

## **GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, RENDIMIENTO PRODUCTIVO Y FINANCIERO EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR. ESTUDIO DE CASO DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN CECAP.**

### **MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL, PRODUCTIVE AND FINANCIAL PERFORMANCE IN THIRD SECTOR ENTITIES. CASE STUDY OF THE SERVICIO DE CAPACITACIÓN CECAP.**

Francisco Jesús Gálvez Sánchez\* y Vicente Martínez-Medina \*\*

\*Grupo CECAP, [francisgalsan@gmail.com](mailto:francisgalsan@gmail.com)

\*\*Director Área de Desarrollo Corporativo, Grupo CECAP, [vicente.martinez@grupocecap.es](mailto:vicente.martinez@grupocecap.es)

---

#### **RESUMEN**

El presente artículo de investigación analiza la gestión del capital humano y su relación con el rendimiento productivo financiero en el Servicio de Capacitación CECAP, que es un recurso de atención a personas en situación de vulnerabilidad social, especialmente personas con discapacidad intelectual. De esta forma, se analizan, evalúan y validan una serie de indicadores, tanto de naturaleza productiva como financiera, que determinan las ratios óptimas en la intervención profesional. En consecuencia, se trata del primer estudio de investigación que evalúa la correlación entre la gestión del conocimiento y el rendimiento productivo y financiero en entidades del Tercer Sector, proporcionando una base metodológica y teórica para su aplicación en otras organizaciones de la misma índole.

**Palabras clave:** gestión del capital humano, rendimiento financiero, rendimiento productivo, organizaciones del Tercer Sector.

#### **ABSTRACT**

*This research article analyzes the management of human capital and its relationship with financial productive performance in the Servicio de Capacitación CECAP, which is a care resource for people in situations of social vulnerability, especially people with intellectual disabilities. In this way, a series of indicators, both of a productive and financial nature, are analyzed, evaluated and validated, which determine the optimal ratios in professional intervention. Consequently, it is the first research study that evaluates the correlation between knowledge management and productive and financial performance in Third Sector entities, providing a methodological and theoretical basis for its application in other organizations of the same nature.*

**Keywords:** *human capital management, financial performance, productive performance, Third Sector organizations.*

## INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos de cualquier institución, ya sea de naturaleza pública o privada, es garantizar una adecuada gestión de su capital intelectual, en pro de ofrecer un producto o servicio al mercado que le permita generar una ventaja competitiva, y que ésta finalmente se traslade al rendimiento financiero de la compañía.

En este sentido, según Peteraf (1993) y Wernerfelt (1984) la ventaja competitiva sostenible requiere que la empresa cree y mantenga recursos estratégicos. Para Amit & Schoemaker (1993) el tipo, la magnitud y las características propias de estos recursos determinan la rentabilidad de la empresa, mientras que Barney (1991) sostiene que las características de estos recursos deben ser: (a) generar valor; (b) ser raros; y (c) difíciles de imitar y sustituir, ya que de lo contrario la ventaja competitiva no será sostenible, puesto que el mercado podrá rápidamente adquirir o crear estos recursos estratégicos.

Uno de los recursos más importantes es de las organizaciones es su capital intelectual, que ha sido ampliamente estudiado en la literatura previa, siendo la primera definición comercial la de Edvinsson, (1997), quien la considera “la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y habilidades profesionales que brindan una ventaja competitiva en el mercado”. El propio autor divide el capital intelectual en: (a) capital humano; (b) capital estructural; y (c) capital relacional (Edvinsson y Malone, 1997).

Para Cater & Cater, (2009) el capital humano es el que está directamente vinculado al talento de los empleados, y la literatura previa identifica

como componentes de ésta las habilidades, competencias, destrezas y conocimientos específicos que los diferencian del resto (Hormiga et al., 2011, Hsu and Fang, 2009, Johanson, 2005) Es precisamente el conocimiento uno de los activos intangibles que cumple con las características de Barney (1991), lo que favorece la generación de ventajas competitivas (Spender & Grant, 1996). Generar y gestionar conocimiento podría constituir la base del desempeño y la ventaja de la corporación (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Una vez identificado la importancia de la gestión del conocimiento, así como su impacto en la obtención de la ventaja estratégico y, por ende, su impacto en el rendimiento productivo y financiero, el presente estudio de investigación analiza el rendimiento del capital humano del Servicio de Capacitación CECAP (Toledo, España). El Servicio de Capacitación CECAP Sociedad Cooperativa de Castilla La Mancha sin fin de lucro, constituida el 16 de enero del año 2006 y tiene Convenio en vigor con la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha a través de su Consejería de Sanidad y Asuntos Sociales, y está conformado por un equipo interdisciplinar de profesionales de experiencia en el tercer sector. Trabajamos en la restitución de los derechos fundamentales de las personas en situación de vulnerabilidad, con el objetivo de favorecer su acceso al marco de derechos fundamentales, fomentando así su participación activa en la sociedad en la que viven.

Se trata por tanto de una herramienta útil y eficiente en el desarrollo personal a través de la capacitación individual de competencias y habilidades que permitan al participante conseguir sus objetivos personales, e igualmente

apoyar a otros agentes comunitarios (administración, empresas, entre otros), a ser parte activa de este proceso de normalización implementando políticas o acciones de Responsabilidad Social.

En consecuencia, en la siguiente sección presentamos el método utilizado: (a) estableciendo el objetivo, que es analizar el rendimiento profesional óptimo en la intervención a personas en situación de vulnerabilidad por razones de discapacidad intelectual; (b) definiendo la población y la muestra, que hace referencia al equipo profesional del área de Capacitación Laboral y Emprendimiento; (c) estableciendo el instrumento, que es un análisis de casos; y (d) exponiendo el método de recopilación de datos, que distingue entre las horas laborales trabajadas y las destinadas a la intervención directa. En el apartado de resultados se exponen los principales indicadores obtenidos, tanto de naturaleza productiva como financiera, y finalmente ofrecemos las principales conclusiones que sintetizan nuestros resultados.

## MÉTODO

### Objetivos

El objetivo de este artículo de investigación es analizar el grado de rendimiento profesional óptimo en la intervención a personas con discapacidad en el Servicio de Capacitación CECAP, ubicado en Toledo, España, estableciendo y validando indicadores productivos y financieros en la atención profesional de personas con discapacidad bajo criterios de eficiencia en función del volumen de apoyos directos necesarios, el número de participantes asignados al Área, y el coste laboral soportado por la entidad.

