



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE BENCHMARKING PARA MEJORAR EL
ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PERÚ FORTS
CONSTRUCTO SAC**

AUTOR: NEYSI YUDITH PAZ ROMERO.

ASESOR: DR. CHRISTIAN A. DIOS CASTILLO

**CHICLAYO
2018**

DEDICATORIA

A mi pareja:

Quien estuvo en todo momento apoyándome por creer en mi cuando ni yo misma lo hacía, por darme fuerzas a buscar mis metas por ser parte de mi vida, por cuidarme, por hacerme reír, por regañarme, por ser mi compañero, por tener un corazón enorme, por llegar a mi vida en el momento perfecto tuvimos obstáculos pero logramos ser más fuertes, me enseñaste en el día a día el valor de la familia son mi pilar fundamental por darme la oportunidad de demostrar que con esfuerzo y empeño se llega donde uno quiere, a ti vida y a mis pequeños que son mi mayor motivación y mi felicidad completa esto es para ustedes los amo con todo mi corazón.

A mi madre:

Quien es mi ejemplo una madre luchadora llena de energía por estar en cada paso de mi vida, por sus consejos y riñas de ella aprendí que todo es posible es suficiente muchas ganas y amor para lograr lo que uno quiere.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque él es quien guía nuestro camino por darme vida y fuerzas para hacer posible un logro más; gracias por darme la oportunidad de demostrar que aunque encontremos tantas dificultades así mismo todo se vuelve posible.

A mi asesor por compartir sus conocimientos y por su apoyo para lograr la realización de mi tesis; gracias por estar día a día mejorando un texto en una hoja de vida.

A mis profesores pues fueron ellos quienes inculcaron sus conocimientos y valores para ser mejor persona y buscar nuevos horizontes como profesional.

A mis abuelos que sin duda no olvidare sus enseñanzas y la manera de decirles: papi, mami gracias por sus consejos y por cuidarnos.

RESUMEN

La empresa PERÚ FORTS CONSTRUCTO SAC colabora con Electronorte SA en la provincia de Santa Cruz – Cajamarca, en la atención a los clientes. En la actualidad recibe reclamos por parte de los clientes por las imprecisiones de las lecturas de los consumos mensuales, siendo esta labor responsabilidad de otra empresa socia de Electronorte. Esta situación acarrea una disconformidad en la facturación. Es entonces que existen limitaciones en el personal de brindar una adecuada orientación al cliente, por desconocimiento de los procesos internos de la empresa o la empatía que deben mostrar ante los usuarios. Por esa razón la presente investigación tiene como propósito elaborar un plan de Benchmarking para mejorar el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC. La investigación es considerada como mixta, no experimental y predictiva; debido a que para el planteamiento de la propuesta de solución se tomó en consideración casos similares, bases teóricas y otras investigaciones; considerando también los factores influyentes en la efectividad del entrenamiento de un personal. El análisis de resultados muestra que la única capacitación desarrollada en el año 2017 se orientó a que el personal conozca las actividades cotidianas que debe desarrollar, y no existió una capacitación orientada hacia la generación de competencias que permita al personal mejorar las actividades desarrolladas, como por ejemplo, la mejora en la atención al cliente. Además, en el 2018, aún no se han generado capacitaciones al personal, lo cual es muestra de un desinterés por mejorar los procesos de atención al cliente, a través de un personal competente. Se concluye que los resultados que generará la aplicación de un plan de Benchmarking en el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC, será favorable; no solamente porque el personal estaría más capacitado para desarrollar sus actividades cotidianas de atención al cliente, sino porque incrementará su comprensión de la forma en que generará ventajas competitivas a la entidad.

Palabras clave: Benchmarking, entrenamiento del personal, factores influyentes.

ABSTRACT

The company PERÚ FORTS CONSTRUCTO SAC collaborates with Electronorte SA in the province of Santa Cruz - Cajamarca, in the attention of the clients. Currently, it receives complaints from customers for the inaccuracies in the monthly consumption readings, this being the responsibility of another Electronorte partner company. This situation leads to a disagreement in the billing. It is then that there are limitations in the personnel of providing an adequate orientation to the client, due to ignorance of the internal processes of the company or the empathy that they must show to the users. For that reason the present investigation has as purpose to elaborate a plan of Benchmarking to improve the training of the personnel of the company Peru Forts Constructo SAC. The research is considered as mixed, not experimental and predictive; due to the fact that for the proposal proposal approach similar cases, theoretical bases and other investigations were taken into consideration; also considering the influential factors in the effectiveness of the training of a staff. The analysis of results shows that the only training developed in 2017 was aimed at the staff knowing the daily activities that must be developed, and there was no training aimed at generating skills that allow staff to improve the activities developed, such as example, the improvement in customer service. In addition, in 2018, personnel training has not yet been generated, which shows disinterest in improving customer service processes through a competent staff. It is concluded that the results that will generate the application of a Benchmarking plan in the training of the personnel of the company Peru Forts Constructo SAC, will be favorable; not only because the staff would be better able to develop their daily customer service activities, but also because it will increase their understanding of how they will generate competitive advantages for the entity.

Keywords: Benchmarking, staff training, influential factors.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.1.1 En el ámbito internacional.....	11
1.1.2 En el ámbito nacional	15
1.1.3 En el ámbito regional.....	16
1.1.4 En el ámbito institucional.....	17
1.2 Formulación del problema.....	17
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificación del estudio.....	18
1.5 Limitaciones de la investigación	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes del estudio	20
2.1.1. Internacionales.....	20
2.1.2. Nacionales	23
2.1.3. Regionales.....	25
2.2. Bases teóricas	26
2.2.1. Variable independiente: Plan de Benchmarking.	26

2.2.1.1. Concepto.....	26
2.2.1.2. Características.....	27
2.2.1.3. Dimensiones del Benchmarking.....	31
2.2.2. Variable dependiente: Entrenamiento del personal.....	34
2.2.2.1. Concepto.....	34
2.2.2.2. Características.....	35
2.2.2.3. Dimensiones. Indicadores de medición.....	38
2.3. Definición de términos.....	41
2.4. Hipótesis.....	42
2.4.1.1. Hipótesis general.....	42
2.5. Variables.....	42
2.5.1. Definición conceptual de las variables.....	42
2.5.1.1. Variable independiente: Plan de Benchmarking.....	42
2.5.1.2. Variable dependiente: Entrenamiento del personal.....	42
2.5.2. Definición operacional de las variables.....	42
2.5.2.1. Plan de Benchmarking: Variable independiente.....	42
2.5.2.2. Entrenamiento del personal: Variable dependiente.....	42
2.5.3. Operacionalización de variables.....	43
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	46
3.1. Tipo y nivel de la investigación.....	46
3.1.1. Tipo de investigación.....	46
3.1.2. Nivel de investigación.....	46
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.....	46
3.3. Población y muestra.....	46
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	47
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.....	47
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	47

CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	49
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.	53
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXO 1. PROPUESTA DE PLAN DE BENCHMARKING.....	64
ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA	91
ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	92

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Distribución porcentual de personal por localidades.	49
Tabla 2. Número de horas de capacitación por año.....	51
Tabla 3. Priorización de aspectos a comparar.	68
Tabla 4. Criterios de selección del Benchmark.	73
Tabla 5. Determinación del proceso de recolección de información.	75
Tabla 6. Proyecciones de resultados obtenidos luego de la aplicación de la propuesta.	80
Figura I. La ruela del Benchmarking (Andersen & Pettersen, 1996, p.14).	32
Figura II. Etapas del Benchmarking (Espinoza, 2017).	32
Figura III. Las fases de la gestión de personal (Alles, 2013, p.289).	35
Figura IV. Opciones de entrenamiento (Alles, 2013, p.290).	36
Figura V. Secuencia de evaluación de desempeño (Alles, 2014, p.229).	38
Figura VI. Ecuación del porcentaje de participantes que culminaron una capacitación. Fuente: Análisis documental de capacitaciones al personal.	49
Figura VII. Resultados del porcentaje de participantes certificados. Fuente: Análisis documental de capacitaciones al personal.	50
Figura VIII. Estructura sugerida del equipo de Benchmarking.	70

INTRODUCCIÓN

PERÚ FORTS CONSTRUCTO SAC es una empresa colaboradora Electronorte SA en la provincia de Santa Cruz – Cajamarca. Su labor es la atención a los clientes. En la actualidad se presentan reclamos de los clientes sobre las imprecisiones de las lecturas de los consumos, siendo esta labor responsabilidad de otra empresa socia de Electronorte.

Por lo tanto, la empresa necesita conocer las mejores prácticas en la capacitación al personal, con el propósito de generar en ellos las competencias necesarias para realizar su labor de manera eficiente.

La investigación muestra en el Capítulo I, el problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se encuentran los antecedentes, bases teóricas, términos utilizados, la hipótesis, y variables de la investigación. Esta información permite fundamentar de manera científica la investigación.

En el capítulo III, se muestra el marco metodológico de la investigación, con las estrategias de contrastación de resultado, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y el plan para su análisis.

En la parte final del informe se muestran los resultados, y discuten considerando las bases teóricas y proyección de resultados de la propuesta de solución, estableciendo las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I:
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 En el ámbito internacional

El entrenamiento del personal tiene muchas variantes según la organización que la desarrolla y la empresa consultora encargada de su ejecución.

La forma de realizar una consultoría en gestión de personal debe abarcar todos los aspectos relacionados, de esta manera se podrá contar con un modelo de gestión adecuado a las exigencias de cada entidad. DOS (2017) es una empresa consultora en formación de personal. Sus productos están dirigidos por clasificaciones. En la línea de Desarrollo Humano, Gerencial y Organizacional, cuentan con cursos intensivos en interacción humana en el trabajo, desarrollo humano, análisis de problemas y toma de decisiones, integración de equipos de alto desempeño, liderazgo y equipo de trabajo, desarrollo gerencial y desarrollo organizacional. En la línea de Administración de la compensación con sueldos, incentivos y prestaciones, desarrollan cursos de análisis y descripción de puestos, valuación de puestos, evaluación del desempeño, administración de la compensación y diseño de planes de incentivos. Adicionalmente, se tienen cursos en la línea de Selección y Evaluación de personal, Administración y Estadística, y Ventas y servicio al cliente. Esta empresa ofrece una diversidad de cursos de capacitación y consultorías, según las exigencias de las empresas, considerando que cada uno genera competencias específicas que permitirán al personal desarrollar sus actividades laborales de manera más eficiente; con esas capacidades sus procesos serán mejores y por lo tanto sus productos también. Sin embargo, las capacitaciones también se orientan hacia la atención a los clientes en los diversos productos que ofrecen las empresas, de manera tal que puedan conocerse de primer línea sus exigencias y necesidades.

Por lo tanto, el servicio ofrecido por las empresas especializadas en la gestión de personal, inician con la consultoría y capacitación en selección de personal, esta en función a las necesidades de cada organización. Luego el servicio se orienta hacia la dirección de las actividades que cada personal desarrolla dentro de la organización, allí es donde radica la especialización de cada puesto, y por lo tanto

se requiere que exista un análisis de realidad de cada colaborador. Posteriormente es relevante la evaluación de los resultados que cada colaborador consigue gracias a la capacitación recibida, como una forma de medición de la efectividad del proceso de capacitación. Este proceso es cíclico y permite a las empresas una evaluación objetiva de la efectividad de la gestión de personal.

El logro de una certificación internacional que avale la capacidad en la gestión de personal, en especial de la capacitación de los colaboradores, es pieza fundamental para que la organización pueda expandir su mercado a los internacionales. ADAMS (2017) es una empresa consultora, especializada con el desarrollo de talento de las organizaciones. Su objetivo es cerrar la brecha entre la teoría y la práctica mediante metodologías adaptadas al mundo de los negocios y aprendizaje para adultos bajo el esquema de “aprender-haciendo”. Utiliza herramientas tecnológicas de educación a distancia considerando la participación activa de los estudiantes. Su trabajo es dentro de la empresa, con el fin de comprender la actividad de negocio que cada una desarrolla y de esa manera crear soluciones personalizadas, según las exigencias y necesidades de cada cliente. Un gran valor diferenciado de sus competidores son las alianzas estratégicas con empresas de capacitación de personal en negocios y certificadoras de gestión de calidad a nivel internacional. De esta manera sus clientes tienen la seguridad que la estrategia de capacitación no solamente es efectiva para el crecimiento de la empresas, sino también que las entidades certificadoras evalúan el logro de las metas de la gestión de personal en base a estándares internacionales, pudiendo luego alcanzar una certificación internacional que les genere a sus clientes un gran diferencial en el mercado.

Por lo tanto, una estrategia de gestión de talento humano que comprende el proceso de capacitaciones debe contemplar los estándares que se deben cumplir para el logro de una certificación, ya sea nacional o internacional. El lograr una certificación internacional es un proceso complejo, pero es una evidencia de que la empresa tiene una adecuada gestión de su personal y es una evidencia de que pueden hacerse negocios con esta, considerando su grado de formalidad. Para el crecimiento de las organizaciones el lograr una certificación internacional les permite ingresar con sus productos a mercados internacionales, y de esta manera lograr un crecimiento sostenible en su competitividad.

La difusión de comentarios sobre las experiencias de terceros en relación al servicio de una empresa consultora en gestión de personal, es un servicio muy valioso para una empresa que decide iniciar este proceso y contar con el apoyo de especialistas. KOMPASS (2018) es un repositorio en línea que muestra a todas las empresas consultoras o entidades de diversa índole dedicadas a la capacitación de personal. De esta manera las empresas tomarán la decisión de elegir cuál es la empresa que más se adapta a sus exigencias y posibilidades.

