

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Capacitación y desempeño laboral de los colaboradores de Grupo

Perú L&J SRL, Lima 2017

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION

Autor:

Rosales Lucio, Jacob

Asesor:

Mg. Luján Torres, Jorge

Chimbote - Perú

2018

PALABRAS CLAVE

Tema:	Capacitación, Desempeño
Especialidad:	Administración
Líneas de investigación:	Área: Ciencias Sociales Sub área: Economía y Negocios Disciplina: Relaciones Industriales

KEYWORDS

Thema:	Training, performance,
Specialty	Administration
Line of research :	Area: Social Sciences Sub area: Economy and Business Discipline: Industrial Relations

**“CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE
GRUPO PERU L&J SRL, LIMA 2017”**

Resumen

La presente investigación se realizó en la empresa GRUPO PERU L&J S.R.L, su propósito fue determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral. Como hipótesis de estudio se planteó que la capacitación influye de manera positiva, en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de estudio.

La metodología corresponde a una investigación de tipo descriptivo, cuyo diseño es no experimental de corte transversal. La población objeto de la investigación fueron 15 colaboradores de la empresa GRUPO PERU, de ambos sexos; por tanto, dado que la población es pequeña, no fue necesario determinar la muestra; debido que se aplicó el instrumento de investigación a todos los colaboradores de la empresa. Las encuestas fueron procesadas en el Software SPSS-21, cuyos resultados se presentan en diversas tablas y figuras, que forman parte del presente informe.

En el presente informe se demostró, como resultado final, que existe relación entre las variables capacitación y desempeño laboral, tal como indica la técnica análisis estadístico chi cuadrado, el valor de (p) es 0.007 menor que alfa (0.05), en consecuencia se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis Nula; es decir, existe una relación moderada positiva entre la capacitación y el desempeño laboral.

Abstract

The present investigation was carried out in the company GRUPO PERU L & J S.R.L, its purpose was to determine the influence of the training in the labor performance. As a study hypothesis, it was stated that training has a positive influence on the work performance of the collaborators of the study company.

The methodology corresponds to a descriptive correlational type research, whose design is non-experimental of cross-section. The population that was the object of the research were 15 collaborators of the GRUPO PERU company, of both sexes; therefore, given that the population is small, it was not necessary to determine the sample; due to the fact that the research instrument was applied to all the employees of the company. The surveys were processed in the SPSS-21 Software, whose results are presented in various tables and figures, which are part of this report.

In the present report it was shown, as a final result, that there is a relationship between the variables training and work performance, as indicated by the chi square statistical analysis technique, the value of (p) is 0.007 less than alpha (0.05), consequently accepts the alternative hypothesis and rejects the Null hypothesis; that is, there is a moderate positive relationship between training and work performance.

ÍNDICE

Palabras clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1. 1 Antecedentes y fundamentación científica	2
1. 2 Justificación de la investigación	41
1. 3 Problema	42
1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables	42
1.4.1. Marco conceptual	42
1.4.2. Operacionalización de las variables	44
1.4.3. Matriz de Operacionalización de las Variables	45
1.5. Hipótesis	48
1.6. Objetivos	48
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	49
2.1. Tipo y diseño de investigación	50
2.2. Población y muestra	50
2.3. Técnicas e instrumentos de investigación	51
2.4. Procedimientos y análisis de la información	51
CAPÍTULO III: RESULTADOS	52
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	73
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
Agradecimientos	81
Referencias bibliográficas	82
Apéndices y anexos	86

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y Fundamentación Científica

1.1.1 Antecedentes

A Nivel Internacional:

Según Cárdenas (2017). *Relación entre el síndrome de burnout y la influencia en el desempeño laboral de trabajadores que prestan sus servicios en atención al cliente en empresas públicas*, Ecuador. (Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial). Universidad de Cuenca, Ecuador.

En la mencionada tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones:

- En esta investigación se tasó el desempeño laboral y el síndrome de burnout en los trabajadores que prestan sus servicios en atención al cliente en empresas públicas, y de las aplicaciones de las encuestas de evaluación se pudo identificar el nivel al que están expuestos los empleados en consideración al síndrome de burnout, pudiendo ser el mismo un punto de partida para las organizaciones en tener programas de prevención y así implantar recomendaciones para mitigar y/o disminuir los riesgos en las empresas intervenidas.
- La evaluación del desempeño laboral realizado dio como resultado de que los empleados de las empresas públicas en el área de atención al cliente cumple con las expectativas de la empresa ya que ninguno está por debajo del desempeño “Bueno”, es decir, no tienen desempeños regulares ni deficientes.
- El análisis de relaciones entre las dimensiones del síndrome y el desempeño laboral se obtuvieron los resultados de que existe un correlación negativa entre la despersonalización y el desempeño ($rs = -.263$, $p < .05$); también el agotamiento emocional se relaciona de manera negativa con el desempeño laboral ($rs = -.276$, $p < .05$). Lo que significa que ambas relaciones son débiles o bajas, no obstante, es importante tener en consideración pues cuando la despersonalización y el agotamiento emocional aumentan, el desempeño laboral puede afectarse.