### Población y muestra

Los trabajadores objeto de estudio forman parte del equipo profesional asignado al Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP., entidad sin ánimo de lucro perteneciente al Grupo CECAP de Toledo (España) cuyo objeto social es la prestación de todo tipo de servicios sociales orientados a personas con discapacidad mediante la realización de actividades sanitarias, educativas u otras de naturaleza social sin ánimo de lucro. El Servicio de Capacitación CECAP S.COOP., fue constituido en junio de 2006, y está regulado por el Decreto 88/2017, de 5 de diciembre, en el que se regulan las condiciones mínimas de los Servicios de Capacitación establece que estos recursos tienen como principal objetivo potenciar los puntos fuertes de las personas con discapacidad y facilitar nuevos aprendizajes en todos los ámbitos de la vida de la persona, diferenciándose de otros recursos sociales por su metodología de trabajo, definición de objetivos, y evaluación de los mismos, siguiendo los siguientes criterios:

- a) Evaluación sistemática del perfil de la persona en base a sus puntos fuertes y potencialidades.
- b) Elaboración del plan de apoyo para cada persona en base a la especificidad de su perfil de puntos fuertes y débiles.
- c) Trabajo de los profesionales de apoyo únicamente y exclusivamente en entorno comunitario y normalizado.
- d) Utilización como metodología de trabajo los planes personales de apoyos, relacionados con proyectos vitales, con objetivos singularizados diseñados por la

propia persona con discapacidad y su familia con el apoyo del profesional especializado.

e) Evaluación de objetivos alcanzados en base a parámetros de calidad de vida de la persona y la familia.

f) Trabajo en red con la utilización de todos los recursos comunitarios disponibles y en base a equipos de carácter transdisciplinar, con formación en el ámbito social y educativo.

g) Cada usuario del servicio tendrá asignado un profesional facilitador y responsable del seguimiento de su plan de apoyo personal.

El Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP., tiene como objetivo facilitar el acceso de personas con discapacidad al mercado laboral ordinario, promoviendo estrategias que la doten del rol de trabajador y todas aquellas competencias, habilidades y destrezas necesarias para afrontar la exigencia del empleo, desde sus intereses y objetivos, garantizando que se cumplan los máximos estándares de calidad tanto en el proceso metodológico profesional como en el servicio y atención a familias y participantes.

La tabla 1 recoge la composición del equipo profesional que compone el Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento, teniendo en cuenta sus categorías profesionales, tipo de jornada laboral, y tipo de contrato laboral. El número de profesionales en el periodo de estudio ha ascendido a seis, todos con contrato indefinido y con una media de antigüedad en la empresa superior a tres años. En virtud del XV convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad, la categoría profesional de

Técnico Superior N1 es aquella cuya competencia general Interviene en el entorno personal y socio laboral aplicando la metodología de empleo con apoyo para facilitar el acceso y mantenimiento del puesto de trabajo de las personas con discapacidad, realizando el entrenamiento de las habilidades socio laborales necesarias para su inserción, manteniendo contactos con el entorno y colaborando en el análisis de puestos de trabajo, así como realizando la gestión de información sobre recursos formativos y socio laborales existentes en el entorno de acuerdo con las directrices establecidas. Por su parte, la categoría profesional Titulado Nivel 2, realiza tareas complejas y de impacto, desarrolla programas y aplicaciones técnicas de producción, servicios o administración que exijan titulación específica de grado universitario, de acuerdo con lo especificado en las normas administrativas que las regulan.

Tabla 1.

*Composición Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio Capacitación CECAP S.Coop.*

|               | <b>Categoría profesional</b> | <b>Tipo de contrato</b> | <b>Tipo de jornada</b> |
|---------------|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Profesional 1 | Técnico superior N1          | Indefinido              | Completa               |
| Profesional 3 | Titulado nivel 2             | Indefinido              | Parcial                |
| Profesional 4 | Técnico superior N1          | Indefinido              | Completa               |
| Profesional 2 | Técnico superior N1          | Indefinido              | Parcial                |
| Profesional 5 | Técnico superior N1          | Indefinido              | Completa               |
| Profesional 6 | Técnico superior N1          | Indefinido              | Completa               |

Exige evidenciar un alto nivel de competencias en materia de planificación y programación, desarrollo de otras personas y toma de

decisiones, además de en las competencias transversales comunes al sector.

El Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento dirige su atención a personas con discapacidad intelectual mayores de 18 años con un grado de minusvalía  $\geq 33\%$ , con el objetivo de mejorar su empleabilidad, su competitividad laboral, y facilitar su acceso al mercado laboral consiguiendo un empleo remunerado. Por otra parte, cada profesional está asignado a una fase del proceso de capacitación del participante delimitado por el volumen de apoyos necesarios en su proceso de intervención, de esta forma, el proceso metodológico del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP., determina tres fases:

1. Adquisición: Participantes con discapacidad cuyo porcentaje de idoneidad con respecto al objetivo general está por debajo del 40%, requiriendo un nivel elevado de apoyo profesionales.
2. Interiorización. Participantes con discapacidad cuyo porcentaje de idoneidad con respecto al objetivo general está entre el

40% y el 80%, requiriendo un nivel medio de apoyo profesionales.

3. Generalización: Participantes con discapacidad cuyo porcentaje de idoneidad con respecto al objetivo general está más del 80%, requiriendo un nivel reducido de apoyos profesionales.

El grado de idoneidad, se estima en función de las habilidades y destrezas que tiene adquiridas e interiorizadas el participante con discapacidad y que son necesarias para la consecución del objetivo propuesto. Para conseguir sus objetivos, los profesionales del Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento trabajan en colaboración con una red empresarial con la que desarrollan tanto programas formativos como de empleo y que procede de diferentes sectores productivos.

Esta red empresarial colabora en la consecución de los objetivos laborales de los participantes con discapacidad atendidos en base al desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y en coordinación con los integrantes del Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento.

Tabla 2.

*Número de participantes con discapacidad atendidos por cada profesional perteneciente al Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento durante el periodo de estudio, identificando la fase del proceso de intervención en la que se encuentra.*

|               | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Promedio | Nivel de apoyo  |
|---------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|----------|-----------------|
| Profesional 1 | 13    | 11      | 14    | 39    | 17   | 15    | 18       | Generalización  |
| Profesional 2 | 21    | 21      | 21    | 21    | 21   | 23    | 21       | Adquisición     |
| Profesional 3 | 41    | 48      | 51    | 49    | 47   | 44    | 47       | Generalización  |
| Profesional 4 | 17    | 17      | 17    | 17    | 18   | 19    | 18       | Adquisición     |
| Profesional 5 | 36    | 36      | 36    | 36    | 34   | 32    | 35       | Interiorización |
| Profesional 6 | 29    | 30      | 32    | 29    | 29   | 29    | 30       | Interiorización |

Tabla 3.

