑEZ RODOLFO CRISTHIAN	SUPERVISOR DE ARCHIVO	5	4	5	4	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores
55	RODRIGUEZ VILCA ERIKA JULISSA	SUPERVISOR HOSPITALARIO	4	4	5	4	17	85%	BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.

"Creciendo"		PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN																														
RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA																																
Nota: Esta evaluación se aplica a partir de los tres meses de culminado el evento de formación de personal																																
<b>EVENTO</b>	TALLER DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN "CRECIENDO"			<b>CRITERIOS EVALUADOS:</b>																												
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	31/12/2013			<b>CONOCIMIENTO:</b> Conjunto de informaciones específicas sobre un determinado asunto que son introducidas y almacenadas en forma ordenada por un individuo. ¿Qué conocimiento tiene el participante sobre el tema en que ha sido formado? <b>CONCIENCIACIÓN:</b> Acto de cumplir sus actividades / trabajos, por iniciativa propia. ¿Le da importancia al tema? ¿Ha aplicado los conocimientos que ha recibido en la formación? <b>DESEMPEÑO:</b> Conjunto de acciones demostradas en la ejecución de una determinada actividad. ¿Ha mejorado su desempeño a partir de la formación recibida? <b>TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN:</b> Proceso de compartir el aprendizaje obtenido con el evento, con la intención de mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización. ¿Se ha compartido con el equipo de trabajo los conocimientos?																												
<b>EJECUTOR</b>	RRESPONSABLE DEL ÁREA			Sírvese calificar su apreciación con relación a la eficacia de la formación otorgada al colaborador (participante), considerando los criterios de la leyenda y pudiendo otorgar la siguiente																												
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	CRITERIOS EVALUADOS						RESULTADOS	% EFICACIA	CALIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN																				
			CONOCIMIENTO	CONCIENCIACIÓN	DESEMPEÑO	TRANSFERENCIA																										
56	RUBIO CALDERON RAQUEL CORINA	COORDINADORA DE CONVENIOS	4	4	5	4	17	85%	BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.																						
57	SALINAS MIGUEL BILLY EDUARDO	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores																						
58	SANCHEZ VILLAR BETSY MERCEDES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	5	5	5	5	20	100%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores																						
59	SIGUAS ARREDONDO VICTOR DEIBY	SUPERVISOR DE ARCHIVO	4	4	4	5	17	85%	BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores																						
60	SOTOMAYOR VIDAL MARIA INES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	3	5	16	80%	BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores																						
61	STEIERT SALCEDO MARIELLA INES	COORDINADOR (A)	4	5	4	5	18	90%	MUY BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.																						
62	SUAREZ CORTEZ CARLOS ANTONIO	SUPERVISOR	4	5	4	4	17	85%	BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.																						
63	TASAYCO SARAVIA ROCIO DEL PILAR	SUPERVISORA	4	5	4	4	17	85%	BUENA	Por las funciones propias que desarrolla en la empresa se deberá tomar en cuenta una capacitación semestral.																						
64	TELLO JULCA DANIEL OMAR	COORDINADOR DE SOPORTE	4	5	4	5	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores																						
65	TUESTA AGUILAR GONZALO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	4	5	5	4	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores																						
66	VASQUEZ MONTOYA JORGE LUIS	COORDINADOR MEDICO	4	5	5	5	19	95%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores																						
67	VASQUEZ TEJADA YENITZA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	5	5	5	19	95%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores																						
68	VELA MORALES GIANINA MERCEDES	SUPERVISORA	4	5	5	4	18	90%	MUY BUENA	Se programará más talleres de este tipo a fin de permitir que la colaboradora forme parte del staff de facilitadores																						
69	VERA GUZMAN MONICA LILIANA	COORDINADOR (A)	4	4	4	4	16	80%	BUENA	Se programará más capacitaciones de este tipo para que mejore sus habilidades de comunicación y supervisión.																						
70	VERGARA DUEÑAS LUCY NANCY	SUPERVISORA	4	3	5	4	16	80%	BUENA	Se programará más capacitaciones de este tipo para que mejore sus habilidades de comunicación y supervisión.																						
71	VILELA MANDUJANO ROXANA ELIZABETH	COORDINADORA DE ADMISION EMERGENCIA	4	4	5	4	17	85%	BUENA	Se programará más capacitaciones de este tipo para que mejore sus habilidades de comunicación y supervisión.																						
72	VILLACORTA BALAREZO YESSENIA REYNALDA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	5	5	4	18	90%	MUY BUENA	Se programará más capacitaciones de este tipo para que mejore sus habilidades de comunicación y supervisión.																						
73	VILLAR VIVANCO SOFLA LANDIZ	COORDINADORA DE ENFERMERIA	5	5	3	3	16	80%	BUENA	Se programará más capacitaciones de este tipo para que mejore sus habilidades de comunicación y supervisión.																						
74	YUPANQUI SARZO CECILIA ESPERANZA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	5	5	3	5	18	90%	MUY BUENA	Se programará más capacitaciones de este tipo para que mejore sus habilidades de comunicación y supervisión.																						
75	ZAPATA TELLO EVANGELINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	4	4	4	4	16	80%	BUENA	Se programará más capacitaciones de este tipo para que mejore sus habilidades de comunicación y supervisión.																						
76	ZULOETA COELLO JUAN	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	4	5	5	5	19	95%	MUY BUENA	Se programará más capacitaciones de este tipo para que mejore sus habilidades de comunicación y supervisión.																						
<b>NOTA-</b> Para determinar el porcentaje y calificación de eficacia satisfactoria de la formación otorgada al personal, los resultados de eficacia por participante, deben estar en el rango de puntuación de Muy Buena y Bueno. (Ver Leyenda).																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">LEYENDA</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Rango de Resultados</th> </tr> <tr> <th>% de Eficacia</th> <th>Eficacia en participante</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>91- 100%</td> <td>18 - 20 pts.</td> <td>Muy Buena</td> </tr> <tr> <td>75 - 90 %</td> <td>16 - 17 pts.</td> <td>Buena</td> </tr> <tr> <td>50 - 74%</td> <td>11 - 15 pts.</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Menos de 50%</td> <td>0 - 10 pts.</td> <td>Deficiente</td> </tr> </tbody> </table>												LEYENDA			Rango de Resultados			% de Eficacia	Eficacia en participante	Calificación	91- 100%	18 - 20 pts.	Muy Buena	75 - 90 %	16 - 17 pts.	Buena	50 - 74%	11 - 15 pts.	Regular	Menos de 50%	0 - 10 pts.	Deficiente
LEYENDA																																
Rango de Resultados																																
% de Eficacia	Eficacia en participante	Calificación																														
91- 100%	18 - 20 pts.	Muy Buena																														
75 - 90 %	16 - 17 pts.	Buena																														
50 - 74%	11 - 15 pts.	Regular																														
Menos de 50%	0 - 10 pts.	Deficiente																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TIPO DE ACCIONES A EJECUTAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">El porcentaje en general evidencia una buena aceptación y transmisión de conocimientos en el puesto de trabajo.</td> </tr> </tbody> </table>												TIPO DE ACCIONES A EJECUTAR		El porcentaje en general evidencia una buena aceptación y transmisión de conocimientos en el puesto de trabajo.																		
TIPO DE ACCIONES A EJECUTAR																																
El porcentaje en general evidencia una buena aceptación y transmisión de conocimientos en el puesto de trabajo.																																
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>AREA ENCARGADA</td> <td></td> <td>120 Firma</td> <td></td> <td>Fecha de evaluación</td> </tr> </tbody> </table>												AREA ENCARGADA		120 Firma		Fecha de evaluación																
AREA ENCARGADA		120 Firma		Fecha de evaluación																												

## Anexo 5

### Evaluación de competencias 2013-I y 2013-II

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2013-II - 2013-I						
APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO DE TRABAJO	% Mejora Liderazgo	% Mejora Habilidades	% Mejora Orientación a resultados	Promedio Competencias	Promedio Final
ACEVEDO ORTEGA MAYRA GUADALUPE	≡ SUPERVISORA DE ENFERMERIA	100%	0%	0%	33%	67%
ADRIANZEN SUNCION FLOR DEL PILAR	≡ SUPERVISORA	100%	0%	0%	33%	54%
AGUIRRE MENDOZA ANGELICA MARIA	≡ SUPERVISORA	0%	50%	50%	33%	57%
ALTAMIRANO BOHORQUEZ REGINA ISABEL	≡ COORDINADORA DE ENFERMERIA	50%	50%	25%	42%	61%
AMBROSIO CALDERON MARIA SOLEDAD	≡ COORDINADORA DE LOGISTICA	25%	0%	50%	25%	55%
ASTORGA HERNANDEZ CHRISTIAN ANDRES	≡ SUPERVISOR (A) DE CAJA	25%	25%	100%	50%	68%
BARRENECHEA CASTILLO PATRICIA GIOVANNA	≡ COORDINADOR (A)	50%	0%	0%	17%	56%
BORJAS AVALOS GLADYS ROSA	≡ COORDINADORA DE ENFERMERIA	25%	25%	25%	25%	55%
BRAVO CABRERA MARIA EUGENIA	≡ COORDINADOR (A)	-25%	50%	50%	25%	55%
BUITRON MIRANDA ANDREA	≡ SUPERVISORA	25%	100%	75%	67%	76%
CABALLERO SIME MONICA TERESA	≡ COORDINADORA DE OPERACIONES	25%	25%	50%	33%	62%
CABRERA SANCHEZ GIAN FRANCO	≡ SUPERVISOR	100%	0%	0%	33%	59%
CASAS QUILCA JOSE LUIS	≡ COORDINADOR DE FACTURACION	25%	25%	25%	25%	63%
CASTAÑEDA ABANTO MICHAEL ALEJANDRO	≡ SUPERVISOR	25%	25%	75%	42%	71%
CERNA FERNANDEZ WILDER ALBERTO	≡ COORDINADOR MEDICO	100%	0%	0%	33%	59%
CHERO PISFIL LUIS HUMBERTO	≡ COORDINADOR SOAT	100%	0%	0%	33%	54%
CHUQUIZUTA ARMIJO CINTHIA LOURDES	≡ SUPERVISORA	25%	75%	50%	50%	63%
CONDE MILIANO MARIA OLGA CONSUELO GONZALES	≡ COORDINADORA DE ENFERMERIA	50%	0%	25%	25%	53%
CAROLA ROSA CRUZ SEGIL VERONIKHA	≡ COORDINADOR (A)	100%	0%	0%	33%	54%
JENNY DELGADILLO GAMARRA	≡ COORDINADORA DE ENFERMERIA	-25%	25%	50%	17%	46%
LILIAN KATHERINE DELGADO BEDREGAL	≡ SUPERVISOR (A) DE CAJA	0%	25%	75%	33%	57%
CLAUDIA MERCEDES DURAN VARGAS EVELYN	≡ COORDINADOR (A)	25%	0%	25%	17%	53%
MARIA ESPINOZA LECCA MANUEL	≡ COORDINADOR MEDICO	50%	0%	25%	25%	53%
GONZALES GARCIA GARCIA ROXANA	≡ SUPERVISOR DE LAVANDERIA	0%	50%	25%	25%	53%
CATALINA GAVILAN OLORTEGUI EVELYN	≡ COORDINADORA DE ENFERMERIA	25%	50%	50%	42%	63%
MIRIAM	≡ COORDINADOR (A)	50%	50%	-50%	17%	51%
GODOS LUCERO JEFF STEVE	≡ COORDINADOR (A)	0%	0%	25%	8%	49%
GONZALES DAVILA JULISSA HUAMAN HUAMAN JAVIER	≡ SUPERVISOR (A) DE CAJA	100%	0%	0%	33%	62%
ANTONIO HUAYHUA MERINO YESICA	≡ SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	0%	0%	25%	8%	54%
NANCY LA ROSA SCHREIER YENKA	≡ SUPERVISORA	100%	0%	0%	33%	59%
MAGDALENA LOPEZ LLANTOY DORIS	≡ COORDINADOR MEDICO	100%	0%	0%	33%	59%
YOVANA MACO CHONATE KAREN	≡ COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	0%	0%	33%	64%
MARIETTA MAGUINA MALDONADO	≡ SUPERVISOR (A) DE CAJA	100%	0%	0%	33%	64%
MINDA NAYDU MARCELO PACHECO JUANITA	≡ COORDINADOR MEDICO	25%	50%	50%	42%	66%
CAMILA	≡ SUPERVISORA	100%	0%	0%	33%	67%