Según Urías (2013). *Diseño de un programa de capacitación para una empresa de giro restaurantero*. México. (Tesis para obtener el título de licenciada en administración). Instituto Tecnológico de Sonora, ciudad de obregón, Sonora, México. En la mencionada tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones:

- Es importante en una organización el tener personal capacitado para los diferentes escenarios que se le puedan presentar, haciéndolo a este más capaz para afrontar los retos que se le vayan presentando en la vida laboral, y en su entorno social.
- Chiltepinos siendo una empresa reconocida por ser un restaurante bar de primera, deberá contar con personal capacitado que le permita el desarrollo a la empresa para seguir manteniéndose con el éxito empresarial que hasta el momento tiene.
- La capacitación que se llegara a realizar en la empresa no representará un gasto sino una inversión a recuperar por medio del beneficio que se obtendrá el contar con su personal capacitado y motivado en las distintas actividades que se llevan a cabo, esto con el objetivo de poder elevar la productividad de los procesos del negocio.

Según Hernández & Cruz (2014). *Capacitación al personal administrativo de la clínica n°.23 del IMSS: propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales*, México. (Tesis para obtener el título de licenciada en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México.

En la mencionada tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones:

- Esta investigación nos permitió visualizar las aplicaciones de la pedagogía en otros ámbitos, pero sobre todo nos ha permitido aplicar los conocimientos de dicha disciplina para propiciar mejoras en otros espacios en donde la capacitación juega un papel fundamental.
- Permite reforzar las conjeturas establecidas al inicio de dicha investigación, las cuales radicaban en el hecho de que aunque el manejo del termino capacitación sea hoy en día tan recurrente, no se está redireccionando con temáticas que impacten en los individuos y se le ve como algo opcional para su desarrollo o bien, como algo reglamentario pero para beneficio de la institución.

Nivel Nacional

Según Cerna (2017). *Motivación laboral en la percepción del desempeño laboral – centro juvenil de diagnóstico y rehabilitación santa margarita 2016*. Perú. (Tesis para obtener el grado de Maestría en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Perú. En la mencionada tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones:

- Respecto, al objetivo general que pretendía determinar la motivación laboral en la percepción del desempeño laboral de los trabajadores del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación Santa Margarita 2016, manifestar que si bien existe correlación positiva media entre las variables (0,443), el nivel de significancia de las mismas no es lo suficiente para que la variable independiente motivación laboral (0,894) incida sobre la variable dependiente percepción del desempeño laboral (0,677); es decir, no hay incidencia de la motivación laboral en la percepción del desempeño laboral de los trabajadores de la citada institución.
- El segundo objetivo, consistió en determinar la dimensión impulsos motivacionales en la percepción del desempeño laboral de los trabajadores del Centro Juvenil Santa Margarita 2016; sin embargo, los resultados del estudio nos señalan que, no obstante, existe correlación positiva débil (0,212) entre ambas, no hay incidencia de la dimensión en la percepción del desempeño laboral de los trabajadores, siendo la significancia de impulsos motivacionales de 1,000 mayor al valor $p > 0,05$.
- Se concluyó que pueden existir otros factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores, pues en el presente estudio, la variable independiente motivación laboral evidenció no tener mayor impacto y/ o incidencia sobre la variable dependiente percepción del desempeño laboral; a pesar de estar correlacionados.

Según Salcedo (2016). *Satisfacción laboral y desempeño laboral del área de producción de la empresa Mambrino del distrito de Miraflores, 2016*. Perú. (Tesis para obtener licenciatura en administración de empresas). Universidad Cesar Vallejo, Perú. En la mencionada tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones:

- Se evidenció la relación existente entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral en el Área de Producción de la Empresa Mambrino del Distrito de Miraflores, 2016, siendo el Rho de Spearman 0. 0,541 y el nivel de significancia 0.044. En términos generales podemos concluir que la satisfacción laboral es regular en un 80% y que el desempeño laboral está en regular con un 65.7%. También el resultado obtenido demuestra que el 57.1% de encuestados tiene un nivel regular con respecto a satisfacción laboral y desempeño Laboral.

- que existe relación entre los Factores Motivadores y el Desempeño Laboral en el Área de la Empresa Mambrino del Distrito de Miraflores, 2016 , siendo el Rho de Spearman 0.341 y el nivel de significancia 0.045 que demuestra que se tiene correlación débil. En términos generales podemos concluir que los factores motivadores es alto en un 94.3% y que el desempeño laboral está en regular con un 65.7%.Tambien el resultado obtenido demuestra que el 28.6% de encuestados tiene un nivel alto con respecto a los factores motivadores y desempeño laboral.
- Por último se concluyó que existe relación entre los Factores Motivadores y el Desempeño Laboral en el Área de la Empresa Mambrino del Distrito de Miraflores, 2016 , siendo el Rho de Spearman 0.341 y el nivel de significancia 0.045 que demuestra que se tiene correlación débil. En términos generales podemos concluir que los factores motivadores es alto en un 94.3% y que el desempeño laboral está en regular con un 65.7%.Tambien el resultado obtenido demuestra que el 28.6% de encuestados tiene un nivel alto con respecto a los factores motivadores y desempeño laboral.

Según Mino (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurant de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Perú. (Tesis para obtener el título de licenciado en administración de empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Lambayeque, Perú. En la mencionada tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones:

- Se determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.
- La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.
- Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se

desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Nivel local

Según Giraldo (2016). *Rendimiento laboral y capacitación en la E.T.S PNP de Chimbote. 2016*. Perú. (Tesis para optar el grado académico de Maestría en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú. En la mencionada tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones:

- Existe correlación positiva y moderada entre el rendimiento laboral y la capacitación en la E.T.S. PNP de Chimbote 2016. (Rho = .439, p= .000).
- Existe correlación positiva y débil entre la actitud de trabajo y la capacitación en la E.T.S. PNP de Chimbote 2016. (Rho = .358, p= .001).
- Existe correlación positiva y débil entre las emergencias y la capacitación en la E.T.S. PNP de Chimbote 2016. (Rho=.258, p=.022).