*Sectores productivos de la red de colaboración empresarial del Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.Coop*

| Sector productivo    | Número de empresas colaboradoras |
|----------------------|----------------------------------|
| Hostelería y turismo | 20                               |
| Comercio             | 14                               |
| Servicios Admón.     | 19                               |
| Jardinería           | 1                                |
| Mecánica             | 2                                |
| Otros                | 2                                |
| TOTAL                | 58                               |

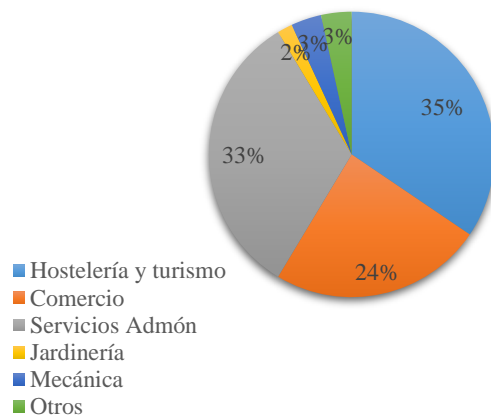


Figura 1. Distribución por sectores productivos de las empresas colaboradoras

Los sectores productivos de esta red de colaboración empresarial, están alineados con los itinerarios formativos y profesionales de los participantes atendidos por el Área. Estas empresas, se ubican principalmente en la provincia de Toledo, y colaboran con el Servicio de Capacitación CECAP S.COOP. en el desarrollo de dos líneas de trabajo, por un lado, el desarrollo de programas formativos en prácticas no laborales que facilitan la adquisición de experiencia y aprendizajes en entornos laborales normalizados, y por otro, el desarrollo de programas de empleo que deriven en la contratación laboral y remunerada de los participantes atendidos por el área. En el estudio, se ha tenido en cuenta la influencia de la red de

colaboración en las horas profesionales destinadas a atención directa, algo que perjudica a aquellos profesionales que entre sus funciones se recoge el objetivo de mediar directamente con el colaborador y formalizar dicha colaboración, lo que implica destinar horas profesionales al cumplimiento de dicho objetivo en decremento de asignar sus horas profesionales a la atención directa.

### Instrumento

Este estudio de investigación utiliza una metodología de estudio de caso descriptivo, que es especialmente útil para estudiar una situación que tiene lugar en un marco geográfico concreto (García-Jiménez, 1991; Merriam, 1988; Yin, 1989;) a través de la recopilación de datos e información relacionada con la capacidad productiva de un área concreto de intervención social del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP., denominado “Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento”, que focaliza sus resultados en el marco de derechos de las personas con discapacidad en lo referente al derecho fundamental recogido en el artículo 35 de la Constitución Española; “ Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”. Esta Área, por tanto, focaliza sus objetivos en un marco de derechos concreto en base a los intereses y objetivos de las personas con discapacidad a las que atiende. El potencial de este estudio radica en el establecimiento y validación de indicadores productivos y financieros en la atención profesional de



personas con discapacidad bajo criterios de eficiencia en función del volumen de apoyos directos necesarios, el número de participantes asignados al Área, y el coste laboral soportado por la entidad. Es por ello, que a través de esta metodología podemos establecer una relación entre la investigación, teoría y práctica, siendo un método de gran relevancia en las ciencias sociales (Latorre, 2003).

Para el desarrollo de este estudio, se ha tenido en cuenta una temporalidad que abarca desde enero de 2021 a junio de 2021 (6 meses), utilizando una metodología propia del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP. denominada “Estudio de Rendimiento Profesional” o “ERP” que trata de analizar la capacidad productiva de las áreas metodológicas del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP., así como la relación entre los recursos empleados y los objetivos conseguidos. El ERP considera la atención directa un indicador de calidad esencial que facilita la consecución de los resultados esperados en el proceso de intervención y capacitación del participante, siendo aquella en la que sólo interviene el profesional y el participante en una atención presencial, directa e individualizada, es decir, en la intervención, no participan otros profesionales o participantes, y está enfocada exclusivamente a la consecución de los objetivos individuales en su marco de derechos.

Por otra parte, el ERP define la “capacidad productiva máxima” como el total de horas profesionales contratadas en función del Convenio Colectivo regulador, en este caso, el “XV convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad”, y por último, define la

“capacidad productiva óptima”, como el número mínimo de horas que el profesional destina a la atención directa de los participantes con discapacidad que tiene asignados y son necesarias para garantizar los objetivos establecidos en sus planes de intervención y capacitación. Esta ratio, para ser óptimo situarse en un rango igual o superior al 75%, es decir, al menos el 75% de las horas contratadas profesionales deben destinarse exclusivamente a la atención directa con el participante, ya que una ratio inferior podría perjudicar los objetivos de capacitación previamente planificados tras la observación de fenómenos y su comprobación mediante la experimentación realizada por la entidad. Para el estudio de esta ratio, se analizan dos variables, por un lado, el número de horas que el profesional destina a la intervención directa de los participantes con discapacidad que tiene asignados, y por otro, el total de horas que el profesional trabaja de forma efectiva al mes. Se entiende que cuanto mayor sea esta ratio, la calidad en el proceso de atención del participante será superior, al realizar una intervención directa, presencial e individualizada, y orientando la totalidad del recurso profesional a sus objetivos.

Por otra parte, el ERP establece indicadores de naturaleza financiera destinados a analizar la eficiencia del coste profesional asignado a las áreas de intervención directa del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP. Estos indicadores, se calculan tomando como referencia el coste salarial soportado por la entidad y asignado a cada profesional del área de intervención correspondiente, de forma que, se generará una mayor eficiencia a medida que la entidad soporta un coste laboral menor

cumpliendo con la ratio óptima de capacidad productiva.

El estudio, por tanto, cuantifica la ratio de capacidad productiva óptima y el número óptimo de participantes que el profesional debe atender, en función de la fase del proceso metodológico en el que intervenga, y el coste laboral soportado por la entidad.

#### **Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Las variables de análisis están relacionadas con indicadores de naturaleza productiva y financiera. Todos los indicadores objeto de estudio, comparan dos o más datos para obtener un valor o criterio de medición en un determinado efecto, en este caso, efectos productivos y financieros que inciden de forma significativa en la gestión eficiente de los recursos financieros, humanos y técnicos de la entidad.

Los indicadores de carácter productivo, tienen como principal objetivo evaluar el rendimiento y la eficiencia productiva marcada de los procesos metodológicos que aplica el Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento en la atención a participantes con discapacidad del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP. dentro de su ámbito de actuación y objetivos. Estos indicadores se fundamentan en el análisis de dos variables, por un lado, las horas mensuales trabajadas de forma efectiva, y por otra, las horas mensuales que se han destinado al apoyo o atención directa al participante. El ratio óptimo de capacidad productiva establece un valor igual o superior al 75% de horas laborales efectivas (determinadas en la Directiva 93/104 de la CEE artículo 2, establece que el trabajo efectivo es todo periodo de tiempo en el que el trabajador esté en su puesto de trabajo, a

disposición del empresario, en ejercicio de sus funciones, a lo largo de su jornada laboral), y horas destinadas a apoyo o intervención directa, mejorando la calidad del proceso de intervención y capacitación a medida que dicho ratio aumenta.

También, como indicador productivo, se recoge la productividad hora directa/participante que es calculada por el cociente entre el número de participantes atendidos por cada profesional al mes y las horas profesionales de atención directa realizadas por dicho profesional, siendo un indicador que trata de cuantificar el número de horas de atención directa que el profesional asigna a cada participante con independencia del volumen de apoyos que recibe.