El cliente potencial solamente elegirá cuál de las empresas desea contactar, considerando la información que estas publiquen, pero también que otras personas registren como comentarios por la calidad del servicio que ofrecen. Es allí en donde radica la importancia del portal, los comentarios de las experiencias de otras empresas sobre el servicio recibido.

En tal sentido, la decisión de capacitación a su personal, de una empresa depende mucho de los comentarios sobre experiencias que otras entidades tuvieron sobre este proceso en sus instalaciones, o la forma en que lograron superar limitaciones gracias a la labor de consultoría de estas empresas especializadas.

El trabajo colaborativo con el cliente incrementa la satisfacción, en la medida que evidencia un crecimiento conjunto, y a partir de allí se preparan cursos de capacitación al personal. PROCASE (2018) es una empresa Chilena consultora en gestión de personal, con la misión de contribuir con integridad el bienestar humano, social y empresarial. Inicia en 1992 en capacitaciones en distintos sectores de negocios. En 1995 recibe distinciones y reconocimientos de parte de sus Clientes y otras instituciones. El método de trabajo se basa en la identificación y comprensión de las necesidades, planes y programas de capacitación de sus Clientes. Su perspectiva de negocios es ser un socio, que trabaja en equipo con sus clientes, proyectando una relación a largo plazo. Cuenta con una gran lista de clientes con los que mantiene aún relaciones de trabajo permanente, bajo la visión del trabajo colaborativo en donde se identifican de manera permanente las necesidades que evolucionan en relación a los problemas de la organización. A partir de esta información plantea alternativas de solución sostenibles, generando la necesidad de

capacitar al personal para generar las competencias necesarias para ejecutar de manera efectiva la estrategia.

Esa así que esta empresa configura sus capacitaciones a sus clientes, a partir de la necesidad que van identificando en el trabajo conjunto que realizan. Por esa razón, el cliente es quien solicita las capacitaciones y es parte de la evolución que ambas empresas van teniendo en el tiempo.

Es una estrategia de negocios bastante efectiva, en donde la relación con el cliente es más de sociedad y trabajo en equipo. Ambos trabajan de manera conjunta identificando soluciones de acuerdo a las necesidades que evolucionan. A partir de esta información la empresa consultora va creando las capacitaciones especializadas y con el personal de la empresa cliente.

1.1.2 En el ámbito nacional

El involucramiento con los clientes comprende la dinámica de buscar que el personal de estos se involucre en el cambio, a través del planteamiento de alternativas de solución según sus perspectivas y experiencias. Esa es la manera de trabajo del GRUPOCA (2018), que es una empresa consultora de Lima, especializada en la evaluación, entrenamiento y selección de personal con miras a la implementación de sistema de gestión de calidad. Los objetivos de las capacitaciones se centran en la comunicación del compromiso y la decisión adoptada por la dirección, el conocimiento de los requisitos de la norma y su aplicación concreta a la organización, la promoción de la participación y el debate de temas de interés con sus responsables, el acompañamiento en el proceso de cambio cultural y sus beneficios. La capacitación es evolutiva a medida que el proceso de cambio va avanzando. La capacitación se desarrolla de acuerdo al perfil del personal y tamaño de la empresa, buscando el intercambio ordenado de opiniones con la intención de que las soluciones surjan de los propios responsables de cada proceso. Los cursos de especialización que ofrecen están relacionados con el proceso de toma de decisiones y análisis de problemas potenciales, la Gestión de ventas, el Conocimiento y medición de la satisfacción de clientes externos y usuarios, el Conocimiento y medición de la satisfacción de clientes internos, la gestión de personal su capacitación y evaluación de desempeño. En especial capacitaciones en indicadores de desempeño de procesos claves y cumplimiento de objetivos.

La estrategia de esta empresa se centra en que a través de ejemplos ofrecidos al personal de sus clientes, muestra la forma en que deben realizarse los cambios y direccionarlos hacia la competitividad de la empresa. El método busca que el mismo personal de la empresa sea consciente de la problemática y proponga cambios significantivos en los procesos, lo cual genera un mayor compromiso, en la medida que el mismo personal fue el diseñador del cambio.

Las empresas consultoras más importantes en el rubro de gestión del talento humano están mayormente en Lima, debido a que las grandes empresas, que son quienes más las requieren tienen sus centros de operaciones en la capital del país.

A partir de un contrato que se establece en la capital, estas empresas llevan sus consultorías a las filiales o sucursales de sus clientes a nivel nacional. Por lo tanto, el caso mostrado es típico de la consultoría en gestión de personal en el país.

1.1.3 En el ámbito regional

La iniciativa de las empresas de desarrollar círculos de autoaprendizaje es la base para el desarrollo de competencias en su personal. YANACOCKA (2017), es una empresa especializada en minería y desarrolla sus operaciones en la Región Cajamarca, muestra la forma cómo capacita a las 12 empresas proveedoras durante 18 meses, con el objetivo de mejorar su productividad y competitividad, cerrando de brechas técnico – productivas, de calidad y gestión empresarial. La Asociación Los Andes de Cajamarca - ALAC, que es un organismo corporativo de Yanacocha, en alianza con la consultora Recursos SAC, desarrolla el proyecto que fue ganador en el concurso del Ministerio de la Producción, a través de su programa Innóvate Perú. Su fin es brindar la asistencia técnica y acompañamiento a cada una de las empresas, promoviendo el uso de herramientas de gestión de proyectos, el desarrollo de competencias en su personal y la mejorara de su gestión administrativa, financiera y de recursos humanos.

De esa manera, en provincias es donde mayormente las mismas empresas generan los espacios para las mejoras continuas de sus procesos internos, a través de la autocapacitación, involucrando a sus principales cliente y proveedores.

1.1.4 En el ámbito institucional

La empresa PERÚ FORTS CONSTRUCTO SAC es colaboradora de la empresa de generación y distribución de energía eléctrica Electronorte SA en la provincia de Santa Cruz – Cajamarca. Su principal labor consiste en la atención a los clientes y el tratamiento de sus reclamos. En la actualidad se presentan reclamos por parte de los clientes en relación a las imprecisiones de las lecturas de los consumos mensuales por parte de la empresa responsable, lo cual acarrea una disconformidad en la facturación respectiva, y es la empresa Perú Forts quien recibe las quejas de los clientes. Asimismo, existen limitaciones en el personal de brindar una adecuada orientación a los clientes, ya sea por desconocimiento de los procesos internos de la empresa o la empatía que deben mostrar ante los usuarios.

Es por esa razón que la empresa necesita conocer las mejores prácticas en la capacitación al personal, con el propósito de generar en ellos las competencias necesarias para realizar su labor de manera eficiente.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera se puede mejorar el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de Benchmarking para mejorar el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el proceso de entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC.
2. Diseñar un plan de Benchmarking que permita mejorar el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC.

3. Proyectar los resultados que generará la aplicación de un plan de Benchmarking en el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC.

1.4 Justificación del estudio

La justificación del estudio se divide en los siguientes aspectos, que de manera conjunta determinan la relevancia de la investigación.

De manera científica, la investigación se justifica por el uso del método científico para la elaboración del plan de trabajo y la propuesta de solución, los cuales tienen un sustento científico a través de las bases teóricas y el método de contrastación de resultados.

De manera institucional, la investigación se justifica por la generación de beneficios a la entidad en la mejora de las capacitaciones que se desarrollen para el personal, de manera que puedan desarrollar sus actividades de mejor forma e incrementar el nivel de competitividad de la empresa.

La justificación social se centra en la mejora que significará brindar una atención adecuada a los clientes, considerando la calidad del servicio en las actividades que desarrolla la empresa.

1.5 Limitaciones de la investigación

Dentro de las limitaciones se encuentra la difusión de información confidencial de la empresa, seleccionando solamente la información que es pública, y se encuentra en diversos medios de difusión masivos. También se tendrán limitaciones en la participación de los colaboradores para las respuestas a las encuestas o entrevistas que se desarrollarán.

CAPITULO II:
MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Internacionales

El proceso de Benchmarking puede ser ejecutado en la totalidad de una entidad o en ciertos aspectos que pueden ser considerados críticos, dependiendo de su nivel de relevancia para los objetivos de la institución. De esa manera Marciniak (2017) en su investigación sobre el Benchmarking en la educación universitaria virtual, considera que a través de la evaluación comparativa se puede conocer la calidad de la educación en otra universidad, identificando las razones por las cuales se obtienen mejores resultados en ella. Planteó como objetivo la demostración de los resultados de una estrategia de Benchmarking en la Universidad Virtual de Polonia y la Universitat Oberta de Catalunya. El diseño fue descriptivo, a través de técnicas de observación, análisis documental y entrevistas con el personal de ambas entidades educativas. Los resultados mostraron que a Universidad Virtual de Polonia tiene mayor calidad en su educación virtual, pero la unidad didáctica y plataforma virtual es similar a la de la Universitat Oberta de Catalunya. Identificó en el plan estratégico, los agentes educativos y el proceso de enseñanza-aprendizaje, diferencias negativas significativas entre las dos instituciones. Planteó un plan de acción de mejora para incrementar en un corto y mediano plazo, la calidad de la educación ofrecida por la Universidad Virtual de Polonia. Concluye que el benchmarking es una herramienta muy útil y eficaz para mejorar la calidad de la educación superior virtual.

Esta investigación nos permite comprender que en el método comparativo, que es natural de un proceso de Benchmarking, se deben focalizar los esfuerzos en primer lugar a aspectos relevantes o críticos de la entidad. Un criterio básico es determinar la forma en que el proceso contribuye de manera directa o indirecta en los objetivos organizacionales. A partir de esta información se pueden hacer mejoras significativas en los procesos de la entidad a la cual se considera como beneficiaria del proceso comparativo. La capacitación al personal es un proceso constante que requiere del trabajo colaborativo, y es muy importante conocer los esfuerzos

efectivos que hicieron otras entidades, para analizar la posibilidad de su adaptación a la realidad de la empresa beneficiaria.

Durante el proceso de Benchmarking se puede ir identificando buenas prácticas que son relevantes aprender y aplicar a la empresa que es considerada como beneficiaria, de manera tal que el proceso es evolutivo. Hernández S. (2015), en su investigación sobre el Benchmarking en una empresa aseguradora y su relación con el sector automotriz, plantea como objetivo tomar como referencia a la industria automotriz para el análisis de las mejores prácticas en la ejecución de procesos productivos, generando mejoras en las operaciones de una compañía de seguros. El tipo de investigación fue no experimental descriptiva comparativa, entre dos grupos, con el fin de identificar las brechas entre el grupo tomado como Benchmark o referencia y el grupo que usará las buenas prácticas identificadas. Los resultados muestran que la mejora en los procesos de una compañía deben ser identificados, rastreados y controlados, a través de los KPI's (key performance indicator). Los KPI's deben estar focalizados a los aspectos más críticos en el desempeño de la organización, debiendo ser medidos de manera frecuente y estándar, deben ser entendibles para todas las áreas y de importancia para las direcciones internas, se esta manera se podrán rastrear los beneficios de las iniciativas de mejora y de todas las acciones implementadas en el proyecto. Otras estrategias también fueron aprendidas para la mejora continua de la empresa beneficiaria, tales como Kaizen, justo a tiempo, trabajo estandarizado, entre otros.

Con esta información se puede concluir que el proceso de Benchmarking tiene un punto de partida de los procesos que constituyen las buenas prácticas que se desean aprender. Sin embargo, durante el proceso de comparación se identifican más aspectos importantes que pueden ser adaptados para la empresa que se beneficiará de la estrategia.

La rotación de personal es importante, pero considerando los grados de especialidad del personal, es necesario que este continúe realizando labores por las cuales se le ha capacitado, incrementando el nivel de competitividad empresarial. Chinchín (2014) desarrolló una investigación sobre la selección de personal por competencias y la manera cómo influye en la rotación de personal. El objetivo que

estableció se orientaba a determinar la influencia del proceso de selección de personal por competencias, en la disminución de la rotación de personal de la cadena de farmacias Pharmacy's. La fundamentación teórica se basó en autores como José María Saracho, basdo en las técnicas por competencias, utilizando tres modelos de competencias: Las distintivas, genéricas y funcionales. Concluye que la selección de Personal por Competencias disminuyó el índice de rotación de personal en el cargo de Auxiliar de farmacia de la entidad, lo cual generó un incremento en su nivel de productividad, por tener un personal más especializado en sus labores.

Esta investigación permite comprender que una estrategia de rotación de personal es relevante en la medida que permite al personal conocer los demás procesos organizacionales relacionados con el que desarrolla. Sin embargo, en cargos de especialidad es importante que la rotación no se desarrolle en una función sino en un área geográfica, de manera tal que el personal pueda conocer las experiencias de los trabajadores que realizan las mismas actividades en otras localidades. Las experiencias recolectadas le serán de utilidad para mejorar las que desarrolla, siendo este un proceso de Benchmarking.

El proceso de Benchmarking puede ser utilizado como una estrategia de aprendizaje de buenas prácticas de otras entidades, y que debe ser adaptada a la realidad en la empresa en la cual se desea implantar. Acosta (2015) en su investigación relacionada con la forma en que el Benchmarking contribuye a la mejora continua, determina como objetivo describir los elementos fundamentales de esta estrategia organizacional, sus antecedentes y orígenes. La investigación fue de diseño descriptivo a través de la técnica de análisis documental, asimismo ejecutó una entrevista a especialistas en el tema. Concluye que el benchmarking puede ser usada como herramienta de control a la alta gerencia, sirviendo como guía para indicar a la empresa si debe cambiar de rumbo o continuar con las estrategias utilizadas hasta ese momento.