Según Valerio (2016). *Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio rubro cafetería de la provincia de Huaraz, 2015*. Perú. (Tesis para optar el título profesional de Contador Público). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Huaraz. Perú.

En la mencionada tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones:

- Los empresarios encuestados manifestaron que las principales características de la capacitación de sus Mype rubro cafetería, el 50% recibió capacitación para el otorgamiento de crédito financiero, el 63% tuvieron un curso de capacitación, Con respecto al personal que no recibió algún tipo de capacitación el 25% no ha recibido capacitación, el 71% de los empresarios 67 considera que la capacitación es una inversión y el 87% de los empresarios considera que la capacitación es relevante para su empresa.
- El 62% cree que la capacitación otorgada mejoró la rentabilidad de su empresa, y el 50% afirma que la rentabilidad de su empresa mejoró en los 2 últimos años.
- Del análisis de la información recolectada mediante las encuestas, así como de los antecedentes y las bases teóricas se ha descrito las principales características del financiamiento, capacitación y la rentabilidad de las Mype rubro cafetería de la provincia de Huaraz que la mayoría cuentan con financiamiento de entidades

no bancarias con créditos a largo plazo, así mismo la inversión del financiamiento lo llevan a cabo en capital de trabajo y la mayor parte de las Mype se formó para generar ganancia – rentabilidad, es decir. Además de ello los empresarios consideran que la capacitación es una inversión y muy relevante. Finalmente consideran que el crédito obtenido mejoró la rentabilidad de la empresa.

Según Doroteo (2016). *Las tecnologías de información y comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Bolognesi, Ancash, 2016*. Perú. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Huaraz. Perú. En la mencionada tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones:

- El uso de las tecnologías de información y comunicación influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bolognesi, Ancash, 2016. La evidencia estadística demostrada indica que la relación es directa en razón a la significancia encontrada.
- El nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bolognesi, Ancash, 2016, es bajo. Concretamente hay un 38.5% que, gracias a las 8 preguntas respondidas en el instrumento cuestionario.
- El nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bolognesi, Ancash, 2016, es bajo. Concretamente hay un 38.5% que, gracias a las 8 preguntas respondidas en el instrumento cuestionario.

1.1.2 Fundamentación Científica

1.1.2.1 Capacitación

Definición de capacitación.

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza – aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destreza de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que puede brindar aportes a la institución.

<http://definicion.com.mx/capacitacion.html>

Según Amaya (2003) un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para un determinado periodo de tiempo. Este corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa. Además este autor afirma que capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de personal y que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería de saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño.

Según Gonzales (2007) el plan de capacitación es aquel que se elabora incluyendo los temas en los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño y afirma que las etapas del proceso de capacitación son los siguientes:

Etapas del proceso de capacitación (Gonzales, 2007).

a) Análisis de las necesidades

- Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- Evaluar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias así como a sus actitudes y motivaciones personales.
- Establecer los objetivos de un programa formal de capacitación.

b) Diseño de la instrucción

- Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos ejercicios y actividades de la instrucción.

- Organizarlos en un programa.
- Asegurar que todos los materiales como guías del instructor y cuadernos del trabajo de los participantes se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.
- Elaborar un programa formal de capacitación.

c) Validación

Presentar y validar previamente la capacitación.

Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

d) Aplicación

Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además del contenido mismo de la capacitación.

e) Evaluación y seguimiento.

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los apéndices ante la capacitación.
- Aprendizaje, usar tanto los recursos tanto para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores para medir lo que se aprendió en el proceso.
- Comportamiento, una vez terminada la capacitación anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas que se entrenan.
- Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

Fases del programa de capacitación integrado con el proceso de capacitación

Fase 1: Detectar necesidades de capacitación (DNC)

Según “B. Werther William Jr. “Administración De Recursos Humanos” Ed. Hith Davis. México 1980. Los gerentes y empleados de R.H. deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes establecen un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren y el de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

Fase 2: Diseño del programa de capacitación

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse en:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Disposición y motivación de la persona
- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
- Principios pedagógicos de aprendizaje

Principios del aprendizaje:

Participación.

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, porque participan activamente en el proceso.

Repetición

Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

Relevancia

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los capacitadores usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la relevancia de seguir los procedimientos correctos.

Transferencia

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el

simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje en su trabajo cotidiano.

Retroalimentación

La retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

Existen más principios de aprendizaje según diversos autores, aunque en realidad parten de los principales o fundamentales antes mencionados. A continuación los mencionaremos como complemento de los mismos.

Establecimiento de metas

Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse.

Diferencias individuales

Hay quienes pueden recordar la información nueva después de escucharla o verla una sola vez. Otros deben trabajar más o encontrar otras técnicas para recuperar la información, pero esto nada tiene que ver con la inteligencia.

Práctica activa y repetición

Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán.

Aprendizaje global o en partes

Determina la manera más eficaz de completar cada sección ofreciendo una base para dar instrucciones específicas.

Aprendizaje masificado o aprendizaje distribuido es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión.

Retroalimentación y comunicación del avance

A medida que avanza la capacitación de un empleado, es posible mantener la motivación e incluso informándole del avance.