Los indicadores de naturaleza financiera, tienen como principal objetivo cuantificar la eficiencia de los recursos profesionales que la entidad invierte en la atención de cada participante, aumentando la eficiencia a medida que se reduce el coste profesional cumpliendo con la ratio óptima de capacidad productiva. También, se analiza la inversión profesional que la entidad destina a la atención directa, calculada por el producto entre las horas profesionales destinadas a la atención directa y los recursos económicos profesionales que la entidad destina a ejecutarlas, por tanto, cuantifica los recursos financieros orientados a conseguir los objetivos recogidos en los planes de capacitación de los participantes con discapacidad y atendidos por su profesional de referencia. Este indicador, es más óptimo en cuanto más reduzca la inversión cumpliendo con la ratio de capacidad productiva óptima.

Para el procedimiento de recogida y análisis de datos, se ha tenido en consideración la veracidad



de la información primaria utilizando los siguientes instrumentos:

A. Indicadores de naturaleza productiva:

a. Horas profesionales trabajadas: Las fuentes de información para su cálculo han sido las siguientes:

i. Para la cuantificación de las horas profesionales contratadas, se ha utilizado como fuente de información contrato laboral de los trabajadores en el que se recoge la tipología de jornada y las horas semanales contratadas.

ii. Para la cuantificación de las horas profesionales efectivamente trabajadas, se ha tenido en cuenta el Registro de horas reguladas en el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, y que establece textualmente la obligación del registro de jornada por parte de las empresas.

b. Horas profesionales destinadas a atención directa. Las fuentes de información utilizadas, han sido las siguientes:

i. Los “Horarios de Apoyos”, documento que tiene como objetivo registrar las horas de apoyo que el profesional destina a su intervención directa. También permite

En términos generales, se han contabilizado 4836,70 horas de trabajo efectivo (se incluye el tiempo que el trabajador está en su puesto de trabajo, incluyendo todo el tiempo dedicado al desarrollo de su actividad) y 3.599,39 horas destinadas a la atención directa de los participantes con discapacidad asignados al Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento.

mejorar la planificación del profesional de una forma más estructurada y en función de las exigencias marcadas en el ERP.

ii. La “Tabla de Datos Cuantitativos (TDC)”, documento complementario a los Horarios de Apoyos que agrega y cuantifica el total de horas de apoyo directo que el profesional ha realizado en el mes de referencia, especificando las horas que el profesional ha destinado a cada participante, así como los objetivos conseguidos en virtud del hito de intervención en el que el participante se encuentra.

B. Indicadores de naturaleza financiera.

Para la determinación de los indicadores de naturaleza financiera se han utilizado como instrumentos las nóminas de los profesionales asignados al Área objeto de estudio en las que se recogen los gastos de personal soportados por la entidad en sueldos y salarios y seguridad social.

### RESULTADOS

El presente apartado recoge los principales resultados obtenidos para los indicadores objeto de estudio.

#### Indicadores de naturaleza productiva

Los resultados relativos a los indicadores de naturaleza productiva se muestran en la tabla 4, 5, 6, 7 y 8.

Con respecto al ratio óptima de capacidad productiva, la ratio agregado del Área en el periodo de estudio se sitúa en el 74,42 %, estando por debajo de la ratio óptima si tenemos en consideración el volumen total de horas efectivas realizadas por el Área y el volumen total de horas que han sido destinadas a apoyo directo. En la fase de adquisición es el

profesional 4 el que ha alcanzado la mejor ratio agregado, destinando en el periodo de estudio el 92,18% de horas efectivas a apoyo o intervención directa.

En la fase de interiorización, el profesional con mejor ratio es el 6, destinando el 78,70% de horas efectivas a la atención directa de sus participantes, y en la fase de generalización, el profesional que alcanza mejor ratio es el 3, con el 81,94%.

El profesional con menos ratio agregado, es el profesional 1, destinando el 47,17% de horas efectivas a apoyo o intervención directa, siendo este profesional el encargado de trabajar directamente en contacto con la red de colaboración empresarial, lo que influye en el valor de dicha ratio al destinar menos horas al apoyo directo de sus participantes por el cumplimiento de dichas funciones. El mes con mejor ratio de capacidad productiva agregada, es

el mes de mayo, con una ratio del 80,32% de horas efectivas profesionales destinadas a apoyo o intervención directa, siendo el mes con mejor relación entre ambas variables. En el periodo de estudio el 67% de los profesionales cumplen con la ratio óptima en términos agregados.

Con respecto a la productividad hora directa/participante, se observa que igualmente en la fase de adquisición, es el profesional 4 con mejor ratio de productividad destinando 4,58 horas de apoyo directo a cada uno de sus participantes. En la fase de interiorización, es el profesional 6 quien alcanza más productividad, destinando 3,98 horas de apoyo directo por encima del profesional 5, que también actúa en esta misma fase, y solo destina 2,96 horas directas por participante. Finalmente, en la fase de generalización, es el profesional 1 con mejor productividad, pero sin embargo no cumple con la ratio óptima de capacidad productiva.

Tabla 4.

*Indicadores de naturaleza productiva distribuidos por meses y profesionales en el periodo de estudio.*

| Mes: Enero                                 | Profesional 1 | Profesional 2 | Profesional 3 | Profesional 4 | Profesional 5 | Profesional 6 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Número participantes atendidos             | 13            | 21            | 41            | 17            | 36            | 29            |
| Total horas diarias trabajadas             | 7,70          | 6,00          | 7,70          | 5,00          | 7,70          | 7,70          |
| Número de días trabajados al mes           | 17,00         | 16,00         | 7,00          | 15,00         | 17,00         | 16            |
| Total horas mensuales trabajadas           | 130,90        | 96,00         | 53,90         | 75,00         | 130,90        | 123,20        |
| Horas de intervención directa              | 33,50         | 67,50         | 39,58         | 67,50         | 94,00         | 74,00         |
| Tiempo destinado a intervención no directa | 97,40         | 28,50         | 14,32         | 7,50          | 36,90         | 49,20         |
| Productividad hora directa/participante    | 2,58          | 3,21          | 0,97          | 3,97          | 2,61          | 2,55          |
| Ratio intervención directa                 | 25,59%        | 70,31%        | 73,43%        | 90,00%        | 71,81%        | 60,06%        |
| Ratio intervención no directa              | 74,41%        | 29,69%        | 26,57%        | 10,00%        | 28,19%        | 39,94%        |
| Mes: Febrero                               | Profesional 1 | Profesional 2 | Profesional 3 | Profesional 4 | Profesional 5 | Profesional 6 |
| Número participantes atendidos             | 11            | 21            | 48            | 17            | 36            | 30            |
| Total horas diarias trabajadas             | 7,70          | 6,00          | 7,70          | 5,00          | 7,70          | 7,70          |
| Número de días trabajados al mes           | 20            | 20            | 20            | 20            | 20            | 20            |
| Total horas mensuales trabajadas           | 154,00        | 120,00        | 154,00        | 100,00        | 154,00        | 154,00        |
| Horas de intervención directa              | 66,00         | 100,50        | 121,98        | 95,50         | 123,00        | 114,50        |
| Tiempo destinado a intervención no directa | 88,00         | 19,50         | 32,02         | 4,50          | 31,00         | 39,50         |
| Productividad hora directa/participante    | 6,00          | 4,79          | 2,54          | 5,62          | 3,42          | 3,82          |
| Ratio intervención directa                 | 42,86%        | 83,75%        | 79,21%        | 95,50%        | 79,87%        | 74,35%        |
| Ratio intervención no directa              | 57,14%        | 16,25%        | 20,79%        | 4,50%         | 20,13%        | 25,65%        |
| Mes: Marzo                                 | Profesional 1 | Profesional 2 | Profesional 3 | Profesional 4 | Profesional 5 | Profesional 6 |
| Número participantes atendidos             | 14            | 21            | 51            | 17            | 36            | 32            |
| Total horas diarias trabajadas             | 7,70          | 6,00          | 7,70          | 5,00          | 7,70          | 7,70          |
| Número de días trabajados al mes           | 22            | 23            | 23            | 23            | 22            | 21            |
| Total horas mensuales trabajadas           | 169,40        | 138,00        | 177,10        | 115,00        | 169,40        | 161,70        |