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2013-II - 2013-I						
APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO DE TRABAJO	% Mejora Liderazgo	%Mejora Habilidades	% Mejora Orientación a resultados	Promedio Competencias	Promedio Final
⊖ MATOS MELENDEZ GUEDELIA MAYORCA HERRERA MARCO	⊖ SUPERVISORA	100%	0%	0%	33%	57%
⊖ ANTONIO MEDRANO ROSAS CORAL	⊖ COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	100%	0%	0%	33%	59%
⊖ ANGELY	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	0%	0%	33%	59%
⊖ MENDOZA NAUPA PATRICIA MENENDEZ AREVALO	⊖ COORDINADORA DE ADM. DE PERSONAL	25%	25%	25%	25%	63%
⊖ JOHANNA DE LOS MILAGROS	⊖ SUPERVISOR (A) DE CAJA	-25%	50%	75%	33%	62%
⊖ MONTOYA LARA RISTA ADA MOSTO PERRY FLAVIO	⊖ SUPERVISOR DE FACTURACION DE MDC	25%	50%	25%	33%	64%
⊖ SANTIAGO MUNIZ ZANABRIA LOURDES	⊖ SUPERVISOR	100%	0%	0%	33%	64%
⊖ VERONICA NIETO BECERRA WILLIAM	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	0%	0%	33%	67%
⊖ GERMAN OTINIANO CARRANZA ROCIO	⊖ COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA Y M	0%	25%	25%	17%	43%
⊖ MARIBEL PAUCAR DELGADO LUIS	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	0%	0%	33%	54%
⊖ ROBERTO PEBE OQUEUDO CARMEN	⊖ SUPERVISOR DE ARCHIVO	25%	25%	75%	42%	58%
⊖ NILDA PELAEZ CALDERON GISELA	⊖ COORDINADORA DE SERVICIOS HOSPITAL	-25%	50%	25%	17%	41%
⊖ MAGALI PEREZ MORI ZOILITA	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	75%	25%	33%	54%
⊖ MERCEDES	⊖ SUPERVISORA	100%	0%	0%	33%	59%
⊖ PINO ZAMORA VERONICA YURI	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	0%	0%	33%	59%
⊖ RAYGADA MARES JOSE LUIS	⊖ COORDINADOR MEDICO	100%	0%	0%	33%	67%
⊖ REYNALDO HUICHI ERIKA RUT ROBLES SANTIVANEZ	⊖ SUPERVISOR (A) DE CAJA	0%	50%	75%	42%	71%
⊖ RODOLFO CRISTHIAN	⊖ SUPERVISOR DE ARCHIVO	0%	25%	25%	17%	51%
⊖ RODRIGUEZ PATIÑO JOSE LUIS RODRIGUEZ VILCA ERIKA	⊖ COORDINADOR DE COMPENSACIONES	50%	50%	25%	42%	61%
⊖ JULISSA RUBIO CALDERON RAQUEL	⊖ SUPERVISOR HOSPITALARIO	25%	50%	25%	33%	62%
⊖ CORINA SALINAS MIGUEL BILLY	⊖ COORDINADORA DE CONVENIOS	100%	0%	0%	33%	59%
⊖ EDUARDO SANCHEZ VILLAR BETSY	⊖ SUPERVISOR DE LAVANDERIA	0%	50%	25%	25%	55%
⊖ MERCEDES SIGUAS ARREDONDO VICTOR	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	25%	25%	100%	50%	70%
⊖ DEIBY SOTOMAYOR VIDAL MARIA	⊖ SUPERVISOR DE ARCHIVO	0%	50%	50%	33%	64%
⊖ INES STEIERT SALCEDO MARIELLA	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	25%	50%	25%	33%	62%
⊖ INES SUAREZ CORTEZ CARLOS	⊖ COORDINADOR (A)	25%	25%	0%	17%	48%
⊖ ANTONIO TASAYCO SARAVIA ROCIO	⊖ SUPERVISOR	0%	75%	75%	50%	65%
⊖ DEL PILAR	⊖ SUPERVISORA	25%	75%	25%	42%	63%
⊖ TELLO JULCA DANIEL OMAR	⊖ COORDINADOR DE SOPORTE	25%	75%	75%	58%	74%
⊖ TUESTA AGUILAR GONZALO VASQUEZ MONTOYA JORGE	⊖ SUPERVISOR DE ARCHIVO	100%	0%	0%	33%	57%
⊖ LUIS VASQUEZ TEJADA YENITZA	⊖ COORDINADOR MEDICO	50%	25%	50%	42%	66%
⊖ MAGALI VELA MORALES GIANNA	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	0%	0%	33%	57%
⊖ MERCEDES VERA GUZMAN MONICA	⊖ SUPERVISORA	25%	75%	50%	50%	73%
⊖ LILIANA VERGARA DUENAS LUCY	⊖ COORDINADOR (A)	25%	50%	50%	42%	42%
⊖ NANCY VILELA MANDUJANO ROXANA	⊖ SUPERVISORA	100%	0%	0%	33%	33%
⊖ ELIZABETH VILLACORTA BALAREZO	⊖ COORDINADORA DE ADMISION EMERGENC	25%	50%	25%	33%	33%
⊖ YESSSENIA REYNALDA VILLAR VIVANCO SOFIA	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	0%	50%	17%	17%
⊖ LANDIZ	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	0%	0%	33%	33%
⊖ VITON ZORRILLA VLADIMIR YUPANQUI SARZO CECILIA	⊖ SUPERVISOR	25%	25%	75%	42%	42%
⊖ ESPERANZA	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	50%	-25%	50%	25%	25%
⊖ ZAPATA TELLO EVANGELINA	⊖ COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	0%	0%	33%	33%
⊖ ZULOETA COELLO JUAN	⊖ SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	0%	50%	25%	25%	25%