Recompensa y refuerzos

Se ha utilizado la modificación del comportamiento, que es una técnica en el principio de que los actos recompensados o reforzados positivamente se repetirán más en el futuro, mientras que los penalizados o no recompensados disminuirán.

Capacitar

Amaya (2003). Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento habilidades destrezas de sus trabajadores.

Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

Características de los instructores

- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Interés
- Cátedras claras
- Asistencia individual
- Entusiasmo

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzo.

Fase 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos suponen una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

Capacitación en laboratorio (sensibilización).

(Sherman 2007), Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo en mejoramiento de sus habilidades en relaciones humanas mediante la comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general utiliza a un profesional en psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

Instrucción directa sobre el puesto.- Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para asignar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y en una buena técnica de capacitación.

Asesoramiento personal.- Un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto en el que se le da al gerente una oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

Mentoría. - Es un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto, en el que se concede la oportunidad al capacitando de aprender sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

Modelo de conducta. - Se vale de demostraciones vivas en videocintas para ilustrar las actividades interpersonales efectivas y la forma en que funcionan los gerentes en diversas situaciones.

Charola de pendientes. - Es una simulación en la que se da al participante cierto número de documentos de negocios, tales como memorándum, mensajes telefónicos reportes, que suelen llegar al escritorio de un gerente. El objetivo es que el gerente sepa darle prioridad a los asuntos de mayor importancia que se presenten.

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

Criterio 1. Reacción: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo. Sin embargo, los participantes pueden hacer mucho más que decir si les gustó un programa o no. Tal vez aporten información sobre el contenido y qué técnicas consideraron más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, etc.

Criterio 2. Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Criterio 3. Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales.
- Establecer un clima para la transferencia.

Criterio 4. Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad y rendimiento de la inversión. A medida que la capacitación brinda el conocimiento y habilidades crean una ventaja competitiva y una cultura que estará lista para el cambio continuo.

Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- Planear
- Hacer
- Comprobar
- Actuar.

Determinación de necesidades de capacitación.

Según Reza (2006) la determinación de necesidades de capacitación es una de las preguntas que aparecen de manera

constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización.

Además este autor nos presenta:

Medios para la determinación de necesidades de capacitación. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

a) Evaluación de desempeño

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento

b) Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

c) Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

d) Entrevistas Con supervisores y gerentes.

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Objetivos de la capacitación:

Robbins (1998), nos plantea que establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Programas de capacitación.

Según Dessler (2001) los programas de capacitación son un instrumento de planificación que permite al instructor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempos y recursos implicados en el desarrollo del curso, además comunica la propuesta programática tanto a las personas involucradas en el curso como a los instructores, administradores y evaluadores de la capacitación. Para elaborar estos programas se debe tomar como

punto de partida la planeación anual de la empresa, en la que usualmente aparecen los siguientes datos:

- Datos de identificación (nombre del responsable, jefe de área, instructor, departamento, entre otros)
- Objetivos generales
- Horas, temas y subtemas
- Rangos porcentuales asignados al rubro de evaluaciones parciales y finales.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Beneficios de capacitar

Reza (2006) nos ilustra acerca de los beneficios de capacitar y afirma que la capacitación, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados competitivos que llegaron para quedarse.

Según Dessler (2001), quien cita los siguientes beneficios del proceso de capacitación:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas entre los trabajadores.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa reflejada en los estados financieros.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

Tipos de capacitación

Por su formalidad

- **Capacitación Informal**

Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo, un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

- **Capacitación Formal**

Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

Por su naturaleza

- Capacitación de orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los colaboradores ingresantes.
- Capacitación vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- Capacitación en el trabajo: Práctica en el trabajo.
- Entrenamiento de aprendices: Período formal de aprendizaje de un oficio.
- Entrenamiento técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
- Capacitación de supervisores: Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

Por su nivel ocupacional

- Capacitación de operarios
- Capacitación de obreros calificados
- Capacitación de supervisores
- Capacitación de jefes de Línea

1.1.2.2 Desempeño Laboral

Sherman, Bohlander y Snell (1999) aclaran que los programas formales de evaluación del desempeño no son de manera alguna, nuevos para las organizaciones. El gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados en 1842, cuando el congreso aprobó una ley que hacía obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados de los distintos departamentos. A partir de esos inicios, dichos programas de evaluación del desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en

los sectores públicos y privados. Los defensores consideran estos programas de recursos humanos como uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y, por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados. No obstante, un creciente número de analistas señala que las evaluaciones de desempeño con frecuencia no explotan a cabalidad su potencial.

Según Fuchs (1997), plantea que la evaluación del desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo. Sin embargo, sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes; los primeros sistemas en las empresas se utilizan en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial especialmente dirigidos a operarios- y los sistemas para evaluar a ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial.

Según Stoner (1994) es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Según Bohórquez (2002), el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Según Chiavenato (2009) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. Además, expone que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

- **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

- **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Según Zelaya (2006) afirma que en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías: las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio económico, estado civil, salud y educación); las categorías de los factores de personalidad:

Incluyen un conjunto de tendencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona; y las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente mediante un buen desempeño laboral

Según Kotler (2003), si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente a través de un buen desempeño laboral:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar o requerir un servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado. En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- 1) **La lealtad del cliente** (que se traduce en futuras ventas).

- 2) **Difusión gratuita** (que se traduce en nuevos clientes).

Beneficios de la evaluación del desempeño

a) Para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

b) Para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c) Para la empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Objetivos de la evaluación del desempeño

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Fases para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño:

Fase de diseño.