|  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Horas de intervención directa              | 75,50                | 115,58               | 147,46               | 112,65               | 124,00               | 134,49               |
| Tiempo destinado a intervención no directa | 93,90                | 22,42                | 29,64                | 2,35                 | 45,40                | 27,21                |
| Productividad hora directa/participante    | 5,39                 | 5,50                 | 2,89                 | 6,63                 | 3,44                 | 4,20                 |
| Ratio intervención directa                 | 44,57%               | 83,75%               | 83,26%               | 97,96%               | 73,20%               | 83,17%               |
| Ratio intervención no directa              | 55,43%               | 16,25%               | 16,74%               | 2,04%                | 26,80%               | 16,83%               |
| <b>Mes: Abril</b>                          | <b>Profesional 1</b> | <b>Profesional 2</b> | <b>Profesional 3</b> | <b>Profesional 4</b> | <b>Profesional 5</b> | <b>Profesional 6</b> |
| Número participantes atendidos             | 39                   | 21                   | 49                   | 17                   | 36                   | 29                   |
| Total horas diarias trabajadas             | 7,7                  | 6                    | 7,7                  | 6                    | 7,7                  | 7,7                  |
| Número de días trabajados al mes           | 19,00                | 19,00                | 19,00                | 19,00                | 19,00                | 19,00                |
| Total horas mensuales trabajadas           | 146,30               | 114,00               | 146,30               | 114,00               | 146,30               | 146,30               |
| Horas de intervención directa              | 87,50                | 95,33                | 121,54               | 97,50                | 116,00               | 117,00               |
| Tiempo destinado a intervención no directa | 58,80                | 18,67                | 24,76                | 16,50                | 30,30                | 29,30                |
| Productividad hora directa/participante    | 2,24                 | 4,54                 | 2,48                 | 5,74                 | 3,22                 | 4,03                 |
| Ratio intervención directa                 | 59,81%               | 83,62%               | 83,08%               | 85,53%               | 79,29%               | 79,97%               |
| Ratio intervención no directa              | 40,19%               | 16,38%               | 16,92%               | 14,47%               | 20,71%               | 20,03%               |
| <b>Mes: Mayo</b>                           | <b>Profesional 1</b> | <b>Profesional 2</b> | <b>Profesional 3</b> | <b>Profesional 4</b> | <b>Profesional 5</b> | <b>Profesional 6</b> |
| Número participantes atendidos             | 17                   | 21                   | 47                   | 18                   | 34                   | 29                   |
| Total horas diarias trabajadas             | 7,70                 | 6,00                 | 7,70                 | 6,00                 | 7,70                 | 7,70                 |
| Número de días trabajados al mes           | 20                   | 20                   | 20                   | 20                   | 19                   | 20                   |
| Total horas mensuales trabajadas           | 154,00               | 120,00               | 154,00               | 120,00               | 146,30               | 154,00               |
| Horas de intervención directa              | 93,00                | 101,83               | 123,01               | 107,00               | 122,00               | 134,50               |
| Tiempo destinado a intervención no directa | 61,00                | 18,17                | 30,99                | 13,00                | 24,30                | 19,50                |
| Productividad hora directa/participante    | 5,47                 | 4,85                 | 2,62                 | 5,94                 | 3,59                 | 4,64                 |
| Ratio intervención directa                 | 60,39%               | 84,86%               | 79,88%               | 89,17%               | 83,39%               | 87,34%               |
| Ratio intervención no directa              | 39,61%               | 15,14%               | 20,12%               | 10,83%               | 16,61%               | 12,66%               |
| <b>Mes: Junio</b>                          | <b>Profesional 1</b> | <b>Profesional 2</b> | <b>Profesional 3</b> | <b>Profesional 4</b> | <b>Profesional 5</b> | <b>Profesional 6</b> |
| Número participantes atendidos             | 15                   | 23                   | 44                   | 19                   | 32                   | 29                   |
| Total horas diarias trabajadas             | 7,70                 | 6,00                 | 7,70                 | 6,00                 | 7,70                 | 7,70                 |
| Número de días trabajados al mes           | 8                    | 21                   | 21                   | 21                   | 21                   | 21                   |
| Total horas mensuales trabajadas           | 61,60                | 126,00               | 161,70               | 126,00               | 161,70               | 161,70               |
| Horas de intervención directa              | 29,50                | 105,00               | 140,46               | 119,00               | 47,48                | 134,50               |
| Tiempo destinado a intervención no directa | 32,10                | 21,00                | 21,24                | 7,00                 | 114,22               | 27,20                |
| Productividad hora directa/participante    | 1,97                 | 4,57                 | 3,19                 | 6,26                 | 1,48                 | 4,64                 |
| Ratio intervención directa                 | 47,89%               | 83,33%               | 86,86%               | 94,44%               | 29,36%               | 83,18%               |
| Ratio intervención no directa              | 52,11%               | 16,67%               | 13,14%               | 5,56%                | 70,64%               | 16,82%               |

Tabla 5.