Esta investigación permite comprender que dentro de las buenas prácticas gerenciales se puede tomar al Benchmarking como un proceso continuo de mejora significativa dentro de la organización. Es importante identificar a aquellas entidades

de las cuales se puede aprender, no necesariamente de las buenas prácticas que realizan, sino también de los errores que cometieron. Lo importante es hacer un análisis comparativo de las actividades que realizan y los resultados que obtuvieron de su implantación. El proceso de adaptación a la empresa considerada como beneficiaria es una labor de equipo, en donde cada aspecto que fue identificado en la empresa en comparación, conocido como Benchmark, es analizado en función a los recursos que son necesarios para su implementación.

2.1.2. Nacionales

El proceso de Benchmarking puede ser aplicado a diversos aspectos de la organización, considerando también los diversos aspectos que hacen posible que las buenas prácticas funcionen. Chávez (2017) desarrolló una investigación relacionada con el Benchmarking y su relación con la gestión empresarial, estableciendo como objetivo de mejorar la gestión de la empresa dentro del sector del servicio de transporte interprovincial de pasajeros. La investigación fue de tipo proyectiva y holística, a través de un enfoque mixto, con un diseño transversal-no experimental. La muestra estaba conformada por treinta trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, a quienes se aplicó las técnicas de encuesta y entrevista. Los resultados obtenidos muestran que los trabajadores no reciben una adecuada información del desarrollo progresivo de la organización, careciendo de un control de las tareas internas. Concluye que el benchmarking es una herramienta, que mantiene a la empresa en un proceso de continua investigación y medición de los procesos, siendo el propósito alcanzar los más altos estándares en el servicio. En el Plan de Benchmarking Competitivo se planteó identificar y comparar la información de los procesos y los resultados de los competidores directos, con el propósito de mejorar los procesos internos y brindar un buen servicio al cliente.

Esta investigación permite comprender que el proceso de Benchmarking puede iniciar desde la estrategia institucional hasta los procesos internos de la misma. El fin es más que conocer la forma en que se realiza, determinar los factores que hacen que las buenas prácticas funcionen, y de esta manera durante el proceso de adaptación, sean considerados todos los aspectos involucrados, logrando que

también exista una efectividad en la empresa en donde se aplicarán las buenas prácticas.

A partir del proceso de Benchmarking se pueden establecer estrategias de capacitación al personal en las nuevas actividades aprendidas, considerando diversos factores que tienen influencia en su efectividad. Trejo (2017) en su investigación relacionada con el Benchmarking y la fidelización de clientes, la orientó hacia el incremento de la fidelización de clientes de la empresa Premiere de Los Olivos. Metodológicamente utilizó la perspectiva holística y el enfoque mixto de tipo proyectivo y el diseño transversal no experimental. Se identificó que el problema está relacionado directamente con el servicio al cliente, la retención y la fidelización, plantando estrategias de benchmarking competitivo realizando un proceso comparativo con una empresa competidora del rubro de ópticas. La información recolectada fue útil para la construcción de programas de capacitación de servicio al cliente, fidelización y reubicación del local. Concluye que el proceso de Benchmarking demostrará su eficiencia en la medida que el proceso de adaptación permita lograr las metas establecidas, siendo importante el análisis progresivo de los resultados y factores de mayor influencia.

Esta investigación permite comprender que para que el proceso de Benchmarking sea efectivo en la entidad a la cual se hará la adaptación, se requiere de la capacitación al personal, de manera tal que pueda tener las competencias necesarias para su implementación, considerando que uno de los factores que tiene mayor influencia en el éxito del proceso de adaptación, son las capacidades del personal que ejecutará las nuevas actividades.

La estrategia de Benchmarking puede generar una rentabilidad en la empresa, en la medida que el personal sea motivado para la implantación de nuevos procesos. Estrada (2015) desarrolló una investigación en donde se involucra el Benchmarking y la rentabilidad de una empresa de servicios. Estableció como objetivo determinar la incidencia del Benchmarking en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos. Tomó una muestra no probabilística de 9 colaboradores permanentes de la empresa y 30 clientes de servicios turísticos, tanto de la empresa en investigación como del benchmark, que es otra empresa del mismo rubro. La recolección de

información se hizo mediante la aplicación de un cuestionario al personal y clientes. Los resultados obtenidos mostraron una correlación de 0.92 entre las variables Benchmarking y Rentabilidad de la empresa en estudio, también se determinó la influencia directa en la rentabilidad de la calidad del servicio. Las recomendaciones se orientan a la implementación del Benchmarking en el proceso de capacitación y estímulos a los colaboradores, así como la mejorara de la flota.

A partir de esta investigación se comprende que el proceso de Benchmarking puede identificar la relación entre diversos aspectos de las empresas tomadas como referencias o Benchmark. Es importante que el proceso se direcciona hacia la generación de competencias en el personal, que es quien finalmente implementará los nuevos procesos. Su motivación es clave para que en primer lugar comprendan la forma en que los procesos son realizados por la empresa de referencia y se comprometan con la implantación en sus organizaciones.

2.1.3. Regionales

Legendres & Urtecho (2017) en su investigación donde analiza la aplicación del Benchmarking en una campaña publicitaria, definió como objetivo determinar la incidencia del benchmarking en las ventas de una Librería de la ciudad de Cajabamba en Cajamarca. El método utilizado es deductivo y de análisis cuantitativo. Los resultados obtenidos muestran mejoras sustanciales en la implementación del benchmarking y en los indicadores económicos, que experimentaron un crecimiento sostenible. Finalmente, concluye que la implementación del benchmarking en la Librería incide favorablemente en las ventas.

Esta investigación permite comprender que el proceso de Benchmarking al implementar procesos estratégicos adecuados, puede generar beneficios en los indicadores económicos de la entidad que decide adaptar las buenas prácticas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: Plan de Benchmarking.

2.2.1.1. Concepto.

La estrategia de Benchmarking es considerada como una estrategia de aprendizaje, mediante la cual una organización puede aprender buenas prácticas o los cuidados para la ejecución de sus estrategias. Es así que Andersen & Pettersen (1996), consideran que es una estrategia en donde se definen los aspectos que se desean mejorar e identifican los referentes de los cuales se deberá obtener información para un aprendizaje y aplicación a nuestra organización. Es entonces que el plan de Benchmarking es un proceso, que ejecuta la estrategia de aprendizaje de referentes en diversos aspectos institucionales.

Asimismo, Alexander & Bartels (2007) consideran que el Benchmarking es una estrategia centrada en la comprensión de la forma de obtener resultados favorables y cuantificables, que generen beneficios a una institución, partiendo de las experiencias de otras de las que considera puede aprender. Por lo tanto, lo más importante es que estas experiencias puedan generar beneficios a la entidad que decide iniciar el proceso, considerando que no solamente se pueden aprender buenas prácticas, sino de los errores de otros para evitar sucedan en nuestra institución.

También es considerado como un proceso continuo orientado al aprendizaje de las acciones de empresas líderes. Espinoza (2017) menciona que “es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas”. Por esa razón la idea principal del proceso es la comparación con un referente del cual se puede aprender algo, es decir, un proceso, un producto, una estrategia o cualquier aspecto que se considere adecuado de imitar.

Por lo tanto, el Benchmarking es un proceso en donde se determinan los aspectos que deben mejorar en la organización y se identifican los referentes de quienes se

desea aprender. Pueden ser diversos aspectos de los cuales se puede aprender, pero en esencia son las buenas prácticas de terceros de quienes se puede aprender, tanto para sostener a la organización como para hacerla competitiva.

2.2.1.2. Características.

La naturaleza del Benchmarking sobrepasa el proceso de solamente realizar una comparación de experiencias de instituciones. Precisamente diversos autores escriben sobre su naturaleza y potencialidad:

Para el caso de Andersen & Pettersen (1996), consideran que el proceso de Benchmarking tiene tipificaciones:

1. Benchmarking de performance.

Su propósito es determinar el nivel en que se encuentra la empresa en comparación a otras similares o del mismo rubro. Se centra en el nivel de competitividad que tienen la empresa en el mercado, considerando la participación en el mercado, su capacidad de producción, estructura de costo y finanzas, entre otros.

2. Benchmarking de procesos.

Su propósito es evaluar el nivel de desarrollo de sus procesos internos, en comparación con los procesos de otras entidades. Al identificar las buenas prácticas implantadas se podrá determinar la forma en que pueden ser aplicadas a la entidad.

3. Benchmarking de estrategia.

Su objetivo es determinar el perfil de las estrategias implementadas por las entidades tomadas como referencia, y comparar las elaboradas por la entidad que está desarrollando el proceso de Benchmarking, identificando diferencias, razones y beneficios proyectados. Es importante considerar la naturaleza del mercado en el que se desarrollan y la diferenciación del producto que ofrecen.

4. Benchmarking interno.

Es aquel proceso que se desarrolla entre las áreas administrativas de una misma entidad. El propósito es identificar aspectos que se pueden mejorar para un trabajo integrado y más efectivo, logrando una meta conjunta dentro de la institución.

5. Benchmarking competitivo.

Es el desarrollado con nuestros competidores, ya sea por ofrecer el mismo o similar producto al mismo mercado. El objetivo es determinar los aspectos en que nuestros competidores logran tener alguna ventaja competitiva y la forma en que podemos hacerle frente. Cuando no se realiza a través de uso de información pública o con el consentimiento de los competidores, puede ser catalogado como espionaje.

6. Benchmarking funcional.

Es el proceso de comparación con entidades que no son competidores, pero desarrollan actividades en productos similares, sector del mercado o tecnología. El propósito es comprender la forma de desarrollar sus productos o procesos, y la posible integración de las instituciones.

7. Benchmarking genérico.

Este proceso es al margen del tipo de industrial en que se desarrollan las entidades. El propósito es conocer de manera general las actividades que están desarrollando para la continuidad y sostenimiento institucional. A partir de allí se puede determinar si se debe hacer otro tipo de Benchmarking.

Por lo tanto, considerando estos tipos de Benchmarking, se puede decir que no existe una discriminación de una entidad específica para no poder desarrollar esta estrategia. Pues siempre existirá algo que aprender de los demás.

Asimismo, Andersen & Pettersen (1996), especifican qué no es el Benchmarking, como una forma de diferenciar con cualquier otra estrategia o esfuerzo en particular.

1. No es solamente un juego de números.
2. No es una tarea de consultoría.
3. No es un evento de una vez que produce resultados de la noche a la mañana.
4. No es el copiado de procesos para otra entidad.
5. No es solamente la visita a una entidad para justificar un viaje.
6. No es el espionaje industrial.

Estas aclaraciones son relevantes para poder discernir entre el proceso de Benchmarking, y cualquier actividad que se pretenda lograr con el mismo nombre. Lo importante es que el proceso sea formal y preciso en su planificación.

Una de las características del Benchmarking son los errores que se comenten cuando se realiza el proceso de implementación. Alexander & Bartels (2007) muestran diez aspectos que limitan la implantación de Benchmarking en una organización.

1. La ausencia general de soporte organizacional.
2. Los responsables no han sido entrenados en la administración del proceso.
3. La planificación de la estrategia no busca a las mejores prácticas a aprender.
4. Ausencia de habilidades en el proceso.
5. El equipo no sabe cómo hacer predicciones precisas de resultados futuros.
6. La colaboración entre los integrantes del equipo es escasa.
7. La administración de personal no se centra en la forma en que cada uno aporta al proceso.
8. Existe escasa colaboración con el departamento de tecnologías de información.
9. No se hace la justificación de la inversión en el proceso.
10. Carencia de confianza en los resultados.

Todos estos factores influyen de manera negativa en el éxito del proceso de Benchmarking, por lo tanto, deben ser considerados para evitar su aparición cuando la entidad decida iniciar por esta estrategia.

Espinoza (2017), considera que el Benchmarking no trata de copiar lo que está haciendo los competidores, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en la institución, adaptándolo con mejoras. “Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad”. Por lo tanto, la naturaleza del Benchmarking es la adaptación de lo realizado por terceros, para la entidad en que deseamos aplicarlo, y es precisamente el proceso de adaptación el verdadero reto que tienen las empresas que desean iniciar esta estrategia.

2.2.1.3. Dimensiones del Benchmarking.

La dimensionalidad del proceso de Benchmarking permite determinar las fases de su implantación. Andersen & Pettersen (1996) consideran las fases que son mostradas en la Figura I.

1. Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking.

Comprende la identificación del aspecto que se desea mejorar, es decir que tiene algún problema que debe ser superado. Muchas veces se desea sostener un aspecto, como la calidad del producto, los procesos internos, etc. Lo importante es que es un aspecto que la entidad desea mejorar o sostener.

2. Formar un equipo Benchmarking.

El equipo puede constar de personas dentro de la empresa, con el propósito de lograr un compromiso de la adaptación que se debe hacer de las buenas prácticas. También pueden ser consultores externos especializados en diversos procesos, con el fin de identificar los cambios y dirigir el proceso de adaptación dentro de la entidad.

3. Identificar los socios del Benchmarking.

Estos socios pueden ser entidades que colaborarán con el proceso de Benchmarking en diversas fases, o las empresas que serán tomadas como referencia para el aprendizaje de sus buenas prácticas.

4. Recopilar y analizar la información de Benchmarking.

A través de diversas técnicas de recolección de datos, tales como entrevistas, encuestas, análisis documentario, observaciones, etc; se recolectan los datos de la entidad tomada como Benchmark o referente. Lo importante es que la información sea objetiva, fidedigna y precisa.