Objetivos de progreso

Dirigidos tanto hacia el desarrollo de la organización, como hacia el desarrollo de las personas. Estos objetivos se consiguen a través del sistema de evaluación del desempeño, se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Este sistema es, a la vez, un instrumento que les facilita la ejecución de su trabajo.

Objetivos de apoyo

Dirigidos a los evaluados. Si la evaluación se ha realizado correctamente, debe convertirse en un mecanismo de motivación, ya que, como se ha comentado anteriormente, a través del sistema de evaluación del desempeño se incrementa y mejora la comunicación entre jefe y colaborador, se determinan responsabilidades de una forma más objetiva, sobre todo porque facilita y argumenta determinadas decisiones relacionadas con los evaluados (retribución, promoción, rotación, etc.)

Objetivos de supervisión

La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa, principalmente porque ayuda a mantener actualizado el inventario de recursos humanos.

Además, contribuye a validar el sistema de selección, al tiempo que facilita la función de organización o de distribución de actividades. Es necesario delimitar si se va a evaluar a todo el personal o sólo a una parte y concretar quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.

Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño, que serán los mecanismos que, entre otros, permitirán alcanzar los objetivos establecidos

Fase de implantación

En esta fase se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso y, por lo tanto, se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados mediante la evaluación al empleado, tomando decisiones y es así que el diseño del programa de formación facilita la tarea de los evaluadores.

Fase de aplicación

Antes de llevarla a cabo y después de su implantación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar. Por ejemplo, el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc., que no deben olvidarse si se quiere obtener el máximo provecho del sistema.

Fase de desarrollo

Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización.

Además, gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para evaluadores y evaluados. Para ello, los responsables del sistema deben aplicar los mecanismos de control o seguimiento oportunos. Giljhon, A., Junca, J., Méndez, M., (2008. pp. 64-69)

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

La evaluación por objetivos:

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados. Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

Evaluación por grupos:

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la

comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Evaluación por medio de acontecimientos significativos:

El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimientos predeterminados a observar.

El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.

La evaluación abierta:

El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada.

El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido.

Existen dos métodos:

Por clasificación

Se establece por parte del evaluador una clasificación entre las personas que tiene que evaluar. En el primer lugar estaría el trabajador más eficaz y en el último lugar el que menos rinda. Se comparan los

trabajadores en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos.

Ventajas:

- Tiempo reducido
- Poca formación de los evaluadores
- Bajo coste

Inconvenientes:

- Es un método muy subjetivo
- Genera desconfianza y escepticismo
- Por distribución determinada

Por distribución determinada

Se parte de la premisa de que en la organización existen tres tipos de trabajadores según su desempeño sea bajo, medio y alto. Se considera que la mayoría tiene un rendimiento normal.

Ventajas:

- Tiempo reducido
- Poca formación de los evaluadores

Inconvenientes:

- Hace una distribución sin tener en cuenta las diferencias dentro de un equipo de trabajo.
- Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias
- En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas.

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

- Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado)
- Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura)

- Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas.

Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (manual de gestión por competencias) y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

Evaluación 360°

En los procesos tradicionales únicamente el superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que alguna vez se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360°. Desde el enfoque de las competencias, este método consiste en complementar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas.

Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Esto es, los superiores, compañeros, subordinados, agentes externos y alguna persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea.

Usos

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias (conductas).
- Diseñar programas de desarrollo.

Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Ventajas

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación. Scribd. (2012, pp.14)

Método de elección forzada

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Características

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los

criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

Ventajas

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de investigación de campo

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Características

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo 4 pasos:

Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Ventajas:

Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.

- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

Desventajas:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Autoevaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por objetivos

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

Métodos de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. O. T. (2000. Pp.

1. Principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral:

- a) El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- b) La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- c) La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- d) Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- e) Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

2. Importancia de evaluar el desempeño

Stoner (1994), manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y los jefes que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

1.2 Justificación de la investigación

Las variables expuestas en este trabajo nos motivan a querer demostrar que la capacitación y el desempeño laboral en las empresas son de tal importancia para que estas puedan quedarse firmes en el mercado y así ellos puedan llegar a los objetivos plateados.

1.2.1 Justificación teórica

El desarrollo de la presente investigación se justifica debido a que la empresa GRUPO PERU necesita obtener una buena capacitación lo cual contribuirá fortalecer el desempeño laboral del personal. A fin de responder a las verdaderas necesidades de las organizaciones y lograr demostrar un impacto en el desempeño individual de las personas que a su vez se traduzcan en un mejor desempeño organizacional, a fin de contribuir a elevar la competitividad.

1.2.2 Justificación practica

La presente investigación, se orienta a los programas de capacitación en el desempeño laboral del personal, y ayude la aplicación y adaptación de cualquier organización que tenga por objetivo capacitar y evaluar el desempeño de sus empleados, ya que el personal es de vital importancia puesto que los recursos humanos, son quienes al final de cuentas dan vida y acción alas empresa. Y hacer frente a la falta de fuerza laboral capacitada que presenta uno de los factores que propician la perdida competitiva de las organizaciones.

1.2.3 Justificación metodológica

La técnica que se utilizó en la investigación es la encuesta, para la recopilación de la información, el instrumento que se utilizó es el cuestionario. La información o datos obtenidos después de haber aplicado la encuesta fueron procesados en el programa SPSS 21. Para determinar si existe asociación entre las variables, capacitación y desempeño laboral, se aplicó la técnica de análisis estadísticos del Chi cuadrado. El instrumento utilizado puede servir de referencia para futuros trabajos que estén relacionados con el tema de estudio.