## Anexo 6

### Mejora en índices de la evaluación de desempeño laboral

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE CAPACITACIÓN												
APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO DE TRABAJO	RESULTADOS EDL				% INCREMENTO EN BRECHA POR AÑO			MEJORA EN ÍNDICES			
		2012	2013-I	2013-II	2014-I	2013-I	2013-II	2014-I	2013-I	2013-II	2014-I	
ACEVEDO ORTEGA MAYRA GUADALUPE	≡SUPERVISORA DE ENFERMERIA	58%	72%	95%	100%	14%	23%	5%	34%	81%	100%	
ADRIANZEN SUNCION FLOR DEL PILAR	≡SUPERVISORA	58%	60%	87%	98%	2%	28%	11%	5%	69%	82%	
AGUIRRE MENDOZA ANGELICA MARIA	≡SUPERVISORA	70%	72%	87%	95%	2%	15%	8%	8%	54%	61%	
ALTAMIRANO BOHORQUEZ REGINA ISABEL	≡COORDINADORA DE ENFERMERIA	45%	65%	77%	80%	20%	12%	2%	36%	35%	10%	
AMBROSIO CALDERON MARIA SOLEDAD	≡COORDINADORA DE LOGISTICA	57%	65%	72%	80%	8%	7%	7%	19%	20%	26%	
ASTORGA HERNANDEZ CHRISTIAN ANDRES	≡SUPERVISOR (A) DE CAJA	53%	58%	82%	85%	5%	25%	3%	10%	58%	15%	
BARRENECHEA CASTILLO PATRICIA GIOVANNA	≡COORDINADOR (A)	53%	62%	65%	85%	9%	3%	20%	20%	8%	56%	
BORJAS AVALOS GLADYS ROSA	≡COORDINADORA DE ENFERMERIA	45%	80%	74%	83%	35%	-6%	9%	64%	-32%	33%	
BRAVO CABRERA MARIA EUGENIA	≡COORDINADOR (A)	68%	73%	77%	83%	5%	4%	6%	16%	17%	24%	
BUTTRON MIRANDA ANDREA	≡SUPERVISORA	51%	52%	92%	100%	2%	40%	8%	3%	83%	100%	
CABALLERO SIME MONICA TERESA	≡COORDINADORA DE OPERACIONES	53%	71%	72%	77%	18%	1%	5%	38%	3%	19%	
CABRERA SANCHEZ GIAN FRANCO	≡SUPERVISOR	70%	71%	78%	88%	1%	8%	10%	2%	26%	44%	
CASAS QUILCA JOSE LUIS	≡COORDINADOR DE FACTURACION	31%	53%	78%	78%	22%	24%	0%	32%	52%	1%	
CASAS RODRIGUEZ NATTY ROSA MERCEDES	≡COORDINADOR DE GESTION CLINICA	32%	64%	70%	75%	32%	7%	5%	47%	18%	16%	
CASTANEDA ABANTO MICHAEL ALEJANDRO	≡SUPERVISOR	53%	58%	75%	90%	6%	17%	15%	12%	40%	61%	
CERNA FERNANDEZ WILDER ALBERTO	≡COORDINADOR MEDICO	58%	68%	76%	84%	11%	8%	9%	25%	23%	36%	
CHERO PISFIL LUIS HUMBERTO	≡COORDINADOR SOAT	45%	56%	78%	80%	11%	22%	2%	20%	50%	10%	
CHUQUIZUTA ARMIJO CINTHIA LOURDES	≡SUPERVISORA	53%	59%	77%	93%	6%	18%	16%	13%	45%	68%	
CONDE MILLANO MARIA OLGA	≡COORDINADORA DE ENFERMERIA	45%	66%	70%	75%	21%	4%	5%	37%	13%	17%	
CONSUELO GONZALES CAROLA ROSA	≡COORDINADOR (A)	53%	64%	75%	78%	12%	11%	2%	24%	31%	9%	
CRUZ SEGIL VERONIKHA JENNY	≡COORDINADORA DE ENFERMERIA	55%	58%	74%	75%	3%	17%	1%	6%	39%	3%	
DELGADILLO GAMARRA LILIAN KATHERINE	≡SUPERVISOR (A) DE CAJA	53%	60%	78%	81%	7%	18%	3%	15%	44%	12%	
DELGADO BEDREGAL CLAUDIA MERCEDES	≡COORDINADOR (A)	53%	60%	70%	75%	7%	10%	5%	15%	25%	16%	
DURAN VARGAS EVELYN MARIA	≡COORDINADOR MEDICO	58%	73%	78%	80%	15%	5%	3%	36%	17%	11%	
ESPINOZA LECCA MANUEL GONZALES	≡SUPERVISOR DE LAVANDERIA	70%	76%	77%	95%	6%	2%	18%	18%	7%	78%	
GARCIA GARCIA ROXANA CATALINA	≡COORDINADORA DE ENFERMERIA	53%	60%	78%	77%	8%	18%	-1%	16%	44%	-2%	
GAVILAN OLORTEGUI EVELYN MIRIAM	≡COORDINADOR (A)	56%	61%	76%	80%	5%	15%	4%	11%	38%	18%	
GODOS LUCERO JEFF STEVE	≡COORDINADOR (A)	60%	77%	75%	80%	17%	-2%	5%	43%		20%	
GONZALES DAVILA JULISSA	≡SUPERVISOR (A) DE CAJA	70%	71%	84%	90%	1%	13%	7%	2%	44%	41%	
HUAMAN HUAMAN JAVIER ANTONIO	≡SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	70%	73%	80%	95%	3%	7%	15%	9%	26%	75%	
HUAYHUA MERINO YESICA NANCY	≡SUPERVISORA	45%	54%	85%	97%	9%	31%	12%	16%	67%	82%	
LA ROSA SCHREIER YENKA MAGDALENA	≡COORDINADOR MEDICO	65%	79%	85%	100%	14%	6%	15%	39%	30%	100%	
LOPEZ LLANTOY DORIS YOVANA	≡COORDINADORA DE ENFERMERIA	53%	63%	80%	83%	10%	17%	3%	22%	46%	14%	
MACO CHONATE KAREN MARIETTA	≡SUPERVISOR (A) DE CAJA	53%	68%	79%	88%	15%	11%	9%	32%	35%	41%	
MAGUINA MALDONADO MINDA NAYDU	≡COORDINADOR MEDICO	45%	73%	77%	75%	28%	4%	-2%	50%	17%	-10%	
MARCELO PACHECO JUANITA CAMILA	≡SUPERVISORA	51%	67%	78%	100%	17%	11%	22%	34%	32%	100%	
MATOS MELENDEZ GUEDELIA	≡SUPERVISORA	61%	55%	68%	73%	-7%	13%	5%	-17%	29%	16%	

## EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE CAPACITACIÓN

APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO DE TRABAJO	RESULTADOS EDL				% INCREMENTO EN BRECHA POR AÑO			MEJORA EN ÍNDICES		
		2012	2013-I	2013-II	2014-I	2013-I	2013-II	2014-I	2013-I	2013-II	2014-I
MA YORCA HERRERA MARCO ANTONIO	COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	58%	58%	76%	80%	1%	18%	4%	1%	43%	16%
MEDRANO ROSAS CORAL ANGELY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	51%	60%	72%	78%	10%	12%	5%	20%	30%	20%
MENDOZA NAUPA PATRICIA	COORDINADORA DE ADM. DE PERSONAL	45%	53%	83%	84%	8%	30%	2%	15%	63%	10%
MENENDEZ AREVALO JOHANNA DE LOS MILAGROS	SUPERVISOR (A) DE CAJA	59%	68%	72%	77%	9%	4%	5%	22%	13%	19%
MONTOYA LARA RISTA ADA	SUPERVISOR DE FACTURACION DE MDC	53%	63%	83%	88%	10%	20%	5%	21%	53%	30%
MOSTO PERRY FLAVIO SANTIAGO	SUPERVISOR	59%	53%	93%	95%	-5%	40%	2%	-13%	86%	26%
MUNIZ ZANABRIA LOURDES VERONICA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	53%	53%	78%	81%	0%	25%	3%	1%	53%	12%
NIETO BECERRA WILLIAM GERMAN	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO	53%	61%	70%	75%	8%	9%	6%	17%	23%	18%
OTINIANO CARRANZA ROCIO MARIBEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	53%	51%	77%	78%	-2%	26%	1%	-3%	53%	4%
PAUCAR DELGADO LUIS ROBERTO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	70%	71%	78%	100%	1%	6%	22%	4%	23%	100%
PEBE OQUENDO CARMEN NILDA	COORDINADORA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS	65%	79%	82%	83%	15%	3%	1%	41%	14%	3%
PELAEZ CALDERON GISELA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	53%	65%	72%	75%	13%	7%	3%	26%	19%	12%
PEREZ MORI ZOILITA MERCEDES	SUPERVISORA	45%	75%	80%	100%	30%	5%	20%	54%	22%	100%
PINO ZAMORA VERONICA YURI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	51%	63%	70%	75%	12%	8%	5%	25%	20%	16%
RAYGADA MARES JOSE LUIS	COORDINADOR MEDICO	59%	65%	83%	87%	7%	18%	4%	16%	50%	25%
REYNALDO HUICHI ERIKA RUT	SUPERVISOR (A) DE CAJA	59%	68%	85%	88%	9%	18%	3%	22%	54%	20%
ROBLES SANTIVANEZ RODOLFO CRISTHIAN	SUPERVISOR DE ARCHIVO	68%	70%	85%	95%	3%	14%	11%	8%	48%	68%
RODRIGUEZ VILCA ERIKA JULISSA	SUPERVISOR HOSPITALARIO	70%	65%	85%	100%	-5%	20%	15%	-17%	57%	100%
RUBIO CALDERON RAQUEL CORINA	COORDINADORA DE CONVENIOS	45%	73%	83%	87%	28%	10%	4%	50%	38%	24%
SALINAS MIGUEL BILLY EDUARDO	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	70%	76%	77%	100%	6%	2%	23%	18%	7%	100%
SANCHEZ VILLAR BETSY MERCEDES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	53%	58%	77%	87%	5%	19%	10%	11%	46%	43%
SIGUAS ARREDONDO VICTOR DEIBY	SUPERVISOR DE ARCHIVO	70%	76%	77%	88%	6%	1%	11%	20%	4%	47%
SOTOMAYOR VIDAL MARIA INES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	45%	75%	79%	90%	30%	4%	11%	55%	16%	53%
STEIERT SALCEDO MARIELLA INES	COORDINADOR (A)	65%	78%	86%	96%	13%	8%	10%	37%	34%	69%
SUAREZ CORTEZ CARLOS ANTONIO	SUPERVISOR	50%	51%	82%	83%	1%	32%	1%	1%	64%	3%
TASAYCO SARAVIA ROCIO DEL PILAR	SUPERVISORA	51%	62%	75%	97%	11%	13%	22%	22%	35%	89%
TELLO JULCA DANIEL OMAR	COORDINADOR DE SOPORTE	53%	51%	71%	75%	-1%	20%	4%	-3%	41%	13%
TUESTA AGUILAR GONZALO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	55%	70%	77%	85%	15%	7%	8%	34%	23%	35%
VASQUEZ MONTOYA JORGE LUIS	COORDINADOR MEDICO	53%	76%	85%	75%	23%	10%	-10%	48%	39%	-69%
VASQUEZ TEJADA YENITZA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	45%	60%	79%	83%	15%	19%	4%	28%	47%	19%
VELA MORALES GIANINA MERCEDES	SUPERVISORA	53%	63%	87%	90%	10%	25%	3%	20%	65%	23%
VERA GUZMAN MONICA LILIANA	COORDINADOR (A)	53%	55%	77%	78%	2%	22%	1%	4%	48%	5%
VERGARA DUEÑAS LUCY NANCY	SUPERVISORA	65%	73%	90%	97%	8%	17%	7%	23%	63%	73%
VILELA MANDUJANO ROXANA ELIZABETH	COORDINADORA DE ADMISION EMERGENCIA	45%	66%	80%	80%	21%	13%	1%	39%	39%	2%
VILLACORTA BALAREZO YESSENIA REYNALDA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	51%	70%	80%	87%	20%	10%	7%	39%	33%	36%
VILLAR VIVANCO SOFIA LANDIZ	COORDINADORA DE ENFERMERIA	53%	70%	70%	78%	18%	0%	8%	37%	0%	25%
YUPANQUI SARZO CECILIA ESPERANZA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	48%	65%	67%	77%	18%	2%	10%	33%	6%	31%
ZAPATA TELLO EVANGELINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	45%	63%	81%	83%	18%	18%	2%	32%	48%	12%
ZULOETA COELLO JUAN	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	70%	73%	83%	100%	3%	10%	18%	8%	36%	100%