5. Actuar.

Esta fase comprender la decisión de la entidad, de adaptar lo identificado en la empresa referente o descartarlo por completo. Lo más importante es que se

establezca un plan de actividades, indicando las fases de realización, los períodos de tiempo, metas, recursos y responsables.



Figura I. La rueda del Benchmarking (Andersen & Pettersen, 1996, p.14).

Espinoza (2017) considera que la implementación del Benchmarking se debe desarrollar en etapas:



Figura II. Etapas del Benchmarking (Espinoza, 2017).

1. Planificación

Su objetivo es planificar la investigación a realizar. Se establecen las actividades de lo que se desea medir, cuáles son las áreas que se desean mejorar, quiénes son los referentes o Benchmark. Es decir, se debe determinar el tipo de Benchmarking que se realizará: Competitivo, interno o funcional. Luego se debe crear un equipo de trabajo responsable de la organización y de la dirección del proceso.

2. Datos

Consiste en la recopilación de datos, de su precisión dependerá en gran medida el éxito o el fracaso del proceso. Las fuentes pueden ser diversas: interna, asociaciones profesionales, investigaciones hechas por la entidad, entre otras.

3. Análisis

Consiste en analizar los elementos que originan las diferencias entre la empresa que desarrolla el proceso y el Benchmark, con el fin de identificar las oportunidades de mejora. Luego se deben proponer las mejoras a implementar. Es importante priorizar la implementación de mejoras, considerando la urgencia, disponibilidad de recursos, tiempos, entre otros.

4. Acción

Consisten en hacer las adaptaciones de mejoras a la entidad, considerando los diversos aspectos que pueden influir, tales como los recursos, la cultura organizacional, el tiempo, entre otros. Lo importante es que las mejoras añadan valor al producto, lo cual incrementará la satisfacción de los clientes.

5. Seguimiento y mejora

Comprende el proceso de visualización del proceso de adaptación, en detalle. La información recolectada debe ser precisa y oportuna, de manera que permita tomar decisiones adecuadas.

Por lo tanto, las actividades a desarrollar deben ser coherentes para el logro de las metas. Debe determinarse los aspectos que se desean mejorar, con el propósito de identificar los referentes o Benchmark.

2.2.2. Variable dependiente: Entrenamiento del personal.

2.2.2.1. Concepto.

El entrenamiento del personal es la base de la estrategia de gestión. Debido principalmente que busca la generación de competencias en los responsables de los procesos internos de la organización y la forma cómo se interrelacionará con su entorno, en los cuales están los clientes, proveedores, competidores y demás.

El entrenamiento tiene la función de generar en el personal las competencias para su desarrollo dentro de la organización. Alles (2013) considera que el entrenamiento del personal es el proceso de educación al personal para la generación de las competencias específicas para determinadas actividades. Por lo tanto, el entrenamiento tiene una naturaleza educativa, en donde el personal es inducido de manera adecuada para la generación de las competencias necesarias para desarrollar sus actividades.

La adecuación del entrenamiento al personal, debe estar en función a las actividades que desarrolla y el potencial del mismo para la innovación dentro de la entidad. Es así que Porret (2010) considera que el entrenamiento del personal es la preparación a este para desarrollar de manera adecuada sus actividades en la institución, considerando diversos factores, tales como sus habilidades previas, las actividades que desarrolla y la forma en que pueden innovarse. Por lo tanto, es necesaria la identificación de las potencialidades que tiene el personal para desarrollar sus actividades organizacionales, y los recursos con los que cuenta la entidad para implementar un proceso innovador.

En tal sentido, el entrenamiento al personal es la estrategia que define las actividades para el análisis de los requerimientos organizacionales y las competencias que debe tener el personal para lograr un desarrollo personal y el de la entidad, a través de las actividades que desarrolla.

2.2.2.2. Características.

El proceso de entrenamiento pertenece a la estrategia de gestión de personal. Así se tiene que es la última fase de este proceso, considerando que para lograr el desarrollo del personal de la entidad, se requiere de una mejora continua, siendo ese el propósito de esta fase.



Figura III. Las fases de la gestión de personal (Alles, 2013, p.289).

En la Figura III se muestra al entrenamiento como la cuarta parte del proceso de gestión de personal. Siendo la primera parte la identificación de las buenas prácticas, que son actividades que han generado resultados favorables en terceros y que luego se consideran adecuadas a ser implementadas en otras entidades. Posteriormente se desarrollan las sucesiones y promociones, que son las actividades de identificación del potencial de los trabajadores con el fin de que sean desarrolladas y permitan la promoción o cambio de actividades de éstos. Con esta información se plantean programas de desarrollo del personal, en donde se definen las competencias que se desean generar en el personal y la forma de desarrollarlo, estableciendo actividades específicas.

Por lo tanto, el entrenamiento es la fase final de una planificación a largo plazo para la determinación de una carrera del personal dentro de la entidad.

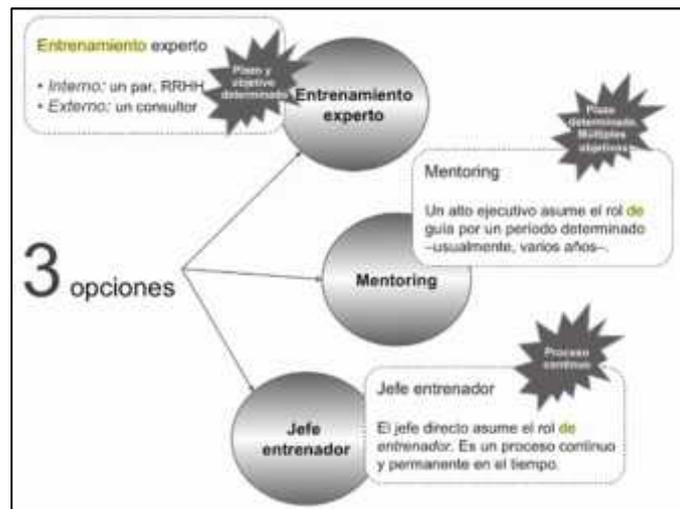


Figura IV. Opciones de entrenamiento (Alles, 2013, p.290).

Existen opciones de entrenamiento, según la estrategia de personal de la institución. Estas están en función a las necesidades y estrategia organizacional a implantar.

Entrenamiento experto.-

Puede ser interno a través de la colaboración de pares o compañeros de trabajo, a través de la administración del área de Recursos Humano. Este tipo de entrenamiento permite la especialización del personal para el desarrollo de actividades específicas de su labor en la entidad. De esta manera se realizan mejores procesos, elaboran productos de calidad y reducen costo significativamente, incrementando el nivel de competitividad.

Mentoring.-

Implica la designación de un Directivo para desarrollar el rol de guía de los colaboradores. Este Directivo tiene la función que motivar constantemente al personal en el logro de sus metas, siendo un ejemplo a seguir en las actividades que desarrolla. Su presencia permite establecer el horizonte a seguir y el direccionamiento de las actividades estratégicas de la institución. La labor de un mentor es precisamente la promoción de su personal, sobre la especialización que deben seguir en beneficio personal y de la entidad.

Jefe Entrenador.- Comprende la labor del jefe inmediato de entrenador de sus colaboradores en las actividades propias del área. De esa manera puede establecer la forma en que todo el personal puede desarrollar de manera efectiva sus labores. Lo más importante es que el personal reciba una orientación especializada sobre las actividades que debe desarrollar, dejando la autonomía para su desarrollo. Es así que el personal tiene conocimientos específicos de los métodos que debe usar para lograr un incremento en la productividad de su área.

Estas opciones de entrenamiento permiten generar en los colaboradores las competencias necesarias para el desarrollo efectivo de sus labores en la organización. También consideran las competencias previas que tienen los empleados para el desarrollo de sus actividades laborales. Estas constituyen una fuente para el potencial que tienen en el desarrollo de otras actividades o nuevas y diferentes a las que actualmente desarrollan.

Es precisamente la capacidad de los líderes de identificar no solamente las competencias de sus colaboradores, sino también sus potencialidades, lo que permiten que el entrenamiento sea realmente efectivo. Los resultados no se podrán evidenciar de manera inmediata, pues las competencias no lo son, pero sí en el transcurso de la aplicación de conocimientos para la solución de problemas, la convicción que existe un direccionamiento estratégico de las actividades del personal hacia los objetivos institucionales.

2.2.2.3. Dimensiones. Indicadores de medición.

Las dimensiones del entrenamiento del personal permiten definir los aspectos que se deben considerar para determinar si este ha sido efectivo.

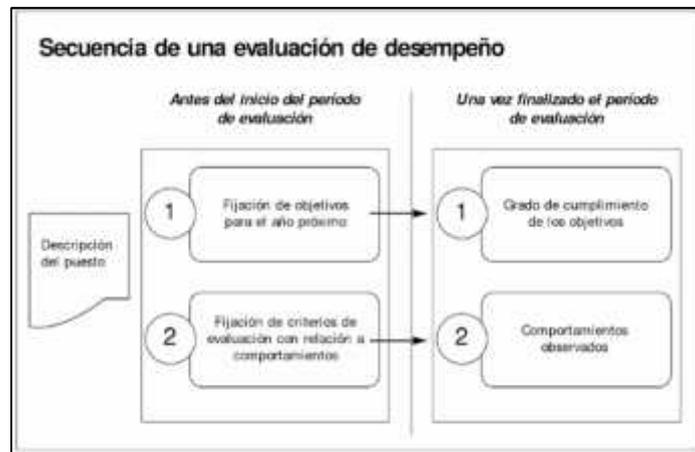


Figura V. Secuencia de evaluación de desempeño (Alles, 2014, p.229).

Es entonces que Alles (2014), considera que el entrenamiento del personal comprende la evaluación del desempeño dentro de la entidad. Divide la evaluación en un período antes de la evaluación y finalizada ésta.

En el período previo a la evaluación se debe realizar una fijación de objetivos para el período siguiente. Además de fijar los criterios de evaluación en relación a los comportamientos del personal, es decir, sus actitudes.

Cuando finaliza el período de evaluación se debe hacer en primer lugar, una evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y luego una evaluación de los comportamientos del personal.

Es entonces que una forma de evaluar el entrenamiento del personal, es a través de las competencias que se proyectaron sean generadas luego del proceso.

El entrenamiento del personal debe permitirle ser flexible sobre las diversas formas de ejercer su labor profesional. Es entonces que Porret (2010) establece

que el entrenamiento del personal debe permitirles las competencias de flexibilización de sus actividades laborales. De esta manera establece las diversas formas en que pueden evaluarse sus nuevas actividades:

1. Trabajo a domicilio.
2. Teletrabajo.
3. Trabajo a turnos.
4. Trabajadores fijos a carácter discontinuo.
5. Trabajadores con contrato a tiempo parcial.
6. Trabajadores contratados expresa y únicamente para un servicio a obra determinada.
7. Trabajadores contratados por circunstancia de la producción.
8. Trabajadores que sustituyen a otros con contrato en suspenso.
9. Contratación de grupos de trabajo.

Este tipo de actividades laborales son producto del entrenamiento del personal sobre las diversas formas de ejercer un trabajo. Precisamente el propósito del entrenamiento es que el personal genere diversas formas de realizarlo, de manera que puedan reducirse los tiempos de realización, costos y mejora de los procesos. La adaptación a los tipos de trabajo es parte de un entrenamiento efectivo, en donde el mismo trabajador genera su fuente de ingresos.

Existen indicadores que permiten medir el nivel del entrenamiento, considerando una diversidad de criterios. Burgos (2018) considera que existen cinco indicadores para gestionar la capacitación del personal:

1. Participantes: Para conocer el número de personas continuos o nuevos realizan el proceso de entrenamiento.
2. Tiempo: Para conocer las horas de capacitación que están tomando los participantes por semana.
3. Calificaciones: Para conocer las calificaciones por participantes, por materia. Esta métrica dará información precisa de la situación académica del programa de capacitación.

4. Asistencia: Permite conocer el promedio de asistencia a las capacitaciones. Aquellos entrenamientos con altos y bajos índices de asistencia de personal.
5. Satisfacción: Se determina el promedio de satisfacción del personal en relación al entrenamiento y los cursos desarrollados. Se divide en la satisfacción de los contenidos, la didáctica y los instructores.

Es entonces que el entrenamiento debe ser medido en función a la asistencia del personal a las sesiones y los comentarios sobre las mejoras que deben existir para lograr una efectividad. Esta combinación de factores está relacionada con la didáctica de las sesiones, la relevancia de cada una, lo cual tiene una relación directa con la asistencia del personal y su nivel de satisfacción.

2.3. Definición de términos.

Análisis.-

Es la fase del Benchmarking que consiste en analizar los elementos que originan las diferencias entre la empresa que desarrolla el proceso y el Benchmark, con el fin de identificar las oportunidades de mejora (Espinoza, 2017).

Benchmarking de procesos.-

“Es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas” (Espinoza, 2017).

Buenas prácticas.-

Son actividades que han generado resultados favorables en terceros y que luego se consideran adecuadas a ser implementadas en otras entidades (Alles, 2014).

Entrenamiento del personal.-

Es el proceso de educación al personal para la generación de las competencias específicas para determinadas actividades (Alles, 2013).

Participantes.-

Es el número de personas continuos o nuevos realizan el proceso de entrenamiento (Burgos, 2018).

Plan de Benchmarking.-

Es una estrategia en dónde se definen los aspectos que se desean mejorar e identifican los referentes de los cuales se deberá obtener información para una aprendizaje y aplicación a nuestra organización (Andersen & Pettersen, 1996).