1.3 Problema

¿Cómo influye la capacitación, en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017?

1.4 Conceptualización y operacionalización de las variables

1.4.1. Marco conceptual:

- a) **Capacitación (Alfonso, 2004):** Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.
- b) **Programa (Fletcher, 2000):** El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.
- c) **Necesidades (Castillo 2004):** El diagnóstico de necesidades de capacitación manifiesta el reflejo real del estado de las instituciones, es decir, identifica los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones, la determinación de las necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar de una forma satisfactoria las funciones de su puesto, según menciona.
- d) **Diseño (Chiavenato 2007):** La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan, según menciona.
- e) **Implementación (Chiavenato, 2007, p. 402):** Es la tercera etapa del proceso de capacitación, la implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz.

- f) **Evaluación (Chiavenato 1999):** Menciona que la evaluación de desempeño “Es una innovación reciente según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno”, sin embargo una definición más amplia denomina. “la técnica de 360 grados, es un modelo donde cada empleado es evaluado por una combinación de personas relacionadas con él: Superior, subordinados, compañeros, clientes e incluso el mismo. Este análisis ayuda a alinear las actuaciones de las personas con los valores o competencias básicas de la empresa dirigiéndolas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, cliente interno y externo”.²²
- g) **Desempeño laboral (Urbina, 1998):** Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.
- h) **Efectividad (AECA N° 16 1997):** La efectividad se refiere a comparar los resultados en términos de eficacia y eficiencia para medir la efectividad, esto es, el logro de los objetivos con el uso óptimo de los recursos en la gestión de capacitación del capital humano.
- i) **Eficacia (Marcel 2000):** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista la claridad respecto de los objetivos de la institución.

Según (Fernández y Sánchez 1997) Afirman que “La eficacia, en cualquiera de sus múltiples acepciones, es siempre importante y relevante por sí misma. Es importante desde el punto de vista personal en la medida en que todos deseamos que nuestras acciones produzcan unos efectos y que dichos efectos tengan realmente lugar cuando actuamos con tal intención. Cada vez que alguien quiere obtener unos resultados o conseguir unos o conseguir unos objetivos y no conoce cómo actuar para alcanzarlos o si es capaz de llevar a cabo las conductas necesarias decimos que ese alguien es ineficaz”.

- j) **Eficiencia (Mokate 1999):** Afirma que “Conforme a estas definiciones, nosotros entendemos la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente)”.

Marcel (2000). Describe la relación entre dos magnitudes: “la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. En otros términos, se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles. Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos incurridos por la institución”.

- k) **Relevancia (Javier navarro 2016):** Es igualmente aplicable a las personas que son reconocidas por algún mérito o por su prestigio. Así mismo, es un término que tiene una dimensión subjetiva y otra objetiva.

1.4.2. Operacionalización de las variables

❖ **Variable 1: Capacitación**

❖ **Variable 2: Desempeño laboral**

1.43. Matriz de Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CAPACITACIÓN	Es en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Alfonso, 2004)	<p>Necesidades:</p> <p>Es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar de una forma satisfactoria las funciones de su puesto, según menciona. (Castillo 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de capacitación Mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa? ¿Cree usted que la capacitación mejora el Nivel de trabajo de los trabajadores?
			<ul style="list-style-type: none"> Cuando se necesitan. Quiénes lo necesitan. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa? ¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?
			<ul style="list-style-type: none"> Métodos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten una mejor comunicación entre los trabajadores?
		<p>Diseño:</p> <p>Comprende componentes educativos administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa. (Chiavenato 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué debe enseñarse? ¿Quién debe aprender? ¿Cuándo debe enseñarse? ¿Dónde debe enseñarse? ¿Cómo debe enseñarse? ¿Quién debe enseñar? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Para el diseño de los programas de capacitación se deben tener en cuenta los factores? ¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento? ¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?
	<p>Implementación:</p> <p>Es la tercera etapa del proceso de capacitación, la implementación o</p>	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de inducción. Capacitación en 	<ul style="list-style-type: none"> ¿para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la 	

		<p>realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz, (Chiavenato 199)</p>	<p>habilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación combinada 	<p>capacitación combinada?</p>
		<p>Evaluación: Es una innovación reciente según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno, (Urbina 1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costo • Tiempo. • Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización? • ¿Los resultados de la evaluación del desempeño en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?
<p>DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2000)</p>	<p>Efectividad: La efectividad se refiere a comparar los resultados en términos de eficacia y eficiencia para medir la efectividad, esto es, el logro de los objetivos con el uso óptimo d los recursos en la gestión de capacitación del capital humano, (AECA N° 16, 1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación. • Desarrollo. • Oportunidad. • Progreso 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores? • ¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados? • ¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa? • ¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?
		<p>Eficiencia:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?

		<p>Nosotros entendemos la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente). (Mokate 1999).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los principios y/o valores generales que aplica la empresa permite establecer políticas de evaluación de desempeño a los trabajadores?
		<p>Eficacia Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, (Marcel 2000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad administrativa. • Metas o resultados. • Logro de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz? • ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesionalmente?
		<p>Relevancia Es igualmente aplicable a las personas que son reconocidas por algún mérito o por su prestigio. Así mismo, es un término que tiene una dimensión subjetiva y otra objetiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?

1.5 Hipótesis

La capacitación, influye positivamente en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.

1.6 Objetivos

1.6.1 General:

Analizar y determinar cómo influye la capacitación, en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.