*Horas totales mensuales trabajadas en el Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP. en el periodo de estudio.*

| Profesional   | Fase            | Enero  | Febrero | Marzo  | Abril  | Mayo   | Junio  | Totales        |
|---------------|-----------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| Profesional 1 | Generalización  | 130,90 | 154,00  | 169,40 | 146,30 | 154,00 | 61,60  | 816,20         |
| Profesional 2 | Adquisición     | 96,00  | 120,00  | 138,00 | 114,00 | 120,00 | 126,00 | 714,00         |
| Profesional 3 | Generalización  | 53,90  | 154,00  | 177,10 | 146,30 | 154,00 | 161,70 | 847,00         |
| Profesional 4 | Adquisición     | 75,00  | 100,00  | 115,00 | 114,00 | 120,00 | 126,00 | 650,00         |
| Profesional 5 | Interiorización | 130,90 | 154,00  | 169,40 | 146,30 | 146,30 | 161,70 | 908,60         |
| Profesional 6 | Interiorización | 123,20 | 154,00  | 161,70 | 146,30 | 154,00 | 161,70 | 900,90         |
| Totales       |                 | 609,90 | 836,00  | 930,60 | 813,20 | 848,30 | 798,70 | <b>4836,70</b> |

Tabla 6.

*Horas totales mensuales destinadas a apoyo o intervención directa en el Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP. en el periodo de estudio.*

| Profesional   | Fase            | Enero | Febrero | Marzo  | Abril  | Mayo   | Junio  | Totales        |
|---------------|-----------------|-------|---------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| Profesional 1 | Generalización  | 33,50 | 66,00   | 75,50  | 87,50  | 93,00  | 29,50  | 385,00         |
| Profesional 2 | Adquisición     | 67,50 | 100,50  | 115,58 | 95,33  | 101,83 | 105,00 | 585,74         |
| Profesional 3 | Generalización  | 39,58 | 121,98  | 147,46 | 121,54 | 123,01 | 140,46 | 694,03         |
| Profesional 4 | Adquisición     | 67,50 | 95,50   | 112,65 | 97,50  | 107,00 | 119,00 | 599,15         |
| Profesional 5 | Interiorización | 94,00 | 123,00  | 124,00 | 116,00 | 122,00 | 47,48  | 626,48         |
| Profesional 6 | Interiorización | 74,00 | 114,50  | 134,49 | 117,00 | 134,50 | 134,50 | 708,99         |
| Totales       |                 |       | 621,48  | 709,68 | 634,87 | 681,34 | 575,94 | <b>3599,39</b> |

Tabla 7.

*Ratios de capacidad productiva por mes y profesional en el periodo de estudio en el Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP.*

| Profesional   | Fase            | Enero  | Febrero | Marzo  | Abril  | Mayo   | Junio  | Por profesional |
|---------------|-----------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| Profesional 1 | Generalización  | 25,59% | 42,86%  | 44,57% | 59,81% | 60,39% | 47,89% | 47,17%          |
| Profesional 2 | Adquisición     | 70,31% | 83,75%  | 83,75% | 83,62% | 84,86% | 83,33% | 82,04%          |
| Profesional 3 | Generalización  | 73,43% | 79,21%  | 83,26% | 83,08% | 79,88% | 86,86% | 81,94%          |
| Profesional 4 | Adquisición     | 90,00% | 95,50%  | 97,96% | 85,53% | 89,17% | 94,44% | 92,18%          |
| Profesional 5 | Interiorización | 71,81% | 79,87%  | 73,20% | 79,29% | 83,39% | 29,36% | 68,95%          |
| Profesional 6 | Interiorización | 60,06% | 74,35%  | 83,17% | 79,97% | 87,34% | 83,18% | 78,70%          |
|               | Mensual         |        | 74,34%  | 76,26% | 78,07% | 80,32% | 72,11% | 74,42%          |

Tabla 8.

*Productividad hora directa/ participante en el periodo de estudio en el Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP.*

| Profesional   | Fase            | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Promedio |
|---------------|-----------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|----------|
| Profesional 1 | Generalización  | 2,58  | 6,00    | 5,39  | 2,24  | 5,47 | 1,97  | 3,94     |
| Profesional 2 | Adquisición     | 3,21  | 4,79    | 5,50  | 4,54  | 4,85 | 4,57  | 4,58     |
| Profesional 3 | Generalización  | 0,97  | 2,54    | 2,89  | 2,48  | 2,62 | 3,19  | 2,45     |
| Profesional 4 | Adquisición     | 3,97  | 5,62    | 6,63  | 5,74  | 5,94 | 6,26  | 5,69     |
| Profesional 5 | Interiorización | 2,61  | 3,42    | 3,44  | 3,22  | 3,59 | 1,48  | 2,96     |
| Profesional 6 | Interiorización | 2,55  | 3,82    | 4,20  | 4,03  | 4,64 | 4,64  | 3,98     |
|               | Promedio        |       | 4,37    | 4,68  | 3,71  | 4,52 | 3,69  | -        |

#### Indicadores de naturaleza financiera

Los resultados con respecto a los indicadores de naturaleza financiera se reflejan en la tabla 9, 10 y 11.

En términos generales se ha contabilizado un coste total soportado por la entidad en el periodo de estudio de 71.973,72 €, mientras que la inversión en atención directa ha ascendido a 49.809,85 €, determinada por los recursos económicos profesionales que la entidad ha invertido en la atención directa para conseguir los objetivos y resultados de capacitación de sus participantes con discapacidad.

En la fase de adquisición, es el profesional 4 el que menos coste laboral soporta con 8.633,58 €

en el periodo de estudio, por otra parte, también es el profesional que menos inversión en apoyo directo ha requerido, con 1.280,81 € de inversión.

En adquisición, los profesionales asignados a esta fase soportan el mismo coste laboral, siendo el profesional 5 quien menos inversión en atención directa precisa, pero sin embargo no cumple con la ratio óptima de capacidad productiva. En generalización, es el profesional 3 quien soporta un coste laboral inferior, y el profesional 1 quien requiere de menos inversión en atención directa, aunque como ocurre en la fase anterior, tampoco cumple con la ratio óptima.

Tabla 9.

*Indicadores de naturaleza financiera distribuidos por meses y profesionales en el periodo de estudio en el Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP.*