Socios del Benchmarking.-

Pueden ser entidades que colaborarán con el proceso de Benchmarking en diversas fases, o las empresas que serán tomadas como referencia para el aprendizaje de sus buenas prácticas (Andersen & Pettersen, 1996).

2.4. Hipótesis

2.4.1.1. Hipótesis general

Si se aplica un plan de Benchmarking, entonces mejorará el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de las variables

2.5.1.1. Variable independiente: Plan de Benchmarking.

Es una estrategia en donde se definen los aspectos que se desean mejorar e identifican los referentes de los cuales se deberá obtener información para una aprendizaje y aplicación a nuestra organización (Andersen & Pettersen, 1996).

2.5.1.2. Variable dependiente: Entrenamiento del personal.

Es el proceso de educación al personal para la generación de las competencias específicas para determinadas actividades (Alles, 2013).

2.5.2. Definición operacional de las variables

2.5.2.1. Plan de Benchmarking: Variable independiente.

Es la unión de las actividades de una estrategia de Benchmarking, tales como la determinación de aspecto a comparar, la formación del equipo, la determinación del Benchmark, la recolección de información y la adaptación.

2.5.2.2. Entrenamiento del personal: Variable dependiente.

Es la medición del entrenamiento del personal, desde la perspectiva del porcentaje de participantes que culminaron la capacitación, las calificaciones obtenidas, el porcentaje de participantes certificados y las horas de capacitación.

2.5.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN
VI. PLAN DE BENCHMARKING.	Determinación de aspecto a comparar.	Identificación de aspectos de mejora. Definición de criterios de selección. Elección de aspecto a comparar.
	Formación del equipo.	Determinación de competencias del equipo.
	Determinación del Benchmark.	Identificación de candidatos. Determinación de criterios de selección. Elección del Benchmark.
	Recolección de información.	Identificación de información a recolectar. Determinación de técnicas e instrumentos de recolección. Ejecución del proceso de recolección.
	Adaptación.	Elaboración del plan de actividades.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ECUACIÓN	CATEGORÍA	TÉCNICA	INFORMANTE	ITEM
VD. ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL.	Efectividad	Porcentaje de participantes que culminaron.	Total de participantes que culminaron / Total de participantes	Cuantitativo. Continuo. 0 a 100%.	Análisis documentario.	Informes de capacitaciones.	1
		Calificaciones.	Promedio de calificaciones de participantes.	Cuantitativo. Continuo. 0 a 20.	Análisis documentario.	Informes de capacitaciones.	2
		Porcentaje de participantes certificados.	Total de participantes certificados / Total de participantes que culminaron	Cuantitativo. Continuo. 0 a 100%.	Análisis documentario.	Informes de capacitaciones.	3
	Tiempo.	Horas de capacitación.	Total de horas de capacitación.	Cuantitativo. Continuo. 0 a más.	Análisis documentario.	Informes de capacitaciones.	4

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: METODOLOGÍA

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación tiene una perspectiva mixta, debido a que se realizarán cálculos para mediciones descriptivos de los resultados, y el diagnóstico inicial. Esta característica la convierte en una investigación cuantitativa. Sin embargo, la interpretación de resultados dependerá de la perspectiva del investigador, lo cual convierte también la investigación en Cualitativa.

También es una investigación aplicada, debido a que aplicará las teorías relacionadas con las variables de investigación (Tamayo, 2005).

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativa, debido a que explicará la forma en que la variable independiente influirá en la variable dependiente, considerando las mediciones que se realizarán para contrastar la hipótesis (Hernández R. , 2010).

Debido a que la hipótesis es causal y se deben realizar predicciones, la investigación también es de nivel predictivo (Caballero, 2008).

3.2. Descripción del ámbito de la investigación.

El ámbito teórico se centra en las dos variables de la investigación, es decir, en el Benchmarking y el entrenamiento del personal. Geográficamente se limita en la Región Cajamarca y sectorialmente en el servicio de energía eléctrica.

3.3. Población y muestra.

Unidad de análisis.- Personal de la empresa.

Población.- 20 personas.

Muestra.- No se tiene una muestra, debido a que la población es estadísticamente pequeña, es decir, menos a 100 elementos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se aplicará la técnica de análisis documentario para la recolección de datos de los informes de las capacitaciones del personal, y de esta manera poder elaborar el diagnóstico del entrenamiento que se ha otorgado a los empleados de la empresa. (Caballero, 2011).

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

El proceso de validez y confiabilidad será en base a la experiencia del asesor de la investigación, considerando sus apreciaciones sobre la adecuación del instrumento según la operacionalización de la variable dependiente.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.

La recolección de los datos será en base a la aplicación del instrumento de recolección, que en este caso es la técnica del análisis documentario, teniendo como instrumento a la hoja de trabajo. Luego la información será tabulada a través de tablas estadísticas, en el caso de ser necesario se elaborarán gráficos estadísticos. El software utilizado será el MS-Excel. La interpretación de los resultados será en base a la estadística descriptiva.

CAPITULO IV: RESULTADOS

CAPÍTULO IV: RESULTADOS.

En base al análisis documentario de los informes de capacitación al personal y entrevistas a estos, se realizó un análisis de la información recolectada. El ordenamiento de la información es en base al orden de dimensiones e indicadores de la variable dependiente, entrenamiento del personal.

Tabla 1. *Distribución porcentual de personal por localidades.*

Localidad	Cantidad	%
Santa Cruz	2	20%
Chota	3	30%
Bambamarca	2	20%
Cutervo	3	30%
Total:	10	100%

Fuente: análisis documentario a Informes de capacitaciones del personal.

En la Tabla 1 se muestra la distribución del personal de la empresa por localidades. Se aprecia que existe una distribución cuasi equitativa por localidades. Sin embargo, en donde se tiene una mayor cantidad de personas es en las localidades de Chota y Cutervo, de acuerdo a las necesidades que se presentan en cada una.

Por lo tanto, se tiene una distribución uniforme del personal de la empresa, por localidades, teniendo acceso a las capacitaciones por ser localidades cercanas y de fácil acceso.

Dimensión: Efectividad.

La efectividad del entrenamiento del personal se mide según las competencias que el este genera para el desarrollo de sus actividades laborales, permitiendo el logro de los objetivos de su área y de la entidad (Alles, 2014).

Indicador: Porcentaje de participantes que culminaron.

Total de participantes que culminaron	=	$\frac{10}{10}$	=	100%
Total de participantes				

Figura VI. Ecuación del porcentaje de participantes que culminaron una capacitación. Fuente: Análisis documentario de capacitaciones al personal.

De acuerdo a la Figura 6, el porcentaje de participantes que culminaron una capacitación se mide por la relación que tiene el total de participantes que culminaron esta y el total de participantes que la iniciaron o estaban inscritos. Así, según un análisis a la documentación de las capacitaciones y entrevistas a los trabajadores, se tiene que todo el personal de la empresa fue capacitado en el año 2017. A la fecha del desarrollo de la presente investigación, aún no se han desarrollado capacitaciones al personal en el 2018.

Por lo tanto, todo el personal es capacitado, no existiendo una discriminación de este por la localidad en la que se encuentra.

Indicador: Calificaciones.

Luego del análisis de la documentación de capacitaciones y entrevistas al personal, se identifica que no existen calificaciones sobre las capacitaciones que se desarrollaron. Por lo tanto, no se tiene información de qué personal aprobó las capacitaciones recibidas.

Indicador: Porcentaje de participantes certificados.

Este indicador mide el porcentaje de trabajadores que culminaron las capacitaciones y fueron certificados por haber aprobado de manera satisfactoria.

Total de participantes certificados	=	$\frac{0}{10}$	=	0%
Total de participantes que culminaron				

Figura VII. Resultados del porcentaje de participantes certificados. Fuente: Análisis documental de capacitaciones al personal.

En la figura 7 se muestra que en el 2017, ninguno de los trabajadores fue certificado por la capacitación recibida; no por no haberla aprobado, sino porque no estuvo dentro de la estrategia de capacitación, su certificación. Eso es evidencia que no existe una formalidad en este proceso, lo cual dificulta un diagnóstico del nivel de efectividad de las capacitaciones que el personal recibe.

Dimensión: Tiempo.

Indicador: Horas de capacitación.

Las horas de capacitación miden el tiempo que se invierte para la preparación al personal en un tema específico. Se entiende que una capacitación con más horas permite que el personal pueda generar mayores competencias para el desarrollo de sus actividades laborales.

Tabla 2. *Número de horas de capacitación por año.*

Año	Cantidad	Duración (horas)
2017	1	8
2018	0	0
Total:	1	8

Fuente: Análisis documental a capacitaciones del personal.

En la Tabla 2 se aprecia que en el 2017 se dio solamente una capacitación que duró 8 horas, la cual solamente se basó en el reconocimiento de actividades cotidianas que el personal debe desarrollar. No se dieron capacitaciones que permitan al personal mejorar sus actividades y generar las competencias necesarias. En el año 2018, a la fecha del desarrollo de la investigación, no se han desarrollado capacitaciones al personal.

Por lo tanto, toda esta información nos permite comprender que la única capacitación desarrollada en el año 2017, solamente se orientó a que el personal conozca las actividades cotidianas que debe desarrollar. No existió una capacitación orientada hacia la generación de competencias que permita al personal mejorar las actividades desarrolladas, como por ejemplo, la mejora en la atención al cliente. Además, en el 2018, aún no se han generado capacitaciones al personal, lo cual es muestra de un desinterés por mejorar los procesos de atención al cliente, a través de un personal competente.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.

La discusión de los resultados se hará en base al análisis de los resultados obtenidos y su relación con las bases teóricas y antecedentes citados en la investigación. De esta manera, se podrá contrastar si lo mencionado por otros investigadores y especialistas en el tema es valedero para la realidad que se está estudiando.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que todo el personal fue capacitado en el año 2017. Sin embargo, esta capacitación fue solamente sobre las actividades cotidianas que el personal debe realizar, mas no sobre métodos o técnicas para mejorar sus labores y ofrecer un mejor servicio a los clientes. Ninguno de los trabajadores recibió una certificación sobre la capacitación, como evidencia de que comprendía realmente lo que había aprendido en ésta.

La capacitación del personal es fundamental para que este pueda generar las competencias necesarias en la mejora de sus actividades laborales. De esta manera, se podrá ofrecer un mejor servicio a los clientes. Por esa razón, Alles (2013) considera que el entrenamiento del personal es el proceso de educación a este para la generación de las competencias específicas para determinadas actividades, siendo una de las fases de la gestión de personal. Es así que el personal de la empresa puede comprender la naturaleza de las actividades que está desarrollando y la forma cómo genera un beneficio a la entidad, al mejorar el servicio ofrecido al cliente. Esto se relaciona con lo mencionado por Porret (2010), quien considera que el entrenamiento del personal es la preparación a este para desarrollar de manera adecuada sus actividades en la institución, considerando diversos factores, tales como sus habilidades previas, las actividades que desarrolla y la forma en que pueden innovarse. La medición de los resultados del proceso de capacitación permite una evaluación objetiva de la efectividad de éste. Es así que Burgos (2018) considera que dentro de los indicadores de medición deben considerarse el número de personas, el tiempo de entrenamiento y las calificaciones finales obtenidas. Por esa razón, se consideraron esos indicadores para el análisis de los resultados de las capacitaciones realizadas en la entidad en estudio.

Es aquí dónde radica la importancia de conocer las mejores prácticas o resultados que utilizan otras entidades, no necesariamente del mismo rubro, pero de las cuales puede obtenerse información relevante para la implementación de un adecuado proceso de capacitaciones en la entidad. Por esa razón, Espinoza (2017) menciona que “es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas”. Es allí dónde radica la característica comparativa del proceso de Benchmarking, no necesariamente de entidades del mismo rubro, sino de cualquier entidad que permita el aprendizaje de la forma en que implementan buenas prácticas en la gestión de personal. El tipo de Benchmarking más adecuado a realizar con empresas referentes sería de Estrategia, debido a que la gestión de personal es parte fundamental para la implementación de estrategias efectivas en una organización. Es entonces que Andersen & Pettersen (1996), consideran que un Benchmarking de Estrategia tiene como objetivo determinar el perfil de las estrategias implementadas por las entidades tomadas como referencia, y comparar las elaboradas por la entidad que está desarrollando el proceso de Benchmarking, identificando diferencias, razones y beneficios proyectados. Para que esta estrategia sea efectiva se deben considerar todos los aspectos internos y externos que tienen mayor influencia en ésta. Alexander & Bartels (2007) consideran diez factores básicos, sin embargo, considerando la realidad de la empresa en estudio, esta debe focalizar los cuidados hacia la colaboración de los integrantes y el análisis de la manera en que la labor de cada uno aporte a la entidad.