## Anexo 7

### Impacto de la capacitación

"Creciendo"												IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN											
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	PORCENTAJE DE RESULTADOS				IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN				Total												
			Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	10%	20%	30%	40%													
1	ACEVEDO ORTEGA MAYRA GUADALUPE	SUPERVISORA DE ENFERMERIA	91%	85%	67%	81%	9%	17%	20%	32%	79%												
2	ADRIANZEN SUNCION FLOR DEL PILAR	SUPERVISORA	73%	86%	54%	69%	7%	17%	16%	27%	68%												
3	AGUIRRE MENDOZA ANGELICA MARIA	SUPERVISORA	91%	86%	57%	54%	9%	17%	17%	22%	65%												
4	ALTAMIRANO BOHORQUEZ REGINA ISABEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	85%	61%	35%	10%	17%	18%	14%	59%												
5	AMBROSIO CALDERON MARIA SOLEDAD	COORDINADORA DE LOGISTICA	100%	84%	55%	20%	10%	17%	17%	8%	51%												
6	ASTORGA HERNANDEZ CHRISTIAN ANDRES	SUPERVISOR (A) DE CAJA	82%	85%	68%	58%	8%	17%	20%	23%	69%												
7	BARRENECHEA CASTILLO PATRICIA GIOVANNA	COORDINADOR (A)	91%	83%	56%	8%	9%	17%	17%	3%	46%												
8	BORJAS AVALOS GLADYS ROSA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	83%	55%	-32%	10%	17%	17%	-13%	31%												
9	BRAVO CABRERA MARIA EUGENIA	COORDINADOR (A)	91%	82%	55%	17%	9%	16%	17%	7%	49%												
10	BUITRON MIRANDA ANDREA	SUPERVISORA	91%	80%	76%	83%	9%	16%	23%	33%	81%												
11	CABALLERO SIME MONICA TERESA	COORDINADORA DE OPERACIONES	64%	84%	62%	3%	6%	17%	19%	1%	43%												
12	CABRERA SANCHEZ GIAN FRANCO	SUPERVISOR	73%	85%	59%	26%	7%	17%	18%	11%	53%												
13	CASAS QUILCA JOSE LUIS	COORDINADOR DE FACTURACION	91%	85%	63%	52%	9%	17%	19%	21%	66%												
14	CASAS RODRIGUEZ NATTY ROSA MERCEDES	COORDINADOR DE GESTION CLINICA	91%	84%	62%	18%	9%	17%	19%	7%	52%												
15	CASTAÑEDA ABANTO MICHAEL ALEJANDRO	SUPERVISOR	91%	81%	71%	40%	9%	16%	21%	16%	63%												
16	CERNA FERNANDEZ WILDER ALBERTO	COORDINADOR MEDICO	91%	83%	59%	23%	9%	17%	18%	9%	53%												
17	CHERO PISFIL LUIS HUMBERTO	COORDINADOR SOAT	27%	81%	54%	50%	3%	16%	16%	20%	55%												
18	CHUQUIZUTA ARMIJO CINTHIA LOURDES	SUPERVISORA	91%	80%	63%	45%	9%	16%	19%	18%	62%												
19	CONDE MILIANO MARIA OLGA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	81%	53%	13%	10%	16%	16%	5%	47%												
20	CONSUELO GONZALES CAROLA ROSA	COORDINADOR (A)	82%	79%	54%	31%	8%	16%	16%	13%	53%												
21	CRUZ SEGIL VERONIKHA JENNY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	81%	46%	39%	10%	16%	14%	16%	56%												
22	DELGADILLO GAMARRA LILIAN KATHERINE	SUPERVISOR (A) DE CAJA	100%	78%	57%	44%	10%	16%	17%	18%	60%												
23	DELGADO BEDREGAL CLAUDIA MERCEDES	COORDINADOR (A)	82%	80%	53%	25%	8%	16%	16%	10%	50%												
24	DURAN VARGAS EVELYN MARIA	COORDINADOR MEDICO	91%	80%	53%	17%	9%	16%	16%	7%	47%												
25	ESPINOZA LECCA MANUEL GONZALES	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	100%	79%	53%	7%	10%	16%	16%	3%	44%												
26	GARCIA GARCIA ROXANA CATALINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	91%	81%	63%	44%	9%	16%	19%	18%	62%												
27	GAVILAN OLORTEGUI EVELYN MIRIAM	COORDINADOR (A)	91%	86%	51%	38%	9%	17%	15%	15%	57%												
28	GODOS LUCERO JEFF STEVE	COORDINADOR (A)	91%	80%	49%	-11%	9%	16%	15%	-4%	35%												
29	GONZALES DAVILA JULISSA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	91%	84%	62%	44%	9%	17%	19%	18%	62%												
30	HUAMAN HUAMAN JAVIER ANTONIO	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	100%	79%	54%	26%	10%	16%	16%	10%	52%												
31	HUAYHUA MERINO YESICA NANCY	SUPERVISORA	100%	79%	59%	67%	10%	16%	18%	27%	70%												
32	LA ROSA SCHREIER YENKA MAGDALENA	COORDINADOR MEDICO	100%	80%	59%	30%	10%	16%	18%	12%	56%												
33	LOPEZ LLANTOY DORIS YOVANA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	91%	87%	64%	46%	9%	17%	19%	19%	64%												
34	MACO CHONATE KAREN MARIETTA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	100%	81%	64%	35%	10%	16%	19%	14%	59%												
35	MAGUINA MALDONADO MINDA NAYDU	COORDINADOR MEDICO	100%	80%	66%	17%	10%	16%	20%	7%	52%												
36	MARCELO PACHECO JUANITA CAMILA	SUPERVISORA	100%	79%	67%	32%	10%	16%	20%	13%	59%												
37	MATOS MELENDEZ GUEDELIA	SUPERVISORA	82%	85%	57%	29%	8%	17%	17%	11%	54%												
38	MAYORCA HERRERA MARCO ANTONIO	COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	91%	82%	59%	43%	9%	16%	18%	17%	61%												
39	MEDRANO ROSAS CORAL ANGELY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	86%	59%	30%	10%	17%	18%	12%	57%												
40	MENDOZA NAUPA PATRICIA	COORDINADORA DE ADM. DE PERSONAL	91%	84%	63%	63%	9%	17%	19%	25%	70%												

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	PORCENTAJE DE RESULTADOS				IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN				Total
			Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	10%	20%	30%	40%	
41	MENENDEZ AREVALO JOHANNA DE LOS MILAGROS	SUPERVISOR (A) DE CAJA	100%	83%	62%	13%	10%	17%	19%	5%	50%
42	MONTOYA LARA RISTA ADA	SUPERVISOR DE FACTURACION DE MDC	100%	80%	64%	53%	10%	16%	19%	21%	66%
43	MOSTO PERRY FLAVIO SANTIAGO	SUPERVISOR	82%	81%	64%	86%	8%	16%	19%	34%	78%
44	MUÑIZ ZANABRIA LOURDES VERONICA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	64%	82%	67%	53%	6%	16%	20%	21%	64%
45	NIETO BECERRA WILLIAM GERMAN	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA Y	100%	81%	43%	23%	10%	16%	13%	9%	48%
46	OTINIANO CARRANZA ROCIO MARIBEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	80%	54%	53%	10%	16%	16%	21%	63%
47	PAUCAR DELGADO LUIS ROBERTO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	91%	82%	58%	23%	9%	16%	18%	9%	52%
48	PEBE OQUENDO CARMEN NILDA	COORDINADORA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS	100%	82%	41%	14%	10%	16%	12%	6%	44%
49	PELAEZ CALDERON GISELA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	91%	82%	54%	19%	9%	16%	16%	8%	50%
50	PEREZ MORI ZOILITA MERCEDES	SUPERVISORA	100%	83%	59%	22%	10%	17%	18%	9%	53%
51	PINO ZAMORA VERONICA YURI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	82%	84%	59%	20%	8%	17%	18%	8%	51%
52	RAYGADA MARES JOSE LUIS	COORDINADOR MEDICO	91%	84%	67%	50%	9%	17%	20%	20%	66%
53	REYNALDO HUICHI ERIKA RUT	SUPERVISOR (A) DE CAJA	91%	79%	71%	54%	9%	16%	21%	22%	68%
54	ROBLES SANTIVANEZ RODOLFO CRISTHIAN	SUPERVISOR DE ARCHIVO	82%	81%	51%	48%	8%	16%	15%	19%	59%
55	RODRIGUEZ VILCA ERIKA JULISSA	SUPERVISOR HOSPITALARIO	100%	82%	62%	57%	10%	16%	19%	23%	68%
56	RUBIO CALDERON RAQUEL CORINA	COORDINADORA DE CONVENIOS	91%	81%	59%	38%	9%	16%	18%	15%	58%
57	SALINAS MIGUEL BILLY EDUARDO	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	100%	81%	55%	7%	10%	16%	17%	3%	46%
58	SANCHEZ VILLAR BETSY MERCEDES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	91%	79%	70%	46%	9%	16%	21%	18%	64%
59	SIGUAS ARREDONDO VICTOR DEIBY	SUPERVISOR DE ARCHIVO	91%	80%	64%	4%	9%	16%	19%	2%	46%
60	SOTOMAYOR VIDAL MARIA INES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	79%	62%	16%	10%	16%	19%	6%	51%
61	STEIERT SALCEDO MARIELLA INES	COORDINADOR (A)	100%	84%	48%	34%	10%	17%	15%	14%	55%
62	SUAREZ CORTEZ CARLOS ANTONIO	SUPERVISOR	82%	84%	65%	64%	8%	17%	20%	26%	70%
63	TASAYCO SARAVIA ROCIO DEL PILAR	SUPERVISORA	100%	84%	63%	35%	10%	17%	19%	14%	60%
64	TELLO JULCA DANIEL OMAR	COORDINADOR DE SOPORTE	45%	81%	74%	41%	5%	16%	22%	16%	59%
65	TUESTA AGUILAR GONZALO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	91%	81%	57%	23%	9%	16%	17%	9%	51%
66	VASQUEZ MONTOYA JORGE LUIS	COORDINADOR MEDICO	100%	83%	66%	39%	10%	17%	20%	16%	62%
67	VASQUEZ TEJADA YENITZA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	82%	79%	57%	47%	8%	16%	17%	19%	60%
68	VELA MORALES GIANINA MERCEDES	SUPERVISORA	73%	82%	73%	65%	7%	16%	22%	26%	72%
69	VERA GUZMAN MONICA LILIANA	COORDINADOR (A)	82%	78%	42%	48%	8%	16%	13%	19%	55%
70	VERGARA DUEÑAS LUCY NANCY	SUPERVISORA	82%	83%	33%	63%	8%	17%	10%	25%	60%
71	VILELA MANDUJANO ROXANA ELIZABETH	COORDINADORA DE ADMISION EMERGENCIA	91%	82%	33%	39%	9%	16%	10%	16%	51%
72	VILLACORTA BALAREZO YESSENIA REYNALDA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	91%	82%	17%	33%	9%	16%	5%	13%	44%
73	VILLAR VIVANCO SOFIA LANDIZ	COORDINADORA DE ENFERMERIA	100%	84%	33%	0%	10%	17%	10%	0%	37%
74	YUPANQUI SARZO CECILIA ESPERANZA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	91%	84%	25%	6%	9%	17%	8%	2%	36%
75	ZAPATA TELLO EVANGELINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	64%	83%	33%	48%	6%	17%	10%	19%	52%
76	ZULOETA COELLO JUAN	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	91%	82%	25%	36%	9%	16%	8%	15%	47%