| <b>Mes: Enero</b>                                | <b>Profesional 1</b> | <b>Profesional 2</b> | <b>Profesional 3</b> | <b>Profesional 4</b> | <b>Profesional 5</b> | <b>Profesional 6</b> |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Número de participantes                          | <b>13</b>            | <b>21</b>            | <b>41</b>            | <b>17</b>            | <b>36</b>            | <b>29</b>            |
| Horas de intervención directa                    | 33,50                | 67,50                | 39,58                | 67,50                | 94,00                | 74,00                |
| Coste laboral total mensual                      | 2.343,02 €           | 1.953,55 €           | 2.231,08 €           | 1.308,12 €           | 2.014,52 €           | 2.014,52 €           |
| Coste laboral hora                               | 16,02 €              | 17,14 €              | 15,25 €              | 13,77 €              | 13,77 €              | 13,77 €              |
| Inversión capital humano intervención directa    | 536,51 €             | 1.156,71 €           | 603,60 €             | 929,45 €             | 1.294,36 €           | 1.018,96 €           |
| Inversión capital humano intervención no directa | 180,23 €             | 93,03 €              | 54,42 €              | 76,95 €              | 55,96 €              | 69,47 €              |
| <b>Mes: Febrero</b>                              | <b>Profesional 1</b> | <b>Profesional 2</b> | <b>Profesional 3</b> | <b>Profesional 4</b> | <b>Profesional 5</b> | <b>Profesional 6</b> |
| Número de participantes                          | <b>11</b>            | <b>21</b>            | <b>48</b>            | <b>17</b>            | <b>36</b>            | <b>30</b>            |
| Horas de intervención directa                    | 66,00                | 100,50               | 121,98               | 95,50                | 123,00               | 114,50               |
| Coste laboral total mensual                      | 2.343,02 €           | 1.953,55 €           | 2.231,08 €           | 1.308,12 €           | 2.014,52 €           | 2.014,52 €           |
| Coste laboral hora                               | 15,21 €              | 16,28 €              | 14,49 €              | 13,08 €              | 13,08 €              | 13,08 €              |
| Inversión capital humano intervención directa    | 1.004,15 €           | 1.636,10 €           | 1.767,19 €           | 1.249,25 €           | 1.609,00 €           | 1.497,81 €           |
| Inversión capital humano intervención no directa | 213,00 €             | 93,03 €              | 46,48 €              | 76,95 €              | 55,96 €              | 67,15 €              |
| <b>Mes: Marzo</b>                                | <b>Profesional 1</b> | <b>Profesional 2</b> | <b>Profesional 3</b> | <b>Profesional 4</b> | <b>Profesional 5</b> | <b>Profesional 6</b> |
| Número de participantes                          | <b>14</b>            | <b>21</b>            | <b>51</b>            | <b>17</b>            | <b>36</b>            | <b>32</b>            |
| Horas de intervención directa                    | 75,50                | 115,58               | 147,46               | 112,65               | 124,00               | 134,49               |
| Coste laboral total mensual                      | 2.343,02 €           | 1.953,55 €           | 2.231,08 €           | 1.308,12 €           | 2.014,52 €           | 2.014,52 €           |
| Coste laboral hora                               | 13,23 €              | 14,16 €              | 12,60 €              | 11,37 €              | 11,38 €              | 11,38 €              |
| Inversión capital humano intervención directa    | 998,86 €             | 1.636,17 €           | 1.857,68 €           | 1.281,39 €           | 1.410,51 €           | 1.529,83 €           |
| Inversión capital humano intervención no directa | 167,36 €             | 93,03 €              | 43,75 €              | 76,95 €              | 55,96 €              | 62,95 €              |
| <b>Mes: Abril</b>                                | <b>Profesional 1</b> | <b>Profesional 2</b> | <b>Profesional 3</b> | <b>Profesional 4</b> | <b>Profesional 5</b> | <b>Profesional 6</b> |
| Número de participantes                          | <b>39</b>            | <b>21</b>            | <b>49</b>            | <b>17</b>            | <b>36</b>            | <b>29</b>            |
| Horas de intervención directa                    | 87,5                 | 95,33                | 121,54               | 97,5                 | 116                  | 117                  |
| Coste laboral total mensual                      | 2.343,02 €           | 1.953,55 €           | 2.231,08 €           | 1.569,74 €           | 2.014,52 €           | 2.014,52 €           |
| Coste laboral hora                               | 16,02 €              | 17,14 €              | 15,25 €              | 13,77 €              | 13,77 €              | 13,77 €              |
| Inversión capital humano intervención directa    | 1.401,33 €           | 1.633,61 €           | 1.853,49 €           | 1.342,54 €           | 1.597,30 €           | 1.611,07 €           |
| Inversión capital humano intervención no directa | 60,08 €              | 93,03 €              | 45,53 €              | 92,34 €              | 55,96 €              | 69,47 €              |
| <b>Mes: Mayo</b>                                 | <b>Profesional 1</b> | <b>Profesional 2</b> | <b>Profesional 3</b> | <b>Profesional 4</b> | <b>Profesional 5</b> | <b>Profesional 6</b> |
| Número de participantes                          | <b>17</b>            | <b>21</b>            | <b>47</b>            | <b>18</b>            | <b>34</b>            | <b>29</b>            |
| Horas de intervención directa                    | 93,00                | 101,83               | 123,01               | 107,00               | 122,00               | 134,50               |
| Coste laboral total mensual                      | 2.343,02 €           | 1.953,55 €           | 2.231,08 €           | 1.569,74 €           | 2.014,52 €           | 2.014,52 €           |
| Coste laboral hora                               | 15,21 €              | 16,28 €              | 14,49 €              | 13,08 €              | 13,08 €              | 13,08 €              |
| Inversión capital humano intervención directa    | 1.414,94 €           | 1.657,75 €           | 1.782,11 €           | 1.399,69 €           | 1.595,92 €           | 1.759,43 €           |
| Inversión capital humano intervención no directa | 137,82 €             | 93,03 €              | 47,47 €              | 87,21 €              | 59,25 €              | 69,47 €              |
| <b>Mes: Junio</b>                                | <b>Profesional 1</b> | <b>Profesional 2</b> | <b>Profesional 3</b> | <b>Profesional 4</b> | <b>Profesional 5</b> | <b>Profesional 6</b> |
| Número de participantes                          | <b>15</b>            | <b>23</b>            | <b>44</b>            | <b>19</b>            | <b>32</b>            | <b>29</b>            |
| Horas de intervención directa                    | 29,50                | 105,00               | 140,46               | 119,00               | 47,48                | 134,50               |
| Coste laboral total mensual                      | 2.343,02 €           | 1.953,55 €           | 2.231,08 €           | 1.569,74 €           | 2.014,52 €           | 2.014,52 €           |
| Coste laboral hora                               | 14,49 €              | 15,50 €              | 13,80 €              | 12,46 €              | 12,46 €              | 12,46 €              |
| Inversión capital humano intervención directa    | 427,45 €             | 1.627,96 €           | 1.938,02 €           | 1.482,54 €           | 591,52 €             | 1.675,65 €           |
| Inversión capital humano intervención no directa | 156,20 €             | 84,94 €              | 50,71 €              | 82,62 €              | 62,95 €              | 69,47 €              |

Tabla 10.

*Coste laboral total soportado en el Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP. en el periodo de estudio.*

| Profesional   | Enero       | Febrero     | Marzo       | Abril       | Mayo        | Junio       | Suma               | Promedio   |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|------------|
| Profesional 1 | 2.343,02 €  | 2.343,02 €  | 2.343,02 €  | 2.343,02 €  | 2.343,02 €  | 2.343,02 €  | 14.058,12 €        | 2.343,02 € |
| Profesional 2 | 1.953,55 €  | 1.953,55 €  | 1.953,55 €  | 1.953,55 €  | 1.953,55 €  | 1.953,55 €  | 11.721,30 €        | 1.953,55 € |
| Profesional 3 | 2.231,08 €  | 2.231,08 €  | 2.231,08 €  | 2.231,08 €  | 2.231,08 €  | 2.231,08 €  | 13.386,48 €        | 2.231,08 € |
| Profesional 4 | 1.308,12 €  | 1.308,12 €  | 1.308,12 €  | 1.569,74 €  | 1.569,74 €  | 1.569,74 €  | 8.633,58 €         | 1.438,93 € |
| Profesional 5 | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 12.087,12 €        | 2.014,52 € |
| Profesional 6 | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 2.014,52 €  | 12.087,12 €        | 2.014,52 € |
| Suma          | 11.864,81 € | 11.864,81 € | 11.864,81 € | 12.126,43 € | 12.126,43 € | 12.126,43 € | <b>71.973,72 €</b> | -          |
| Promedio      | 1.977,47 €  | 1.977,47 €  | 1.977,47 €  | 2.021,07 €  | 2.021,07 €  | 2.021,07 €  | -                  | -          |

Tabla 11.