Contrastación de la hipótesis.-

Es así que se demuestra que la aplicación de un plan de Benchmarking generará mejoras en el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC. No solamente porque el personal estaría más capacitado para desarrollar sus actividades cotidianas de atención al cliente, sino porque incrementará su comprensión de la forma en que generará ventajas competitivas a la entidad. Es entonces necesaria la capacitación no solamente en las mejores prácticas para sus actividades laborales, sino también en la generación de una conciencia institucional.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación se generan en base a los resultados discutidos, respondiendo de manera directa a los objetivos específicos planteados:

1. Luego del análisis de los resultados se concluye que el proceso de entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC, se encuentra en un nivel inadecuado, debido a que no se tiene una planificación orientada hacia la mejora de la calidad de atención al cliente, la especialización de los trabajadores en una actividad específica dentro de la entidad y la certificación de sus competencias.
2. Luego del proceso de elaboración del plan de Benchmarking diseñado para mejorar el entrenamiento del personal de la empresa en estudio, se concluye que su principal característica es la determinación de los aspectos a comparar, la formación del equipo, la determinación del Benchmark y la recolección de información; siendo también económicamente viable para su implementación.
3. Luego de la discusión de los resultados obtenidos en base a las bases teóricas e investigaciones citadas, se concluye que los resultados que generará la aplicación de un plan de Benchmarking en el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC, será favorable; no solamente porque el personal estaría más capacitado para desarrollar sus actividades cotidianas de atención al cliente, sino porque incrementará su comprensión de la forma en que generará ventajas competitivas a la entidad.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Luego de la generación de las conclusiones se plantean las siguientes recomendaciones:

1. A las autoridades de la empresa, incorporar el plan de actividades propuesto dentro del plan de operativo anual, destinando el presupuesto necesario para su ejecución. De esta manera podrá ser ejecutado de manera adecuada, logrando los resultados estimados.
2. A los trabajadores, ejecutar las actividades propuestas, considerando el uso adecuado de los recursos. De esta manera se podrán lograr las metas establecidas en los períodos de tiempo definidos.
3. A otros investigadores, continuar con este tipo de investigaciones, analizando los resultados obtenidos y los factores que influyen en sus metas. De esta manera se podrá tener un mejor entendimiento del comportamiento organizacional sobre las capacitaciones del personal y su orientación hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles.

REFERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta , J. (2015). El Benchmarking como proceso de mejora continua. *Revista: CE Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/benchmarking.html>
- ADAMS. (2017). *Adams*. Obtenido de Quienes somos: <http://www.adams.mx/quienes-somos>
- Alexander, G., & Bartels, A. (2007). *Sales. Benchmarking. Data Driven Decision Making*. USA: BookSurge. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=3fp20rFsX-YC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Alles, M. (2013). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Gránica. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=RWZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Alles, M. (2014). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Gránica. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=R8DNAwAAQBAJ&dq=entrenamiento+de+personal+martha+alles&source=gbs_navlinks_s
- Andersen, B., & Pettersen, P.-G. (1996). *The Benchmarking. Hand Book*. London: Chapman & Hall. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=TU27eYfwVYQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Burgos, J. (24 de enero de 2018). *Wormhole. Live Learning Plataforma*. Obtenido de 5 Métricas e indicadores para la capacitación y desarrollo del talento. HR Analytics. Parte IV: <https://www.wormholeit.com/es/novedades/803-5-metricas-e-indicadores-para-la-capacitacion-y-desarrollo-del-talento-hr-analytics-parte-iv>
- Caballero, A. (2008). *Guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*. Lima.: Editorial Instituto Metodológico Alen Caro.
- Caballero, A. (2011). *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas*. Lima: Editorial Udegraf SA.

- Chávez, D. (2017). *Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C. 2017*. Lima: Universidad Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/559/TITULO%20-%20CHAVEZ%20ZELAYA%20DEYSI%20JANET.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chinchín, G. (2014). *Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3605/1/T-UCE-0007-156.pdf>
- DOS. (2017). *Dirección, Organización, Sueldos. Consultores*. Obtenido de Cursos de capacitación y desarrollo de personal: <https://dosconsultores.com/servicios-capacitacion-y-desarrollo-de-personal/>
- Espinoza, R. (13 de mayo de 2017). *Welcome to the new Marketing*. Obtenido de Benchmarking. Qué es, tipos, etapas y ejemplos.: <https://robertoespinoza.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- Estrada, K. (2015). *Propuesta de benchmarking y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015*. Huaraz: Universidad Alas Peruanas. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/164905>
- GRUPOCA. (2018). *Grupo Consulting Advisers. Respuestas en gestión humana*. Obtenido de Servicios que ofrecemos: <http://www.consultingadvisers.com/capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion-surco-lima.php>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2015). *Benchmarking de compañía aseguradora, con el sector automotriz como socio comparativo de procesos*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/7291/Tesis.pdf?sequence=1>
- KOMPASS. (2018). *Kompass. Your route to business worldwide*. Obtenido de Empresas - Cursos de capacitación profesional para gestión de recursos humanos - España: <https://es.kompass.com/a/cursos-de-capacitacion-profesional-para-gestion-de-recursos-humanos/8640022/>

- Legendres, C., & Urtecho, J. (2017). *Aplicación de benchmarking en campaña publicitaria de la librería jose carlos mariategui en la ciudad de cajabamba - cajamarca 2013*. Cajamarca: Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/158204>
- Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educar*, 171-207. Recuperado el 15 de setiembre de 2018, de https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2017v53n1/educar_a2017v53n1p171.pdf
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=hF85GRhUnf4C&pg=PA210&dq=entrenamiento+de+personal+chiavenato&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiQi5nNoL3dAhVF0FkKHTuMB7cQ6AEIODAD#v=onenpage&q=entrenamiento%20de%20personal%20chiavenato&f=false>
- PROCASE. (2018). *Procasa* . Obtenido de Capacitación: http://www.procasa.cl/Empresa_Capacitacion.aspx
- Tamayo, M. (2005). *Metodología formal de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Trejo, R. (2017). *Estrategias de Benchmarking para mejorar la Fidelización de Clientes de la empresa Premiere de los Olivos, 2017*. Lima: Universidad Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/560/TITULO%20-%20TREJO%20ROSALES%20ROXANA%20DIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- YANACOA. (2017). *Yanacocho*. Obtenido de ALAC facilita capacitación de empresas cajamarquinas: <http://www.yanacocho.com/alac-facilita-capacitacion-de-empresas-cajamarquinas/>

ANEXOS

ANEXO 1. PROPUESTA DE PLAN DE BENCHMARKING.

1. Síntesis de la problemática identificada.-

Antes de la elaboración de la propuesta de solución se sintetiza la problemática identificada, en especial buscando la necesidad a resolver.

Se tiene una distribución uniforme del personal de la empresa, por localidades, teniendo acceso a las capacitaciones por ser localidades cercanas y de fácil acceso. Todo el personal es capacitado, no existiendo una discriminación de este por la localidad en la que se encuentra.

No existe una formalidad en el proceso de capacitaciones, lo cual dificulta un diagnóstico del nivel de efectividad de estas en el personal.

La única capacitación desarrollada en el año 2017, solamente se orientó a que el personal conozca las actividades cotidianas que debe desarrollar. No existió una capacitación orientada hacia la generación de competencias que permita al personal mejorar las actividades desarrolladas, como por ejemplo, la mejora en la atención al cliente. En el 2018, aún no se han generado capacitaciones al personal, lo cual es muestra de un desinterés por mejorar los procesos de atención al cliente, a través de un personal competente.

Por lo tanto, existe la necesidad de orientar de manera adecuada las capacitaciones al personal, para la generación de competencias sobre la mejor forma de atender a los clientes, no solamente por los reclamos que presenten, sino también para identificar de manera preventiva los posibles problemas que se puedan generar con ellos. Es entonces que la propuesta contiene estrategias para el aprendizaje de las mejores prácticas que fueron desarrolladas por entidades consideradas como referentes, de quienes se puede aprender para poder adaptar a la realidad de la entidad.

2. Objetivos.-

2.1. General.

Mejorar el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC.

2.2. Específicos.

De acuerdo a la operacionalización de la variable dependiente, que es donde se encuentra el problema a resolver, los objetivos específicos son:

1. Sostener el porcentaje de participantes que culminan una capacitación.
2. Establecer las calificaciones a los participantes de las capacitaciones, como una forma de evaluar sus resultados.
3. Incrementar el porcentaje de participantes certificados, con el propósito de avalar las competencias generadas.
4. Incrementar las horas de capacitación efectivas, tanto de manera presencial como a distancia.

3. Detalles de la propuesta de solución.-

	VD.	Efectividad			Tiempo
	DIMENSIONES	Porcentaje de participantes que culminaron	Calificaciones	Porcentaje de participantes certificados	Horas de capacitación
VI. PLAN DE MARKETING	Determinación de aspectos a comparar.	x	x	x	x
	Formación del equipo.	x	x		
	Determinación del Benchmark.	x		x	
	Recolección de información.	x	x	x	x
	Adaptación.	x	x	x	x

3.1. Identificación de factores influyentes en la relación de las variables.

Los factores influyentes son aspectos de diversa índole que tienen injerencia en el logro de los objetivos establecidos en la propuesta de solución. Es entonces, que analizando el cruce de las variables, los antecedentes, la realidad problemática y las bases teóricas, a través del método de la deducción, se identifican a los siguientes factores influyentes:

1. Predisposición del personal en ser capacitado.
2. Predisposición de los Directivos en considerar relevante la capacitación para la mejora de la situación actual de la entidad.
3. Aceptación del Benchmark en compartir su información.
4. Uso de métodos adecuados para la recolección de información.
5. Aceptación de la entidad en aceptar las adaptaciones que pueden desarrollarse para lograr mejoras significativas.

Por lo tanto, estos factores serán considerados para el planteamiento de las estrategias a desarrollar.

1. Determinación de aspectos a comparar.

Los aspectos a comparar se basan en el análisis de los resultados, considerando que en este punto se identifica la necesidad específica de mejora en la entidad en estudio. Así tenemos que los aspectos que fueron considerados relevantes de mejorar son:

Para la determinación de la priorización de los aspectos a mejorar se planteó una escala cualitativa-cuantitativa:

0: Ninguno, 1: Poco, 2: Regular, 3: Alto y 4: Muy alto.

Tabla 3. *Priorización de aspectos a comparar.*

N°	Aspecto	Impacto	Urgencia	Prioridad
1	Métodos de atención a clientes.	4	4	16
2	Rediseño de procesos internos.	3	4	12
3	Determinación de una línea de especialidad del personal.	3	4	12
4	Demostración del beneficio costo de la implantación de mejoras.	2	3	6
5	Certificación del personal.	2	3	6

Fuente: Elaboración propia en base al análisis del impacto y urgencia de aspectos a mejorar.

En la tabla 3 se muestra la priorización de aspectos a comparar con un Benchmark o entidad referente. En primer lugar se determinó el impacto que cada aspecto tiene en el desarrollo de actividades y la competitividad de la empresa. A través de un análisis de las consecuencias que tendría en la empresa que el aspecto continúe en su estado actual se determinó el impacto que tiene.

El resultado generó que la aplicación de buenas prácticas para la atención a clientes, a través de métodos adecuados tiene un impacto muy alto en la competitividad de la empresa, siendo también muy urgente de resolver, pues es la continua relación con el cliente lo que exige la implementación de mejoras inmediatas. Por lo tanto, la prioridad se establece con la multiplicación del valor

numérico del impacto y la urgencia, siendo la escala mínima de 0 puntos y la máxima de 16.

Es por esa razón que en la Tabla 3 el aspecto a mejorar de acuerdo a su impacto y urgencia es la implantación de métodos de atención a clientes, seguido del rediseño de procesos internos y la determinación de una línea de especialidad del personal. Los demás, no son menos relevantes, pero pueden estar en una línea de espera mientras se resuelven los problemas prioritarios.

Al mejorar la atención a los clientes se tendrá como consecuencia una satisfacción por el servicio recibido. Sin embargo, muchas veces una correcta atención es producto del desarrollo de procesos de manera efectiva; es especial, de la lectura de los consumos de energía eléctrica, labor que realiza otra empresa, pero que es el mayor factor de reclamos de los clientes.

Por esa razón, el establecimiento de procesos integrados que permitan mejorar la comunicación con la empresa responsable, permitirá obtener información oportuna y precisa para poder atender mejor los reclamos de los clientes.

Asimismo, al tener una línea de especialidad el personal podrá desarrollar su trabajo de la mejor manera, considerando que de progresivamente puede ir perfeccionando sus labores, a través del estudio y uso de métodos de mejora continua.

Muchas veces los empresarios no deciden capacitar al personal en una línea de especialidad, debido a que suele suceder que este al incrementar sus competencias, incrementa también sus exigencias de mejoras salariales, condicionando su continuidad en la empresa. Lo cual genera que la entidad pierda a un personal clave y que desarrolle mejor sus actividades en otros lugares.

Sin embargo, es de vital importancia que los decisores de la entidad comprendan que la inversión en su personal permitirá que los procesos sean ejecutados de la mejor manera, implementando buenas prácticas administrativas. La explicación del beneficio costo que esto genera es básico para que los Directivos integren dentro de sus estrategias y presupuestos la inclusión de capacitaciones de especialidad.

Puede integrarse a la estrategia el marco legal que obligue al personal el cumplimiento de las condiciones para ser capacitado, mejorando la satisfacción de ambas partes.

La certificación del personal, más que ser un protocolo documentario, es un proceso que acredita las competencias del personal que recibió la capacitación. De esa manera se tendrá la certeza de que puede desarrollar sus actividades con las nuevas competencias que generó inicialmente y generará dentro del proceso de adaptación en sus actividades laborales.

2. Formar el equipo.

Las competencias de cada integrante del equipo se muestran a continuación:
Control del Plan de marketing.