Por el grado de dificultad		
Nivel I	10	10%
Nivel II	20	20%
Nivel III	30	30%
Nivel IV	40	40%
<b>100</b>		<b>100%</b>

Promedio impacto de la capacitación **56.38%**

## Anexo 8

### Efectividad de la capacitación y Curva de aprendizaje

<b>“Creciendo”</b>		<b>RESULTADOS CURVA DE APRENDIZAJE</b>					
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	CURVA DE APRENDIZAJE				
			2012	2013-I	2013-II	2014-I	
1	ACEVEDO ORTEGA MAYRA GUADALUPE	SUPERVISORA DE ENFERMERIA	0%	34%	81%	100%	
2	ADRIANZEN SUNCION FLOR DEL PILAR	SUPERVISORA	0%	5%	69%	82%	
3	AGUIRRE MENDOZA ANGELICA MARIA	SUPERVISORA	0%	8%	54%	61%	
4	ALTAMIRANO BOHORQUEZ REGINA ISABEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	36%	35%	10%	
5	AMBROSIO CALDERON MARIA SOLEDAD	COORDINADORA DE LOGISTICA	0%	19%	20%	26%	
6	ASTORGA HERNANDEZ CHRISTIAN ANDRES	SUPERVISOR (A) DE CAJA	0%	10%	58%	15%	

7	BARRENECHEA CASTILLO PATRICIA GIOVANNA	COORDINADOR (A)	0%	20%	8%	56%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	20%	2013-II	8%	2014-I	56%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	20%																
2013-II	8%																
2014-I	56%																
8	BORJAS AVALOS GLADYS ROSA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	64%	-32%	33%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>-32%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	64%	2013-II	-32%	2014-I	33%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	64%																
2013-II	-32%																
2014-I	33%																
9	BRAVO CABRERA MARIA EUGENIA	COORDINADOR (A)	0%	16%	17%	24%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>24%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	16%	2013-II	17%	2014-I	24%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	16%																
2013-II	17%																
2014-I	24%																
10	BUITRON MIRANDA ANDREA	SUPERVISORA	0%	3%	83%	100%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	3%	2013-II	83%	2014-I	100%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	3%																
2013-II	83%																
2014-I	100%																
11	CABALLERO SIME MONICA TERESA	COORDINADORA DE OPERACIONES	0%	38%	3%	19%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>19%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	38%	2013-II	3%	2014-I	19%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	38%																
2013-II	3%																
2014-I	19%																
12	CABRERA SANCHEZ GIAN FRANCO	SUPERVISOR	0%	2%	26%	44%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>44%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	2%	2013-II	26%	2014-I	44%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	2%																
2013-II	26%																
2014-I	44%																
13	CASAS QUILCA JOSE LUIS	COORDINADOR DE FACTURACION	0%	32%	52%	1%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	32%	2013-II	52%	2014-I	1%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	32%																
2013-II	52%																
2014-I	1%																
14	CASAS RODRIGUEZ NATTY ROSA MERCEDES	COORDINADOR DE GESTION CLINICA	0%	47%	18%	16%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>16%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	47%	2013-II	18%	2014-I	16%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	47%																
2013-II	18%																
2014-I	16%																
15	CASTAÑEDA ABANTO MICHAEL ALEJANDRO	SUPERVISOR	0%	12%	40%	61%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>61%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	12%	2013-II	40%	2014-I	61%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	12%																
2013-II	40%																
2014-I	61%																

16	CERNA FERNANDEZ WILDER ALBERTO	COORDINADOR MEDICO	0%	25%	23%	36%	<p>CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	25%	2013-II	23%	2014-I	36%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	25%																
2013-II	23%																
2014-I	36%																
17	CHERO PISFIL LUIS HUMBERTO	COORDINADOR SOAT	0%	20%	50%	10%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	20%	2013-II	50%	2014-I	10%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	20%																
2013-II	50%																
2014-I	10%																
18	CHUQUIZUTA ARMIJO CINTHIA LOURDES	SUPERVISORA	0%	13%	45%	68%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>68%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	13%	2013-II	45%	2014-I	68%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	13%																
2013-II	45%																
2014-I	68%																
19	CONDE MILIANO MARIA OLGA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	37%	13%	17%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	37%	2013-II	13%	2014-I	17%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	37%																
2013-II	13%																
2014-I	17%																
20	CONSUELO GONZALES CAROLA ROSA	COORDINADOR (A)	0%	24%	31%	9%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	24%	2013-II	31%	2014-I	9%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	24%																
2013-II	31%																
2014-I	9%																
21	CRUZ SEGIL VERONIKHA JENNY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	6%	39%	3%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	6%	2013-II	39%	2014-I	3%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	6%																
2013-II	39%																
2014-I	3%																
22	DELGADILLO GAMARRA LILIAN KATHERINE	SUPERVISOR (A) DE CAJA	0%	15%	44%	12%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	15%	2013-II	44%	2014-I	12%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	15%																
2013-II	44%																
2014-I	12%																
23	DELGADO BEDREGAL CLAUDIA MERCEDES	COORDINADOR (A)	0%	15%	25%	16%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>16%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	15%	2013-II	25%	2014-I	16%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	15%																
2013-II	25%																
2014-I	16%																
24	DURAN VARGAS EVELYN MARIA	COORDINADOR MEDICO	0%	36%	17%	11%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	36%	2013-II	17%	2014-I	11%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	36%																
2013-II	17%																
2014-I	11%																
25	ESPINOZA LECCA MANUEL GONZALES	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	0%	18%	7%	78%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>78%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	18%	2013-II	7%	2014-I	78%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	18%																
2013-II	7%																
2014-I	78%																

26	GARCIA GARCIA ROXANA CATALINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	16%	44%	-2%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
27	GAVILAN OLORTEGUI EVELYN MIRIAM	COORDINADOR (A)	0%	11%	38%	18%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
28	GODOS LUCERO JEFF STEVE	COORDINADOR (A)	0%	43%	-11%	20%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
29	GONZALES DAVILA JULISSA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	0%	2%	44%	41%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
30	HUAMAN HUAMAN JAVIER ANTONIO	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	0%	9%	26%	75%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
31	HUAYHUA MERINO YESICA NANCY	SUPERVISORA	0%	16%	67%	82%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
32	LA ROSA SCHREIER YENKA MAGDALENA	COORDINADOR MEDICO	0%	39%	30%	100%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
33	LOPEZ LLANTOY DORIS YOVANA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	22%	46%	14%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
34	MACO CHONATE KAREN MARIETTA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	0%	32%	35%	41%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
35	MAGUIÑA MALDONADO MINDA NAYDU	COORDINADOR MEDICO	0%	50%	17%	-10%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>