*Inversión en atención directa realizada por la entidad en el Área de Capacitación Laboral y Emprendimiento del Servicio de Capacitación CECAP S.COOP. en el periodo de estudio.*

| Profesional   | Enero      | Febrero    | Marzo      | Abril      | Mayo       | Junio      | Suma               | Promedio   |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|------------|
| Profesional 1 | 536,51 €   | 1.004,15 € | 998,86 €   | 1.401,33 € | 1.414,94 € | 427,45 €   | 5.783,24 €         | 963,87 €   |
| Profesional 2 | 1.156,71 € | 1.636,10 € | 1.636,17 € | 1.633,61 € | 1.657,75 € | 1.627,96 € | 9.348,30 €         | 1.558,05 € |
| Profesional 3 | 603,60 €   | 1.767,19 € | 1.857,68 € | 1.853,49 € | 1.782,11 € | 1.938,02 € | 9.802,09 €         | 1.633,68 € |
| Profesional 4 | 929,45 €   | 1.249,25 € | 1.281,39 € | 1.342,54 € | 1.399,69 € | 1.482,54 € | 7.684,86 €         | 1.280,81 € |
| Profesional 5 | 1.294,36 € | 1.609,00 € | 1.410,51 € | 1.597,30 € | 1.595,92 € | 591,52 €   | 8.098,61 €         | 1.349,77 € |
| Profesional 6 | 1.018,96 € | 1.497,81 € | 1.529,83 € | 1.611,07 € | 1.759,43 € | 1.675,65 € | 9.092,75 €         | 1.515,46 € |
| Suma          | 5.539,59 € | 8.763,50 € | 8.714,44 € | 9.439,34 € | 9.609,84 € | 7.743,14 € | <b>49.809,85 €</b> | -          |
| Promedio      | 923,27 €   | 1.460,58 € | 1.452,41 € | 1.573,22 € | 1.601,64 € | 1.290,52 € | -                  | -          |

Tabla 12.

*Indicadores financieros y productivos.*

| Fase            | Profesional referencia | Categoría profesional | Nº de participantes óptimo para jornada profesional completa | Ratio de capacidad productiva óptimo |
|-----------------|------------------------|-----------------------|--|--------------------------------------|
| Adquisición     | 4                      | Técnico N1            | 26   | 92%                                  |
| Interiorización | 6                      | Técnico N1            | 30   | 79%                                  |
| Generalización  | 3                      | Técnico N1            | 47   | 81%                                  |



Finalmente, en la tabla 12 se presentan los indicadores financieros y productivos óptimos distribuidos en cada fase del proceso metodológico y tomando como referencia los profesionales con mejores resultados obtenidos.

De esta forma, cada fase, dependiendo de las necesidades de apoyo de los participantes y objetivos, se establecen diferentes indicadores productivos y financieros en base a los resultados obtenidos en el periodo de estudio:

Para la fase de adquisición (participantes con discapacidad que precisan un alto volumen de apoyos), el profesional a jornada completa debe atender a un número óptimo de 26 participantes en una ratio de capacidad productiva del 92%, y bajo la categoría de Técnico N1.

Para la fase de interiorización (participantes con discapacidad que requieren un nivel medio de apoyos), se sitúa en 30 el número óptimo de participantes atendidos en una jornada laboral completa, con un 79% de capacidad productiva óptima, y bajo la categoría de Técnico de N2.

Para la fase de generalización (participantes con discapacidad que requieren un nivel bajo de apoyos), se sitúa en 47 el número óptimo de participantes atendidos en una jornada laboral completa, con un 81% de capacidad productiva óptima, y bajo la categoría de Técnico de N2.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este estudio pretende abordar la atención profesional a personas con discapacidad bajo criterios financieros y productivos orientados a garantizar la sostenibilidad y contribuir a la eficiencia de los procesos metodológicos desarrollados por una entidad social.

La atención directa, contribuye sustancialmente a mejorar la calidad en el proceso de intervención al participar de forma directa e individualizada el profesional y el

participante, potenciando los recursos profesionales que se destinan al cumplimiento de los objetivos individuales del participante con discapacidad. Para ello, en el estudio, se ha considerado una capacidad productiva óptima que garantiza el volumen mínimo de horas que el profesional destina a la atención directa de sus participantes, y cuyo cumplimiento garantiza la calidad exigida por la entidad social en el proceso de capacitación.

Por otra parte, se han tenido en cuenta indicadores de carácter financiero orientados a analizar la eficiencia de los recursos económicos destinados por la entidad al desarrollo de la capacitación de sus participantes. Esta eficiencia, queda demostrada cuando la entidad destina menos recursos financieros cumpliendo con elevadas ratios de capacidad productiva. Cabe destacar, que el resultado de este indicador, está directamente relacionado con las características contractuales que establece la relación laboral entre el Servicio de Capacitación CECAP S.COOP. y el profesional objeto de estudio.

Se determina, que los resultados obtenidos por el profesional 1 no son concluyentes, descartándoles en estas conclusiones, ya que entre sus funciones se encuentra la mediación y formalización con empresas vinculadas al Área que potencian objetivos formativos y de empleo. Por otra parte, también se descartan los valores referentes al profesional 5 al no cumplir con la ratio óptima de capacidad productiva agregada, situándose en un 68,95% durante el periodo de estudio.

En consecuencia, ofrecemos una base metodológica y teórica para el análisis del rendimiento productivo y financiero de los Servicios de Capacitación, herramienta de atención a la discapacidad, siendo un estudio de

investigación único en la literatura previa, ya que hasta el momento este tipo de análisis no habían sido abordados en este tipo de recursos de atención a personas con discapacidad.

#### REFERENCIAS

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Čater, T., & Čater, B. (2009). (In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal for East European Management Studies*, 186-209.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness.
- García-Jiménez, E. (1988). Una teoría práctica sobre la evaluación. Estudio etnográfico. *Revista de Educación*, 287, 233-253.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- Johanson, U. (2005). A human resource perspective on intellectual capital. *Perspectives on Intellectual Capital*, 96-105.
- Latorre, A., Rincón, D., & Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Ediciones Experiencias.
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education. A qualitative approach*. Jossey-Bass.
- Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). OUP USA.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5-9.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*. Sage Publications.