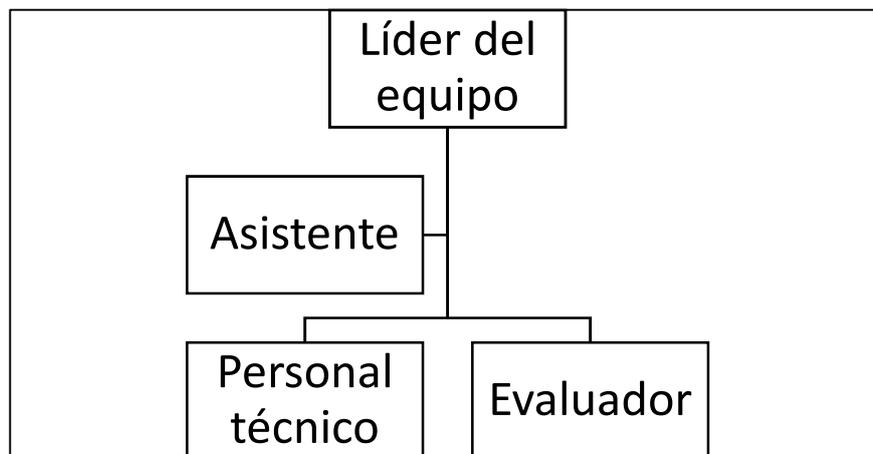


Figura VIII. Estructura sugerida del equipo de Benchmarking.

En la figura 8 se muestra la estructura sugerida para la conformación del equipo que desarrollará el proceso de Benchmarking. Así tenemos los siguientes cargos y competencias:

Líder del equipo.-

Es el responsable de la conducción del equipo de trabajo. Sus principales competencias son:

- Define con precisión los objetivos del proyecto de Benchmarking, considerando los fines de la entidad.
- Es integrador de las competencias de los miembros del equipo hacia los fines que persiguen.
- Identifica los factores influyentes en el éxito de los objetivos establecidos.
- Resuelve conflictos de intereses personales o cognitivos de los miembros del equipo y externos.
- Analiza la información recolecta de los Benchmark, considerando su relevancia para la mejora de la situación actual de la entidad.
- Conduce las actividades de los miembros del equipo hacia los fines para los que fue creado.

Asistente del líder de equipo.-

Es el colaborador directo del líder del equipo. Sus principales competencias son:

- Es organizado tanto en procesos como en documentación, lo cual permite el trabajo armónico del equipo.
- Tiene una visión preventiva y prospectiva sobre las actividades que se deben desarrollar para evitar problemas futuros.
- Comunica de manera precisa las actividades a desarrollar a cada uno de los integrantes del equipo.

Personal técnico especializado.-

Lo constituye cada uno de los integrantes del equipo que tiene una misión específica de aprender y ejecutar aspectos técnicos de su especialidad. Sus principales competencias son:

- Conocimiento sobre la actividad específica que está desarrollando.
- Experiencia en la recolección de datos para un análisis posterior.
- Capacidad de adaptación de buenas prácticas a actividades de la entidad.
- Capacidad de comunicación precisa y directa con sus pares o terceros.

Evaluador.-

Es el responsable de la medición de resultados y la determinación del estado en el que se encuentra antes, durante y después del proceso de Benchmarking. Sus principales competencias son:

- Capacidad de medición de aspectos cuantitativos y cualitativos.
- Comunicación efectiva con los miembros del equipo.
- Visión preventiva y prospectiva de cada aspecto de la entidad.
- Identificación de factores críticos de éxito, a partir de la información analizada.

Por lo tanto, el equipo de trabajo tiene en sus integrantes las competencias necesarias para poder desarrollar un proceso de aprendizaje de las entidades referentes o Benchmark. Su misión es básicamente el análisis de las mejores prácticas que llevaron a los Benchmark a lograr un posicionamiento en su mercado. También se pueden aprender aspectos negativos, que deberán considerarse para evitar sus efectos dentro de la institución.

3. Determinación del Benchmark.

Para determinar la entidad referente o Benchmark, se desarrolló un análisis de cada aspecto que según los teóricos e investigaciones citadas, consideraron como relevantes para el proceso de identificación y selección. Así tenemos:

Tabla 4. *Criterios de selección del Benchmark.*

N°	Criterios	Impacto	Existencia	Prioridad
1	Predisposición del Benchmark a compartir sus experiencias.	4	4	16
2	Disponibilidad de recursos para acudir al Benchmark.	4	2	8
3	Existencia de buenas prácticas administrativas.	2	3	6
4	Posicionamiento del Benchmark en su mercado.	2	3	6
5	Similitud con la entidad en estudio.	2	2	4

Fuente: Análisis de bases teóricas e investigaciones citadas.

En la tabla 4 se muestran los criterios que se deben considerar para la identificación y determinación de los Benchmark, que deben ser analizados para la identificación de los aspectos a comparar.

Así tenemos que el Impacto de cada criterio es el efecto que tiene dentro del proyecto en desarrollo, es decir, su grado de importancia para los fines del proceso de Benchmarking. La existencia es la importancia que tiene que el criterio evaluado exista, a fin de lograr los objetivos del proyecto. También se determinó la siguiente escala cualitativa-cuantitativa:

0: Ninguno, 1: Poco, 2: Regular, 3: Alto y 4: Muy alto.

Así tenemos, que en primer lugar está la Predisposición del Benchmark a compartir sus experiencias, debido a su Muy Alto impacto dentro de las mejoras significativas en la institución y la importancia que este exista para lograr los objetivos del proceso de Benchmarking. Es decir, si los Benchmarks no tienen la predisposición de compartir sus experiencias, no se podrá obtener información oficial, pudiendo estas entidades acusar a la nuestra del delito de espionaje institucional, solamente por la intención de realizar el proceso.

La disponibilidad de recursos para acudir al Benchmark, por parte de nuestra empresa es básico, para poder trasladar al equipo a las instalaciones de estas entidades. Sin embargo, su existencia es de Regular importancia, debido a la existencia de medios virtuales para una comunicación directa con éstas. No necesariamente todo el equipo deberá acudir de manera presencial a estas entidades, pudiendo recolectar la información y en un ambiente de nuestra empresa, realizar un análisis de su adaptabilidad de la realidad de la institución.

La existencia de buenas prácticas administrativas y el posicionamiento del Benchmark en su mercado, son de Regular importancia, debido a que no necesariamente se puede aprender de los mejores. También se puede aprender de otras entidades que aún están haciendo esfuerzos de mejora, con el propósito de identificar los aspectos que están influyendo en su situación y evitar que ocurran en nuestra entidad. Ese tipo de análisis es de mucha importancia, debido a que no solamente se consideran aspectos positivos que permiten una mejorara sostenible de las estrategias institucionales, sino también de los factores que deben ser considerados para evitar problemas posteriores y las metas establecidas no sean cumplidas.

Finalmente, la similitud con la entidad en estudio, también es de regular importancia, debido a que puede aprenderse de cualquier entidad de diversos rubros. Lo más importante es identificar las mejores prácticas que desarrollan, con el propósito de establecer la forma en que podrán ser aplicadas a nuestra entidad. El aprendizaje multisectorial permite comprender la dinámica de cada tipo de sector o industria, con el propósito de establecer la forma en que se pueda aprender de otros para ser aplicado a nuestra institución.

Por lo tanto, el proceso de Benchmarking debe ser elaborado por un equipo especializado, cada uno dentro de sus funciones específicas, las cuales deben integrarse de manera armónica. Una de las labores del líder del equipo y de los Directivos de la entidad es la capacidad de establecer relaciones institucionales con representantes de otras entidades, con el propósito de establecer una relación

directa y fructífera, logrando el intercambio de experiencias hacia las mejoras de la situación de ambas.

4. Recolección de información.

La recolección de información permite la obtención de datos relevantes para comprender la dinámica de las actividades de los Benchmark, y de esa manera determinar la forma en que serán implementados dentro de nuestra institución.

Su especificación permite comprender la dinámica en que será desarrollado este proceso, poniendo a la disposición de los miembros del equipo, su análisis de efectividad de ejecución, considerando que son ellos quienes deben ejecutar el proceso.

Tabla 5. *Determinación del proceso de recolección de información.*

N°	Aspecto a mejorar	Técnica	Instrumento	Evidencia
1	Métodos de atención a clientes.	Observación de procesos.	Ficha de cotejo	Videos y fotografías.
		Entrevistas al personal y clientes.	Guía de entrevista	Videos y audios.
2	Rediseño de procesos internos.	Análisis de documentos.	Hoja de trabajo	Hoja de trabajo con anotaciones.
3	Determinación de una línea de especialidad del personal.	Análisis de carpeta del personal.	Hoja de trabajo	Hoja de trabajo con anotaciones.
		Entrevistas al personal.	Guía de entrevista	Videos y audios.
4	Demostración del beneficio costo de la implantación de mejoras.	Análisis de documentos: Reclamos e inversiones en capacitaciones.	Hoja de trabajo	Hoja de trabajo con anotaciones.
5	Certificación del personal.	Análisis de carpeta del personal.	Hoja de trabajo	Hoja de trabajo con anotaciones.
		Entrevistas al personal.	Guía de entrevista	Videos y audios.

Fuente: Análisis teórico y metodológico de las buenas prácticas de recolección de datos.

En la Tabla 5 se muestran los criterios para la determinación del proceso de recolección de información de los Benchmark, a través del equipo de trabajo del Benchmarking. Se consideraron los aspectos a mejorar que fueron establecidos en la etapa 1. Determinación de aspectos a comparar, y que se especificaron en la Tabla 3. Así tenemos que las técnicas que mayormente serán ejecutadas son las entrevistas al personal y el análisis de la documentación, tanto de la atención a los clientes, como del legajo personal de cada trabajador.

La idea fundamental es identificar las buenas prácticas que realizan los Benchmark, y de los cuales se puede aprender mucho para ser adaptados a nuestra entidad.

5. Adaptación.

Este proceso comprende el establecimiento del plan de actividades, del cual se deben definir los diversos aspectos relevantes para una ejecución eficiente y eficaz, que permita el logro de los objetivos trazados. Este plan es la continuación de la determinación de los aspectos a comparar y la formación del equipo de trabajo. Por lo tanto, partirá de la determinación de los Benchmark en adelante.

N	Actividad	Indicador	Meta	Tiempo	Responsable	Presupuesto
1	Determinación de los Benchmark. Obtención de la autorización para el desarrollo de proceso por parte de las entidades referentes.	Nivel de relevancia de los Benchmark para los fines del proceso de Benchmarking.	Muy Alta.	60 días	Líder del equipo.	S/. 6,235.00
2	Recolección de información.	Nivel de relevancia de la información recolectada para los fines del proceso de Benchmarking.	Muy Alta.	3 días	Equipo completo.	S/. 8,076.00
3	Análisis de la información. Identificación de buenas prácticas y factores influyentes.	Nivel de relevancia de las buenas prácticas y factores influyentes identificados.	Muy Alta.	7 días	Equipo completo.	S/. 7,650.67
4	Establecimiento del plan de mejora. Rediseño de procesos, reestructuración	Nivel de adecuación a los fines de la entidad, priorizando la calidad de	Muy Alta.	30 días	Equipo completo.	S/. 13,930.00

	organizacional normativo, capacitación personal.	y al	atención a los clientes.				
5	Implementación del plan de mejora.	del	Nivel de mejora de los procesos actuales y la calidad de la atención a los clientes.	Muy Alta.	120 días	Equipo completo.	S/. 38,490.00
6	Monitoreo y control.		Nivel de identificación oportuna de sesgos y toma de medidas correctivas.	Inmediato.	360 días	Evaluador.	S/. 103,400.00

6. Proyecciones.-

Las proyecciones se elaboran en base a la discusión de los resultados, en donde se realiza un análisis de los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores de la variable dependiente, que es el entrenamiento del personal, como contenedor del problema a resolver. Se debe recordar que la información actualizada se tiene de los años 2017 y 2018. Por esa razón en la Tabla 6 se muestra información del año 2017, debido a que en el año 2018 no se tuvieron cambios.

Para la determinación de los resultados específicos del año proyectado, que en este caso es el 2019, se consideraron las actividades planificadas en la propuesta de solución, y el análisis deductivo de las bases teóricas e investigaciones citadas en la tesis.

Por lo tanto, a través del método deductivo se hizo la proyección de resultados para el año 2019, estableciendo el diferencial y su fundamentación. También se consideraron los factores influyentes que fueron identificados en el análisis de las teorías e investigaciones citadas y fueron determinados en la propuesta de solución (Ver 3.1. Identificación de factores influyentes en la relación de las variables).

Tabla 6. *Proyecciones de resultados obtenidos luego de la aplicación de la propuesta.*

DIMENSIÓN	INDICADOR	ECUACIÓN	2017	2019	DIFERENCIAL	FUNDAMENTACIÓN
	Porcentaje de participantes que culminaron.	Total de participantes que culminaron / Total de participantes	100%	100%	1.00	1
Efectividad	Calificaciones.	Promedio de calificaciones de participantes.	No se tiene	60/100	Existencia	2
	Porcentaje de participantes certificados.	Total de participantes certificados / Total de participantes que culminaron	0%	100%	100%	3
Tiempo.	Horas de capacitación.	Total de horas de capacitación.	8	360	4,500%	4

Fuente: Análisis de proyecciones en base al plan de actividades.