1.6.2 Específicos:

- Describir la capacitación actual, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.
- Describir el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.
- Determinar la relación o asociación, de la capacitación, y el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Tipo y diseño de investigación

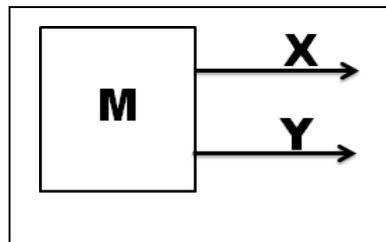
2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación de este trabajo fue aplicada, de carácter descriptivo – correlacional, porque se dan detalles de la relación con la capacitación respecto al desempeño laboral de los colaboradores. Este tipo de investigación se tabulo datos, interpretaciones, descripciones y mediciones.

Descriptivo, porque se observó situaciones existentes, no provocadas intencionalmente y se indagó respecto a las capacidades de los colaboradores dentro y fuera de la empresa.

2.1.2 diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, según los conceptos planteados por **Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (Metodología de la Investigación, Colombia, Mc Graw Hill, Cap. 7).**



Dónde:

M = Muestra de la investigación

X = Capacitación

Y = Desempeño Laboral

2.2 Población y muestra

Población:

Fueron todos los colaboradores de la empresa constructora Grupo Peru L&J s.r.l

- 15 trabajadores

Muestra:

No existe muestra ya que se trabajó con toda la población

2.3 Técnicas e instrumentos de investigación

2.3.1 Técnicas:

Se utilizó una encuesta cuya estructura estaba diseñada para recolectar datos de los elementos de estudio (colaboradores “Grupo Perú”).

2.3.2 Instrumentos:

Se utilizó un cuestionario de preguntas, debidamente estructurada cuyas preguntas sirvió para recolectar datos de las variables de estudio.

Para su validación se recurrió al “Juicio de Expertos”.

2.4 Procedimientos y análisis de la información

Los datos obtenidos fueron procesados en el software SPSS, versión 21. Los resultados de ese proceso fueron tabulados, analizados e interpretados a través de tablas y figuras estadísticas debidamente estructurados según las técnicas de presentación de resultados en Microsoft Excel.

Estas figuras y tablas permitieron llegar a conclusiones y plantear las recomendaciones pertinentes.

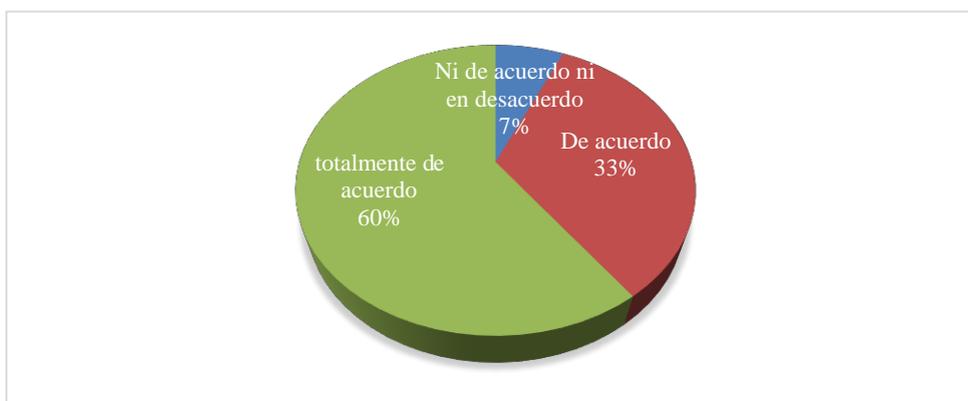
CAPÍTULO III: RESULTADOS

TABLA N° 01

Diga usted está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa Grupo Perú

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7	6.7
De acuerdo	5	33.3	40.0
totalmente de acuerdo	9	60.0	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: C

GRAFICO N° 01

Diga usted está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa

Interpretación: el 60% opina que está totalmente de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa; el 33% está de acuerdo; y el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 02

Cree usted que la capacitación mejora el nivel de trabajo de los trabajadores

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7	6.7
De acuerdo	6	40.0	46.7
totalmente de acuerdo	8	53.3	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 2

GRAFICO N° 02

Cree usted que la capacitación mejora el nivel de trabajo de los trabajadores

Interpretación: el 53% opina que está totalmente de acuerdo que la capacitación mejora el nivel de trabajo de los trabajadores; el 40% está de acuerdo; y el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 03

Diga usted estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinda la empresa

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3	13.3
De acuerdo	7	46.7	60.0
totalmente de acuerdo	6	40.0	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 3

GRAFICO N° 03

Diga usted estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinda la empresa

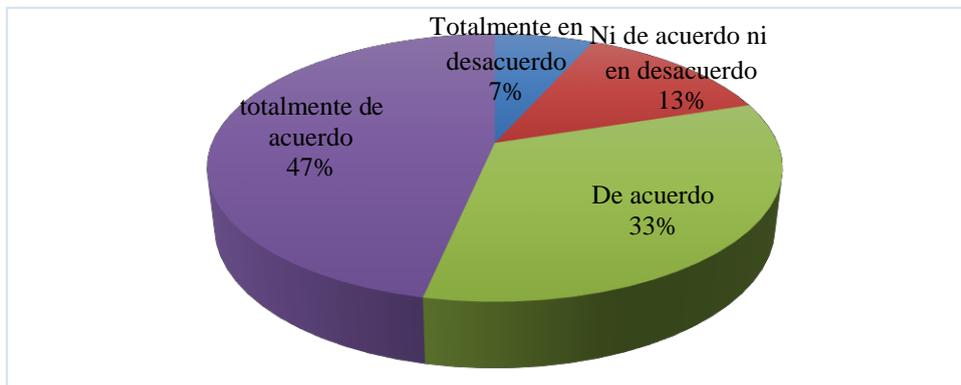
Interpretación: el 47% opina que está de acuerdo con la capacitación permanente que le brinda la empresa; el 40% totalmente de acuerdo; y el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 04