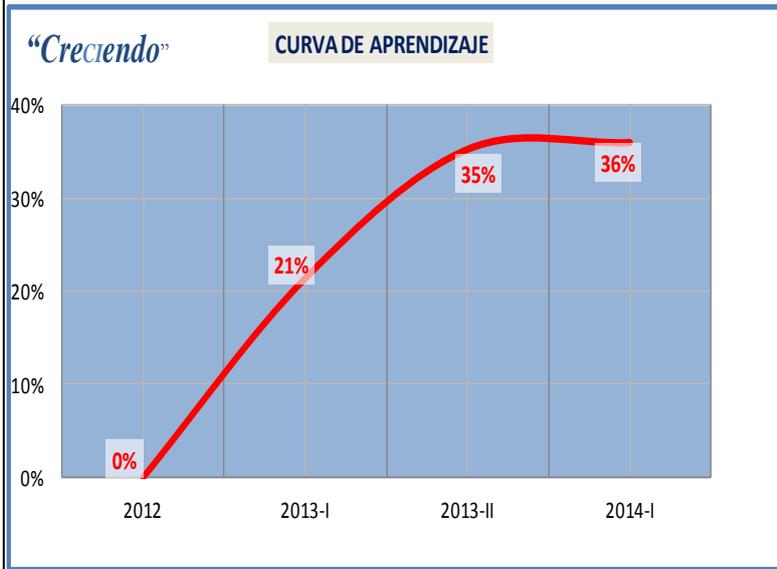
36	MARCELO PACHECO JUANITA CAMILA	SUPERVISORA	0%	34%	32%	100%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>34%</td><td>32%</td><td>100%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	34%	32%	100%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	34%	32%	100%													
37	MATOS MELENDEZ GUEDELIA	SUPERVISORA	0%	-17%	29%	16%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>-17%</td><td>29%</td><td>16%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	-17%	29%	16%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	-17%	29%	16%													
38	MAYORCA HERRERA MARCO ANTONIO	COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	0%	1%	43%	16%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>1%</td><td>43%</td><td>16%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	1%	43%	16%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	1%	43%	16%													
39	MEDRANO ROSAS CORAL ANGELY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	20%	30%	20%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>20%</td><td>30%</td><td>20%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	20%	30%	20%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	20%	30%	20%													
40	MENDOZA NAUPA PATRICIA	COORDINADORA DE ADM. DE PERSONAL	0%	15%	63%	10%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>15%</td><td>63%</td><td>10%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	15%	63%	10%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	15%	63%	10%													
41	MENENDEZ AREVALO JOHANNA DE LOS MILAGROS	SUPERVISOR (A) DE CAJA	0%	22%	13%	19%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>22%</td><td>13%</td><td>19%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	22%	13%	19%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	22%	13%	19%													
42	MONTOYA LARA RISTA ADA	SUPERVISOR DE FACTURACION DE MDC	0%	21%	53%	30%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>21%</td><td>53%</td><td>30%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	21%	53%	30%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	21%	53%	30%													
43	MOSTO PERRY FLAVIO SANTIAGO	SUPERVISOR	0%	-13%	86%	26%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>-13%</td><td>86%</td><td>26%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	-13%	86%	26%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	-13%	86%	26%													
44	MUÑOZ ZANABRIA LOURDES VERONICA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	1%	53%	12%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>1%</td><td>53%</td><td>12%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	1%	53%	12%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	1%	53%	12%													
45	NIETO BECERRA WILLIAM GERMAN	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO	0%	17%	23%	18%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>17%</td><td>23%</td><td>18%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	17%	23%	18%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	17%	23%	18%													
46	OTINIANO CARRANZA ROCIO MARIBEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	-3%	53%	4%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>-3%</td><td>53%</td><td>4%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	-3%	53%	4%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	-3%	53%	4%													

47	PAUCAR DELGADO LUIS ROBERTO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	0%	4%	23%	100%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>4%</td><td>23%</td><td>100%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	4%	23%	100%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	4%	23%	100%													
48	PEBE OQUENDO CARMEN NILDA	COORDINADORA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS	0%	41%	14%	3%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>41%</td><td>14%</td><td>3%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	41%	14%	3%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	41%	14%	3%													
49	PELAEZ CALDERON GISELA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	26%	19%	12%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>26%</td><td>19%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	Porcentaje	0%	26%	19%		
Año	2012	2013-I	2013-II														
Porcentaje	0%	26%	19%														
50	PEREZ MORI ZOILITA MERCEDES	SUPERVISORA	0%	54%	22%	100%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>54%</td><td>22%</td><td>100%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	54%	22%	100%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	54%	22%	100%													
51	PINO ZAMORA VERONICA YURI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	25%	20%	16%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>25%</td><td>20%</td><td>16%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	25%	20%	16%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	25%	20%	16%													
52	RAYGADA MARES JOSE LUIS	COORDINADOR MEDICO	0%	16%	50%	25%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>16%</td><td>50%</td><td>25%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	16%	50%	25%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	16%	50%	25%													
53	REYNALDO HUICHI ERIKA RUT	SUPERVISOR (A) DE CAJA	0%	22%	54%	20%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>22%</td><td>54%</td><td>20%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	22%	54%	20%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	22%	54%	20%													
54	ROBLES SANTIVANEZ RODOLFO CRISTHIAN	SUPERVISOR DE ARCHIVO	0%	8%	48%	68%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>8%</td><td>48%</td><td>68%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	8%	48%	68%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	8%	48%	68%													
55	RODRIGUEZ VILCA ERIKA JULISSA	SUPERVISOR HOSPITALARIO	0%	-17%	57%	100%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>-17%</td><td>57%</td><td>100%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	-17%	57%	100%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	-17%	57%	100%													
56	RUBIO CALDERON RAQUEL CORINA	COORDINADORA DE CONVENIOS	0%	50%	38%	24%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2012</td><td>2013-I</td><td>2013-II</td><td>2014-I</td></tr> <tr><th>Porcentaje</th><td>0%</td><td>50%</td><td>38%</td><td>24%</td></tr> </table>	Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I	Porcentaje	0%	50%	38%	24%
Año	2012	2013-I	2013-II	2014-I													
Porcentaje	0%	50%	38%	24%													

57	SALINAS MIGUEL BILLY EDUARDO	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	0%	18%	7%	100%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
58	SANCHEZ VILLAR BETSY MERCEDES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	11%	46%	43%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
59	SIGUAS ARREDONDO VICTOR DEIBY	SUPERVISOR DE ARCHIVO	0%	20%	4%	47%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
60	SOTOMAYOR VIDAL MARIA INES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	55%	16%	53%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
61	STEIERT SALCEDO MARIELLA INES	COORDINADOR (A)	0%	37%	34%	69%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
62	SUAREZ CORTEZ CARLOS ANTONIO	SUPERVISOR	0%	1%	64%	3%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
63	TASAYCO SARAVIA ROCIO DEL PILAR	SUPERVISORA	0%	22%	35%	89%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
64	TELLO JULCA DANIEL OMAR	COORDINADOR DE SOPORTE	0%	-3%	41%	13%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
65	TUESTA AGUILAR GONZALO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	0%	34%	23%	35%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>
66	VASQUEZ MONTOYA JORGE LUIS	COORDINADOR MEDICO	0%	48%	39%	-69%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p>

67	VASQUEZ TEJADA YENITZA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	28%	47%	19%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>19%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	28%	2013-II	47%	2014-I	19%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	28%																
2013-II	47%																
2014-I	19%																
68	VELA MORALES GIANINA MERCEDES	SUPERVISORA	0%	20%	65%	23%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>23%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	20%	2013-II	65%	2014-I	23%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	20%																
2013-II	65%																
2014-I	23%																
69	VERA GUZMAN MONICA LILIANA	COORDINADOR (A)	0%	4%	48%	5%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	4%	2013-II	48%	2014-I	5%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	4%																
2013-II	48%																
2014-I	5%																
70	VERGARA DUEÑAS LUCY NANCY	SUPERVISORA	0%	23%	63%	73%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>73%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	23%	2013-II	63%	2014-I	73%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	23%																
2013-II	63%																
2014-I	73%																
71	VILELA MANDUJANO ROXANA ELIZABETH	COORDINADORA DE ADMISION EMERGENCIA	0%	39%	39%	2%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	39%	2013-II	39%	2014-I	2%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	39%																
2013-II	39%																
2014-I	2%																
72	VILLACORTA BALAREZO YESSENIA REYNALDA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	39%	33%	36%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	39%	2013-II	33%	2014-I	36%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	39%																
2013-II	33%																
2014-I	36%																
73	VILLAR VIVANCO SOFIA LANDIZ	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	37%	0%	25%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	37%	2013-II	0%	2014-I	25%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	37%																
2013-II	0%																
2014-I	25%																
74	YUPANQUI SARZO CECILIA ESPERANZA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	33%	6%	31%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>31%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	33%	2013-II	6%	2014-I	31%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	33%																
2013-II	6%																
2014-I	31%																
75	ZAPATA TELLO EVANGELINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	0%	32%	48%	12%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	32%	2013-II	48%	2014-I	12%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	32%																
2013-II	48%																
2014-I	12%																
76	ZULOETA COELLO JUAN	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	0%	8%	36%	100%	<p>“Creciendo” CURVA DE APRENDIZAJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013-I</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>2013-II</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>2014-I</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Porcentaje	2012	0%	2013-I	8%	2013-II	36%	2014-I	100%
Año	Porcentaje																
2012	0%																
2013-I	8%																
2013-II	36%																
2014-I	100%																

## PROMEDIO CURVA DE APRENDIZAJE



2012	2013-I	2013-II	2014-I
0%	21%	35%	36%

## Anexo 9

### Deserción voluntaria

#### ÍNDICES DE DESERCIÓN

Año	Total trabajadores	% reducción deserción	% deserción anual	Promedio anual deserción voluntaria	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2012	1988	0.0%	8.2%	163	178	134	179	187	179	178	145	167	128	165	189	123
2013	2152	1.5%	6.7%	144	112	109	134	198	146	125	147	179	145	168	180	89
2014	2345	4.1%	2.6%	61	87	67	56	56	67	54	56	71	56	45	33	89

## Anexo 10

### Costo de personal

<b>DETALLE</b>			
<b>DATOS</b>			
Total de trabajadores 2013			2152
Trabajadores mandos medios	25%		538
Remuneración promedio		S/.	2,000.00
Carga laboral (CTS, gratificaciones, Essalud, EPS)			45%
Días efectivos laborados			26
Meses			12
<b>BENEFICIOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTOS TOTALES</b>
Vale de alimentos mensual	2.00%	S/. 480.00	S/. 258,240.00
Canasta navideña - Pavo y panetón + regalo a menor	5%	S/. 100.00	S/. 53,800.00
Uniforme anual (Verano e invierno)	2	S/. 500.00	S/. 269,000.00
Celebraciones (aniversario, cumpleaños, día del padre, madre,	10%	S/. 200.00	S/. 107,600.00
Tres días de subsidio por talón de días libres (cumpleaños, matrimonio)	3	S/. 200.00	S/. 322,800.00
Capacitación - Eventos formativos	20%	S/. 400.00	S/. 215,200.00
Subsidio por descanso médico (1 día anual)		S/. 66.67	S/. 35,866.67
<b>Total</b>		<b>S/. 1,946.67</b>	<b>S/. 1,262,506.67</b>
<p>CP = <math>\frac{\text{Total costo del personal anual}}{\text{Remuneración anual}} \times 100 = \%</math></p> <p>CP = Beneficios anuales + (N° trabajadores x remuneración promedio) 12 meses) costo laboral</p> <p>Remuneración anual = (N° trabajadores x remuneración promedio) 12 meses)</p>			
<b>General</b>	<b>47%</b>		
Beneficios anuales	S/. 1,262,506.67	<u>1,262,506.67+23,241,600.00</u>	*100%
Costo laboral	S/. 23,241,600.0	51,648,000.00	
Rem anual	S/. 51,648,000.0		
Observaciones: el costo del personal mensual equivale a su remuneración básica + 47%			<b>S/. 2,948.89</b>