Los detalles de la fundamentación de los resultados mostrados en la tabla 6 se explican a continuación:

1. Se evidencia que el Porcentaje de participantes que culminaron la capacitación en el año 2017 fue del 100%, es decir, todos los participantes culminaron el proceso de capacitaciones. Sin embargo, estas fueron solamente sobre actividades periódicas de sus labores dentro de la empresa. Para el año 2019 se espera que este índice se mantenga, no solamente se espera desarrollar capacitaciones de actividades rutinarias, sino también de actividades de especialidad del personal, como las mejores prácticas de atención a clientes, entre otros.
2. Para el año 2017 no se tuvo un registro de calificaciones de los participantes en las capacitaciones, lo cual no permitía saber si el personal tuvo las competencias básicas de aprendizaje. Se proyecta que para el 2019, el nivel mínimo de calificaciones sea de 60 de 100 puntos. No significa una mejora significativa de las competencias generadas por el personal, pero refleja que lo mínimo exigido al personal es la comprensión mayor al Regular. De manera progresiva irán incrementando las competencias necesarias para desarrollar su labor.
3. En el año 2017 el porcentaje de participantes certificados fue 0%, debido a que este proceso no existía. Lo cual no permite tener una visión clara de la generación de competencias en el personal que le permitan desarrollar sus actividades de manera adecuada. Para el año 2019 se proyecta que la totalidad del personal sea certificado por las capacitaciones que recibe, de manera que se tenga evidencia suficiente de su nivel de generación de competencias sobre el tema tratado, y la forma en que generará beneficios a la empresa. Por esa razón el diferencial es del 100%.
4. En el año 2017 las horas de capacitación que recibieron los empleados fue de 8 horas, lo cual constituye una capacitación en una jornada laboral. Estuvo orientada hacia la comprensión de los aspectos básicos de las labores que desarrolla de manera cotidiana. Para el 2019 se espera que cada trabajador

tenga una capacitación mínima de 30 horas mensuales, durante todo el año, haciendo un total de 360 horas (30 horas x 12 meses). Por esa razón el diferencial es en 4,500% de incremento.

Por lo tanto, las proyecciones muestran un panorama netamente cuantitativo, en relación a los porcentajes de participación y certificación de los trabajadores. También se muestra una mejora cualitativa de las características de las capacitaciones y la forma en que generará competencias en el personal, tanto las básicas como las especializadas.

7. Presupuesto.-

Para el desarrollo de cada actividad se tiene el siguiente presupuesto:

Actividad:

Etapa 1. Determinación de los Benchmark. Obtención de la autorización para el desarrollo de proceso por parte de las entidades referentes.

Materiales					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Materiales de escritorio.	Conjunto	1	S/. 160.00		S/. 160.00	S/. 160.00
2	Papel Bond.	Millar	0.25	S/. 20.00		S/. 5.00	S/. 5.00
Total:				S/. 180.00		S/. 165.00	S/. 165.00

Equipos					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Computadora personal.	Unidad	1	S/. 1,100.00		S/. 1,100.00	S/. 1,100.00
2	Impresora.	Unidad	1	S/. 550.00		S/. 550.00	S/. 550.00
Total:				S/. 1,650.00		S/. 1,650.00	S/. 1,650.00

Personal					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Líder del equipo. (1).	Sueldo mensual	2	S/. 2,000.00		S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
Total:				S/. 2,000.00		S/. 4,000.00	S/. 4,000.00

Servicios					Sub Total			
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total	
1	Internet.	Mensualidad	2	S/. 60.00		S/. 120.00	S/. 120.00	
2	Viajes hacia los Benchmark.	Viáticos	1	S/. 300.00	S/. 300.00		S/. 300.00	
Total:				S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 120.00	S/. 420.00	

(1). Actividad planificada para 60 días.

Total General: S/. 300.00 S/. 5,935.00 S/. 6,235.00
5% 95%

Actividad:

Etapa 2. Recolección de información.

Materiales**Sub Total**

Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Materiales de escritorio.	Conjunto	5	S/. 160.00		S/. 800.00	S/. 800.00
2	Papel Bond.	Millar	1	S/. 20.00		S/. 20.00	S/. 20.00
Total:				S/. 180.00		S/. 820.00	S/. 820.00

Equipos**Sub Total**

Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Computadora personal.	Unidad	4	S/. 1,100.00		S/. 4,400.00	S/. 4,400.00
2	Impresora.	Unidad	1	S/. 550.00		S/. 550.00	S/. 550.00
Total:				S/. 1,650.00		S/. 4,950.00	S/. 4,950.00

Personal**Sub Total**

Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Líder del equipo. (1).	Sueldo mensual	0.1	S/. 2,000.00		S/. 200.00	S/. 200.00
2	Colaboradores. (2).	Sueldo mensual	0.4	S/. 1,500.00		S/. 600.00	S/. 600.00
Total:				S/. 3,500.00		S/. 800.00	S/. 800.00

Servicios**Sub Total**

Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Internet. (1).	Mensualidad	0.1	S/. 60.00		S/. 6.00	S/. 6.00
2	Viajes del equipo hacia los Benchmark.	Viáticos	5	S/. 300.00	S/. 1,500.00		S/. 1,500.00
Total:				S/. 300.00	S/. 1,500.00	S/. 6.00	S/. 1,506.00

(1). 3 días de un mes: $3/30 = 0.10$.

(2). Sueldo de 4 integrantes.

Total General: S/. 1,500.00 S/. 6,576.00 S/. 8,076.00
 19% 81%

Actividad:

Etapa 3. Análisis de la información. Identificación de buenas prácticas y factores influyentes.

Materiales

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Materiales de escritorio.	Conjunto	5	S/. 160.00		S/. 800.00	S/. 800.00
2	Papel Bond.	Millar	1	S/. 20.00		S/. 20.00	S/. 20.00
Total:				S/. 180.00		S/. 820.00	S/. 820.00

Equipos

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Computadora personal.	Unidad	4	S/. 1,100.00		S/. 4,400.00	S/. 4,400.00
2	Impresora.	Unidad	1	S/. 550.00		S/. 550.00	S/. 550.00
Total:				S/. 1,650.00		S/. 4,950.00	S/. 4,950.00

Personal

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Líder del equipo. (1).	Sueldo mensual	0.23	S/. 2,000.00		S/. 466.67	S/. 466.67
2	Colaboradores. (2).	Sueldo mensual	0.93	S/. 1,500.00		S/. 1,400.00	S/. 1,400.00
Total:				S/. 3,500.00		S/. 1,866.67	S/. 1,866.67

Servicios

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Internet. (1).	Mensualidad	0.23	S/. 60.00		S/. 14.00	S/. 14.00
Total:				S/. 60.00	S/. -	S/. 14.00	S/. 14.00

(1). Planificado para 7 días: $7/30 = 0.23$.(2). Sueldo de 4 integrantes: $0.23 \times 4 = 0.93$.

Total General:	S/. -	0%	S/. 7,650.67	S/. 7,650.67	100%
-----------------------	--------------	-----------	---------------------	---------------------	-------------

Actividad:

Etapa 4. Establecimiento del plan de mejora. Rediseño de procesos, reestructuración organizacional y normativo, capacitación al personal.

Materiales

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Materiales de escritorio.	Conjunto	5	S/. 160.00		S/. 800.00	S/. 800.00
2	Papel Bond.	Millar	3	S/. 20.00		S/. 60.00	S/. 60.00
Total:					S/. 180.00	S/. 860.00	S/. 860.00

Equipos

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Computadora personal.	Unidad	4	S/. 1,100.00		S/. 4,400.00	S/. 4,400.00
2	Impresora.	Unidad	1	S/. 550.00		S/. 550.00	S/. 550.00
Total:					S/. 1,650.00	S/. 4,950.00	S/. 4,950.00

Personal

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Líder del equipo. (1).	Sueldo mensual	1	S/. 2,000.00		S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
2	Colaboradores. (2).	Sueldo mensual	4	S/. 1,500.00		S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Total:					S/. 3,500.00	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00

Servicios

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Internet. (1).	Mensualidad	1	S/. 120.00		S/. 120.00	S/. 120.00
Total:					S/. 120.00	S/. -	S/. 120.00

(1). Planificado para 30 días.

(2). Sueldo de 4 integrantes.

Total General:	S/. -	S/. 13,930.00	S/. 13,930.00
	0%	100%	

Actividad:

Etapa 5. Implementación del plan de mejora.

Materiales

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Materiales de escritorio.	Conjunto	5	S/. 200.00		S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
2	Papel Bond.	Millar	3	S/. 20.00		S/. 60.00	S/. 60.00
Total:				S/. 220.00		S/. 1,060.00	S/. 1,060.00

Equipos

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Computadora personal.	Unidad	4	S/. 1,100.00		S/. 4,400.00	S/. 4,400.00
2	Impresora.	Unidad	1	S/. 550.00		S/. 550.00	S/. 550.00
Total:				S/. 1,650.00		S/. 4,950.00	S/. 4,950.00

Personal

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Líder del equipo. (1).	Sueldo mensual	4	S/. 2,000.00		S/. 8,000.00	S/. 8,000.00
2	Colaboradores. (2).	Sueldo mensual	16	S/. 1,500.00		S/. 24,000.00	S/. 24,000.00
Total:				S/. 3,500.00		S/. 32,000.00	S/. 32,000.00

Servicios

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Internet. (1).	Mensualidad	4	S/. 120.00		S/. 480.00	S/. 480.00
Total:				S/. 120.00	S/. -	S/. 480.00	S/. 480.00

(1). Planificado para 120 días.

(2). Sueldo de 4 integrantes: 4 meses x 4 integrantes = 16.

Total General:	S/. -	S/. 38,490.00	S/. 38,490.00
	0%	100%	

Nota importante.- Los costos no incluyen las adquisiciones propias del proceso de implementación del plan de mejora.

Actividad:

Etapa 6. Monitoreo y control.

Materiales

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Materiales de escritorio.	Conjunto	5	S/. 200.00		S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
2	Papel Bond.	Millar	0.5	S/. 20.00		S/. 10.00	S/. 10.00
Total:				S/. 220.00		S/. 1,010.00	S/. 1,010.00

Equipos

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Computadora personal.	Unidad	4	S/. 1,100.00		S/. 4,400.00	S/. 4,400.00
2	Impresora.	Unidad	1	S/. 550.00		S/. 550.00	S/. 550.00
Total:				S/. 1,650.00		S/. 4,950.00	S/. 4,950.00

Personal

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Líder del equipo. (1).	Sueldo mensual	12	S/. 2,000.00		S/. 24,000.00	S/. 24,000.00
2	Colaboradores. (2).	Sueldo mensual	48	S/. 1,500.00		S/. 72,000.00	S/. 72,000.00
Total:				S/. 3,500.00		S/. 96,000.00	S/. 96,000.00

Servicios

					Sub Total		
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total
1	Internet. (1).	Mensualidad	12	S/. 120.00		S/. 1,440.00	S/. 1,440.00
Total:				S/. 120.00	S/.	- S/. 1,440.00	S/. 1,440.00

(1). Planificado para un año: 12 meses.

(2). Sueldo de 4 integrantes: 12 meses x 4 integrantes = 48.

Total General: S/.**0%****-****S/. 103,400.00****S/. 103,400.00****100%**

El período de planificación de la propuesta es de 12 meses, incluyendo la etapa de Monitoreo y Control, la cual conlleva a una mayor duración por su naturaleza de análisis de la implantación en la entidad. En la tabla Resumen se puede apreciar que el importe total de la propuesta es de S/.177,781.67. El 99% es valorizado, lo cual significa que la entidad cuenta con los recursos y no debe desembolsar dinero alguno. El importe en efectivo es de S/1,800.00, por el desarrollo de las actividades 1 y 2, que comprende la identificación de los Benchmark y la recolección de los datos.

Resumen

Actividad	Efectivo	Valorizado	Total
1	S/. 300.00	S/. 5,935.00	S/. 6,235.00
2	S/. 1,500.00	S/. 6,576.00	S/. 8,076.00
3	S/. -	S/. 7,650.67	S/. 7,650.67
4	S/. -	S/. 13,930.00	S/. 13,930.00
5	S/. -	S/. 38,490.00	S/. 38,490.00
6	S/. -	S/. 103,400.00	S/. 103,400.00
Total	S/. 1,800.00	S/. 175,981.67	S/. 177,781.67
%	1%	99%	100%

Por lo tanto, la implementación de la propuesta de Benchmarking es viable económicamente, debido a que el presupuesto en efectivo es muy bajo para una empresa, y la mayor cantidad es valorizada, contando la entidad con dichos recursos.

ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE BENCHMARKING PARA MEJORAR EL ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PERÚ FORTS CONSTRUCTO SAC.	¿De qué manera mejorar el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC?	Elaborar un plan de Benchmarking para mejorar el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC.	Si se aplica un plan de Benchmarking, entonces mejorará el entrenamiento del personal de la empresa Perú Forts Constructo SAC.	No experimental. Porque usará métodos deductivos. Predictiva. Porque hará predicciones sobre el comportamiento futuro de la variable dependiente.	Unidad de análisis.- Personal de la empresa. Población.- 20 personas. Muestra.- No se tiene una muestra, debido a que la población es estadísticamente pequeña, es decir, menos a 100 elementos.

ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

**TÉCNICA: ANÁLISIS DOCUMENTARIO
INSTRUMENTO: CUADERNILLO DE TRABAJO**

Objetivo.-

Obtener datos relacionados con el entrenamiento del personal de la entidad en estudio.

1. Porcentaje de participantes que culminaron.

Total de participantes que culminaron / Total de participantes

Fuente: Informes de capacitaciones.

Total de participantes que culminaron =

Total de participantes =

Observaciones:

.....
.....
.....
.....

2. Calificaciones.

Sumatoria de las calificaciones / Total de participantes

Fuente: Informes de capacitaciones.

Sumatoria de calificaciones =

Total de participantes =

Observaciones:

.....
.....
.....
.....

3. Porcentaje de participantes certificados.

Total de participantes certificados / Total de participantes que culminaron

Fuente: Informes de capacitaciones.

Total de participantes certificados =

Total de participantes que culminaron =

Observaciones:

.....
.....
.....
.....

4. Horas de capacitación.

Sumatoria de horas de capacitación =

Fuente: Informes de capacitaciones.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....