## Anexo 11

### Costo de selección de personal

DATOS GENERALES					
N° total de trabajadores 2013		2152			
N° renuncias promedio mensual		144			
Horas productivas x trabajador (48 semanales x 5 días)		9.60			
Costo de sueldo de personal (incluido beneficios)	S/.	2,948.89			
Cantidad de meses		12			
Hora hombre	S/.	10.24			
COSTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL					
Avisos publicitarios en medios: periódicos, internet - 7 días	S/.	125.00	S/.	875.00	
Costos del personal de selección (cinco días para evaluaciones)	S/.	98.30	S/.	491.48	
Llamadas telefónicas locales y celular (antecedentes laborales y otros)	S/.	3.50	S/.	17.50	
Costo de entrevista de selección con jefes directos sueldo S/6,000.00 x 2 horas	S/.	20.83	S/.	41.67	
Gastos de trámites de reclutamiento Riesgos crediticios	S/.	55.00	S/.	55.00	
Proceso de inducción x 5 días dejados de laborar	S/.	98.30	S/.	688.07	CP = <u>Costo del proceso</u>
Otros (Copias para files, exámenes psicológicos)	S/.	2.50	S/.	2.50	Remuneración mensual
			<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b>	<b>2,171.22</b>
				CP =	73.63%
Costo reclutamiento por colaborador	S/.	<b>2,171.22</b>			
Costo de reclutamiento trabajadores mensual - Trabajadores	144 S/.	313,379.74			
Costo de reclutamiento trabajadores anual - Trabajadores	1732 S/.	3,760,556.89			
Porcentaje de mejora después del programa - Ahorro	4.1% S/.	153,727.49			
Porcentaje de mejora esperado - Ahorro	2.0% S/.	75,211.14			

## Anexo 12

### Retorno de inversión

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>																																		
N° de capacitados			76																															
CRESTCOM			CONSULTORA																															
Tiempo del programa - 24 horas en seis sesiones			6																															
<b>COSTOS DEL PROGRAMA</b>			<b>INDIVIDUAL</b>	<b>TOTAL</b>																														
Costo individual			S/. 750.00	S/. 57,000.00																														
Coffee break			S/. 5.60	S/. 2,553.60																														
Material impreso (Pioners, copias, útiles, pink y taza)			S/. 9.80	S/. 744.80																														
Total			S/. 765.40	<b>S/. 60,298.40</b>																														
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;">B/C</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">Estimado de mejora</td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">x 100</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: right;">S/. 75,211.14</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: right;">1.25</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">Presupuesto de capacitación</td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: right;">S/. 60,298.40</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="padding: 5px 0 0 20px;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">ROI</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">Beneficios netos del programa</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">x 100</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: right;">S/. 153,727.49</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: right;">2.55</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">presupuesto de capacitación</td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: right;">S/. 60,298.40</td> <td></td> </tr> </table>					B/C		Estimado de mejora	x 100	S/. 75,211.14	1.25			Presupuesto de capacitación		S/. 60,298.40								ROI		Beneficios netos del programa	x 100	S/. 153,727.49	2.55			presupuesto de capacitación		S/. 60,298.40	
B/C		Estimado de mejora	x 100	S/. 75,211.14	1.25																													
		Presupuesto de capacitación		S/. 60,298.40																														
ROI		Beneficios netos del programa	x 100	S/. 153,727.49	2.55																													
		presupuesto de capacitación		S/. 60,298.40																														
<b>CUADRO DE REFERENCIA</b>																																		
Costo de la capacitación			S/. 60,298.40																															
% estimado			2.0%	75,211.14																														
% cumplido			4.1%	153,727.49																														
			<b>ROI</b>	<b>2.55</b>																														
<p style="font-size: small;">El programa de desarrollo de habilidades de supervisión produjo ahorros de S/.,95,060.67 por concepto de costos de reclutamiento de personal por el alto índice de rotación. Lo que generó un Retorno de la inversión del 2.58 en donde se dice que si el ROI es mayor o igual a 1 la capacitación ha sido satisfactoria y ha generado retorno de inversión</p>																																		

## Anexo 13

### Récord de asistencia

"Creciendo" RÉCORD DE ASISTENCIAS									
TALLER		DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN							
PUESTOS		COORDINADORES - SUPERVISORES							
EXPOSITOR		CRESTCOM							
SEDE		AUDITORIO CLI							
N°	NOMBRES APELLIDOS	PUESTO	Sesión I	Sesión II	Sesión III	Sesión IV	Sesión V	Sesión VI	Total
1	ACEVEDO ORTEGA MAYRA GUADALUPE	SUPERVISORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
2	ADRIANZEN SUNCION FLOR DEL PILAR	SUPERVISORA	A	A	A	A	A	A	20
3	AGUIRRE MENDOZA ANGELICA MARIA	SUPERVISORA	A	A	A	A	A	A	20
4	ALTAMIRANO BOHORQUEZ REGINA ISABEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
5	AMBROSIO CALDERON MARIA SOLEDAD	COORDINADORA DE LOGISTICA	A	A	FI	A	A	A	17
6	ASTORGA HERNANDEZ CHRISTIAN ANDRES	SUPERVISOR (A) DE CAJA	A	A	A	A	A	A	20
7	BARRENECHEA CASTILLO PATRICIA GIOVANNA	COORDINADOR (A)	A	A	A	A	A	A	20
8	BORJAS AVALOS GLADYS ROSA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
9	BRAVO CABRERA MARIA EUGENIA	COORDINADOR (A)	A	A	A	A	A	A	20
10	BUITRON MIRANDA ANDREA	SUPERVISORA	A	A	A	FI	A	A	17
11	CABALLERO SIME MONICA TERESA	COORDINADORA DE OPERACIONES	A	A	A	A	A	A	20
12	CABRERA SANCHEZ GIAN FRANCO	SUPERVISOR	A	A	A	A	A	A	20
13	CASAS QUILCA JOSE LUIS	COORDINADOR DE FACTURACION	A	A	A	A	A	A	20
14	CASAS RODRIGUEZ NATTY ROSA MERCEDES	COORDINADOR DE GESTION CLINICA	A	A	A	A	A	A	20
15	CASTAÑEDA ABANTO MICHAEL ALEJANDRO	SUPERVISOR	A	A	A	A	A	A	20
16	CERNA FERNANDEZ WILDER ALBERTO	COORDINADOR MEDICO	A	A	A	FI	A	A	17
17	CHERO PISFIL LUIS HUMBERTO	COORDINADOR SOAT	A	A	A	A	A	A	20
18	CHUQUIZUTA ARMIJO CINTHIA LOURDES	SUPERVISORA	A	FI	A	A	A	A	17
19	CONDE MILIANO MARIA OLGA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
20	CONSUELO GONZALES CAROLA ROSA	COORDINADOR (A)	A	A	A	A	A	A	20
21	CRUZ SEGIL VERONIKHA JENNY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
22	DELGADILLO GAMARRA LILIAN KATHERINE	SUPERVISOR (A) DE CAJA	A	A	A	A	A	A	20
23	DELGADO BEDREGAL CLAUDIA MERCEDES	COORDINADOR (A)	A	A	A	A	A	A	20
24	DURAN VARGAS EVELYN MARIA	COORDINADOR MEDICO	A	A	A	A	A	A	20
25	ESPINOZA LECCA MANUEL GONZALES	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	A	A	A	A	A	A	20
26	GARCIA GARCIA ROXANA CATALINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
27	GAVILAN OLORTEGUI EVELYN MIRIAM	COORDINADOR (A)	A	A	FI	A	A	A	17
28	GODOS LUCERO JEFF STEVE	COORDINADOR (A)	A	A	A	A	A	A	20
29	GONZALES DAVILA JULISSA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	A	A	A	A	A	A	20
30	HUAMAN HUAMAN JAVIER ANTONIO	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	A	A	A	A	A	A	20
31	HUAYHUA MERINO YESICA NANCY LA ROSA SCHREIER YENKA	SUPERVISORA	A	A	A	A	A	A	20
32	MAGDALENA	COORDINADOR MEDICO	A	A	A	A	A	A	20

"Creciendo" RÉCORD DE ASISTENCIAS									
TALLER		DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN							
PUESTOS		COORDINADORES - SUPERVISORES							
EXPOSITOR		CRESTCOM							
SEDE		AUDITORIO CLI							
N°	NOMBRES APELLIDOS	PUESTO	Sesión I	Sesión II	Sesión III	Sesión IV	Sesión V	Sesión VI	Total
33	LOPEZ LLANTOY DORIS YOVANA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	FI	A	A	17
34	MACO CHONATE KAREN MARIETTA	SUPERVISOR (A) DE CAJA	A	A	A	A	A	A	20
35	MAGUIÑA MALDONADO MINDA NAYDU	COORDINADOR MEDICO	A	A	A	A	A	A	20
36	MARCELO PACHECO JUANITA CAMILA	SUPERVISORA	A	A	A	A	A	A	20
37	MATOS MELENDEZ GUEDELIA	SUPERVISORA	A	A	A	A	A	A	20
38	MAYORCA HERRERA MARCO ANTONIO	COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	A	FI	A	A	A	A	17
39	MEDRANO ROSAS CORAL ANGELY	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
40	MENDOZA NAUPA PATRICIA	COORDINADORA DE ADM. DE PERSONAL	A	A	A	A	A	A	20
41	MENENDEZ AREVALO JOHANNA DE LOS MILAGROS	SUPERVISOR (A) DE CAJA	A	A	A	A	A	A	20
42	MONTOYA LARA RISTA ADA	SUPERVISOR DE FACTURACION DE MDC	A	A	A	A	A	A	20
43	MOSTO PERRY FLAVIO SANTIAGO	SUPERVISOR	A	A	A	A	A	A	20
44	MUÑIZ ZANABRIA LOURDES VERONICA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
45	NIETO BECERRA WILLIAM GERMAN	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA Y	A	A	A	A	A	A	20
46	OTINIANO CARRANZA ROCIO MARIBEL	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
47	PAUCAR DELGADO LUIS ROBERTO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	A	A	A	A	A	A	20
48	PEBE OQUENDO CARMEN NILDA	COORDINADORA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS	A	A	A	A	A	A	20
49	PELAEZ CALDERON GISELA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	FI	A	A	A	17
50	PEREZ MORI ZOILITA MERCEDES	SUPERVISORA	A	A	A	A	A	A	20
51	PINO ZAMORA VERONICA YURI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
52	RAYGADA MARES JOSE LUIS	COORDINADOR MEDICO	A	A	A	A	A	A	20
53	REYNALDO HUICHI ERIKA RUT	SUPERVISOR (A) DE CAJA	A	A	A	FI	A	A	17
54	ROBLES SANTIVANEZ RODOLFO CRISTHIAN	SUPERVISOR DE ARCHIVO	A	A	A	A	A	A	20
55	RODRIGUEZ VILCA ERIKA JULISSA	SUPERVISOR HOSPITALARIO	A	A	A	A	A	A	20
56	RUBIO CALDERON RAQUEL CORINA	COORDINADORA DE CONVENIOS	A	A	A	A	A	A	20
57	SALINAS MIGUEL BILLY EDUARDO	SUPERVISOR DE LAVANDERIA	A	A	A	A	A	A	20
58	SANCHEZ VILLAR BETSY MERCEDES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
59	SIGUAS ARREDONDO VICTOR DEIBY	SUPERVISOR DE ARCHIVO	A	A	FI	A	A	A	17
60	SOTOMAYOR VIDAL MARIA INES	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
61	STEIERT SALCEDO MARIELLA INES	COORDINADOR (A)	A	A	A	A	A	A	20
62	SUAREZ CORTEZ CARLOS ANTONIO	SUPERVISOR	A	A	A	A	A	A	20
63	TASAYCO SARAVIA ROCIO DEL PILAR	SUPERVISORA	A	A	A	A	A	A	20
64	TELLO JULCA DANIEL OMAR	COORDINADOR DE SOPORTE	A	A	A	A	A	A	20
65	TUESTA AGUILAR GONZALO	SUPERVISOR DE ARCHIVO	A	A	A	A	A	A	20
66	VASQUEZ MONTOYA JORGE LUIS	COORDINADOR MEDICO	A	A	A	A	FI	A	17
67	VASQUEZ TEJADA YENITZA MAGALI	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
68	VELA MORALES GIANINA MERCEDES	SUPERVISORA	A	A	A	A	A	A	20

"Creciendo" <b>RÉCORD DE ASISTENCIAS</b>									
TALLER		DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN							
PUESTOS		COORDINADORES - SUPERVISORES							
EXPOSITOR		CRESTCOM							
SEDE		AUDITORIO CLI							
N°	NOMBRES APELLIDOS	PUESTO	Sesión I	Sesión II	Sesión III	Sesión IV	Sesión V	Sesión VI	Total
69	VERA GUZMAN MONICA LILIANA	COORDINADOR (A)	A	A	A	A	A	A	20
70	VERGARA DUEÑAS LUCY NANCY	SUPERVISORA	A	A	A	A	A	A	20
71	VILELA MANDUJANO ROXANA ELIZABETH	COORDINADORA DE ADMISION EMERGENCIA	A	A	A	A	A	A	20
72	VILLACORTA BALAREZO YESSENIA REYNALDA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	FI	A	A	A	17
73	VILLAR VIVANCO SOFIA LANDIZ	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
74	YUPANQUI SARZO CECILIA ESPERANZA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
75	ZAPATA TELLO EVANGELINA	COORDINADORA DE ENFERMERIA	A	A	A	A	A	A	20
76	ZULOETA COELLO JUAN	SUPERVISOR DE EQUIPOS MEDICOS	A	A	A	A	A	A	20

	Sesión I	Sesión II	Sesión III	Sesión IV	Sesión V	Sesión VI
Total Participantes	76	76	76	76	76	76
Asistentes	76	74	71	72	75	76
Injustificadas	0	2	5	4	1	0
Justificadas	0	0	0	0	0	0
% asistencia	100%	97%	93%	95%	99%	100%
% inasistencia	0%	3%	7%	5%	1%	0%

Total Asistencia	97%
Total Inasistencia	3%

## Anexo 14

### Modelo de evaluación por objetivos

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS			
<b>CÓDIGO</b>		<b>NOMBRES</b>	
<b>PUESTO</b>		<b>AREA</b>	
<b>FECHA DE INGRESO</b>		<b>AÑOS DE SERVICIO</b>	
<b>A) CONTROL DE PERSONAL</b>			
Elija una calificación que describa el nivel en que el colaborador alcanza los objetivos:			
<b>1. PUNTUALIDAD</b> <i>Promedio mensual de minutos de tardanza :</i>	BUENO	Colaborador sin tardanza durante el periodo.	
<b>2. ASISTENCIA</b> <i>Número de Inasistencias injustificadas:</i>	BUENO	Colaborador sin inasistencias durante el periodo.	
<b>3. PRESENTACIÓN PERSONAL</b> <i>Número de días correctamente uniformado:</i>	DEFICIENTE	Se presenta incorrectamente uniformado a su centro de labores (No viste correctamente el uniforme de trabajo durante la jornada laboral y porta	
Puntaje total - Administración de Personal			0.00%
<b>B) LOGÍSTICA DE CAPACITACIÓN</b>			
Elija una calificación que describa el nivel en que el colaborador alcanza los objetivos:			
<b>1. ORGANIZACIÓN Y SOPORTE LOGÍSTICO</b>	A	- La coordinación y organización de la capacitación: soporte logístico (instalaciones, facilitador, duración de capacitación, material adecuado, presentación y proyección de temas, aplicación de encuestas de la satisfacción, toma de fotografías, break) son los más apropiados.	
Puntaje total - Logística de capacitación			0.00%
<b>C) CARPETA DE CAPACITACIÓN</b>			
Elija una calificación que describa el nivel en que el colaborador alcanza los objetivos:			
<b>1. Carpeta de capacitación</b>	B	- Optima elaboración de informes de las capacitaciones (Resultados de encuesta de satisfacción, lista de asistencia, registro de notas, emisión de constancia de participación, eficacia de la capacitación y evaluación de resultados), descargo en sistema Escala y cumplimiento de entrega de indicadores en plazos establecidos.	
Puntaje total - Carpeta de capacitación			0.00%
<b>D) TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS</b>			
Elija una calificación que describa el nivel en que el colaborador alcanza los objetivos:			
<b>1. CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL TEMA</b>	B	Posee conocimientos esperados en el manejo del tema.	
<b>2. HABILIDADES DE PRESENTACIÓN</b>	C	Cuenta con habilidades de presentación, exposición y dominio de grupo.	
<b>3. PROGRESO DEL PARTICIPANTE</b>	D	No absuelve y ni orienta sobre los progresos y otras observaciones a los participantes de la capacitación.	
Puntaje total - Control de personal			0.00%
<b>E) PROYECTO PLANIFICACIÓN CURRICULAR</b>			
Elija una calificación que describa el nivel en que el colaborador alcanza los objetivos:			
<b>1. PLANIFICACIÓN CURRICULAR</b>	A	Excelente apoyo en los tiempos establecidos en cronograma sobre información de capacitaciones inductivas, entrenamiento continuo, secuencia de eventos educativos, contenido temático y otros.	
Puntaje total - Carpeta de capacitación			0.00%

## RESULTADOS FINALES

A)	Puntaje total - Administración de Personal	0%
B)	Puntaje total - Logística de capacitación	0%
C)	Puntaje total - Carpeta de capacitación	0%
D)	Puntaje total - Control de personal	0%
E)	Puntaje total - Carpeta de capacitación	0%
<b>Porcentaje final</b>		<b>0.00%</b>

### RESULTADOS EVALUACIÓN POR OBJETIVOS



## Anexo 15

### Modelo de evaluación de desempeño laboral 90 grados

<b>MODELO EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL</b>			
Evaluado (a):	Haga clic en esta celda para filtrar por nombre	Fecha de Evaluación:	
Código:			
Puesto:			
<b>I. EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>			
1. Objetivo / Función/ Misión (O/F/M) :			
	DETALLE	PESO PONDERADO	CUMPLIMIENTO
O/F/M 1:			0.00%
O/F/M 2:			0.00%
O/F/M 3:			0.00%
O/F/M 4:			0.00%
O/F/M 5:			0.00%
O/F/M 6:			0.00%
Puntaje O/F/M:			0.00%
2. Productividad			0.00%
3. Participación			0.00%
Puntaje total - Evaluación de resultados:			0.00%
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center; margin: 0;"><b>% EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b></p> </div>			
<b>II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>			
	COMPEIENCIAS (Según perfil de puesto)	NIVEL REQUERIDO	NIVEL CALIFICADO
Comp 1:	PUNTUALIDAD	Alto	-
Comp 2:		-	-
Comp 3:		-	-
Comp 4:		-	-
Comp 5:		-	-
Comp 6:		-	-
Comp 7:		-	-
Comp 8:		-	-
Comp 9:		-	-
Comp 10:		-	-
Comp 11:		-	-
Comp 12:		-	-
Comp 13:		-	-
Comp 14:		-	-
Puntaje total - Evaluación de competencias:			0.00%

**% EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

The chart displays 15 bars, each representing a category with a value of 100%. The y-axis is labeled from 0% to 100% in increments of 20%.

0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

	<b>CATEGORÍA DE TALENTO</b>
I. EVALUACIÓN DE RESULTAD <b>0.00%</b>	-
II. EVALUACIÓN DE COMPETE <b>0.00%</b>	
<b>TOTAL GENERAL EDL 2012 0.00%</b>	

**PLAN DE ACCION - EDL PERIODO**

Compromisos	Observaciones

<p style="font-size: small; margin: 0;">Detalle las fortalezas del evaluado</p>	<p style="font-size: small; margin: 0;">COMENTARIOS (opcional)</p>
---	--

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador
--------------------	---------------------