Diga usted los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	6.7	6.7
en desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3	20.0
De acuerdo	5	33.3	53.3
totalmente de acuerdo	7	46.7	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 4

GRAFICO N° 04

Diga usted los programas de capacitación que se tienen cumplen con las necesidades del personal

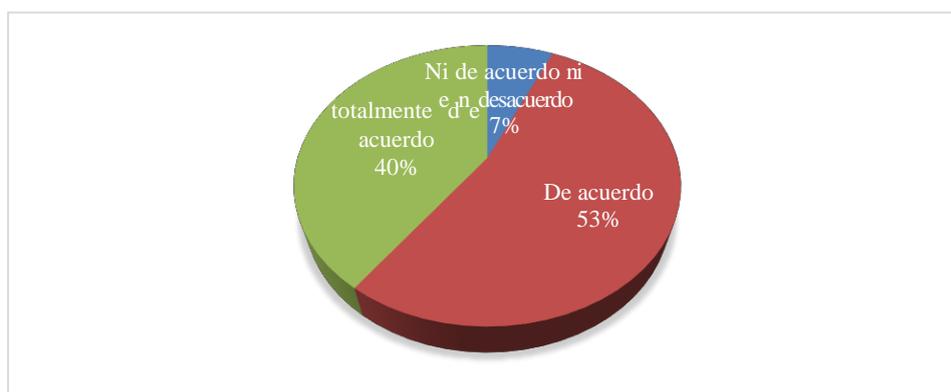
Interpretación: el 47% opina que está totalmente de acuerdo que los programas de capacitación que se tienen cumplen con las necesidades del personal; el 33% está de acuerdo; el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 7% totalmente en desacuerdo.

TABLA N° 05

Diga usted los métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7	6.7
De acuerdo	8	53.3	60.0
totalmente de acuerdo	6	40.0	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 5

GRAFICO N° 05

Diga usted los métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores

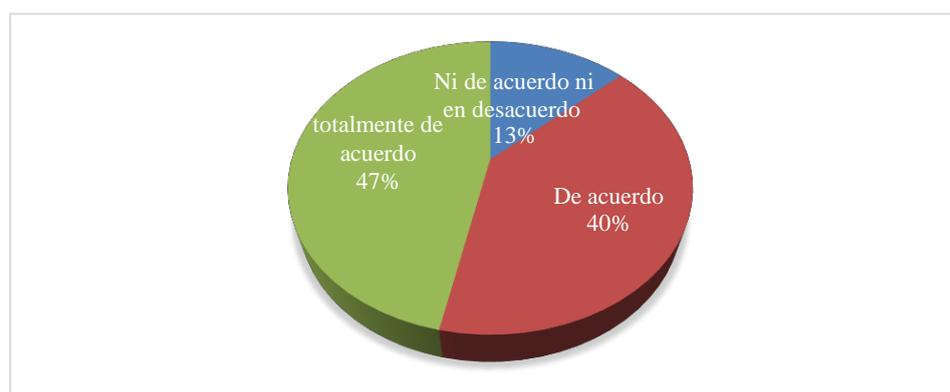
Interpretación: el 53% opinan que están de acuerdo con los métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores; el 40% está totalmente de acuerdo; y el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 06

Cree usted que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3	13.3
De acuerdo	6	40.0	53.3
totalmente de acuerdo	7	46.7	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 6

GRAFICO N° 06

Cree usted que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad

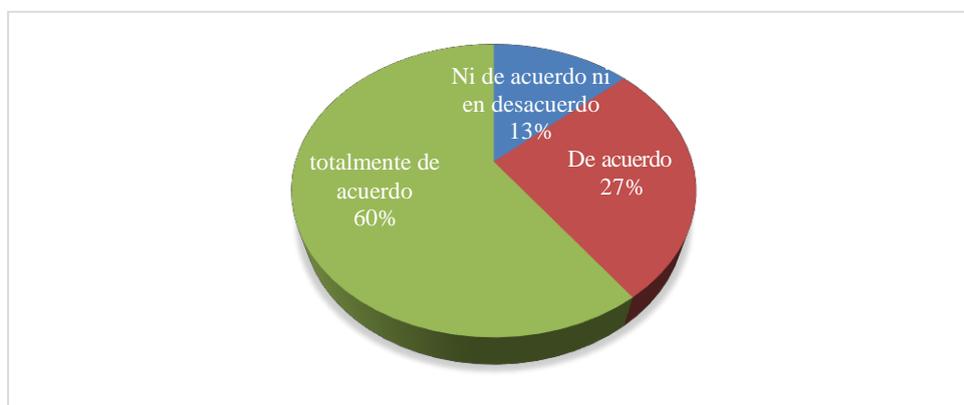
Interpretación: el 47% opina que está totalmente de acuerdo con los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad; el 40% de acuerdo; y el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 07

Diga usted la evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3	13.3
De acuerdo	4	26.7	40.0
totalmente de acuerdo	9	60.0	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 7

Gráfico N° 07

Diga usted la evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento

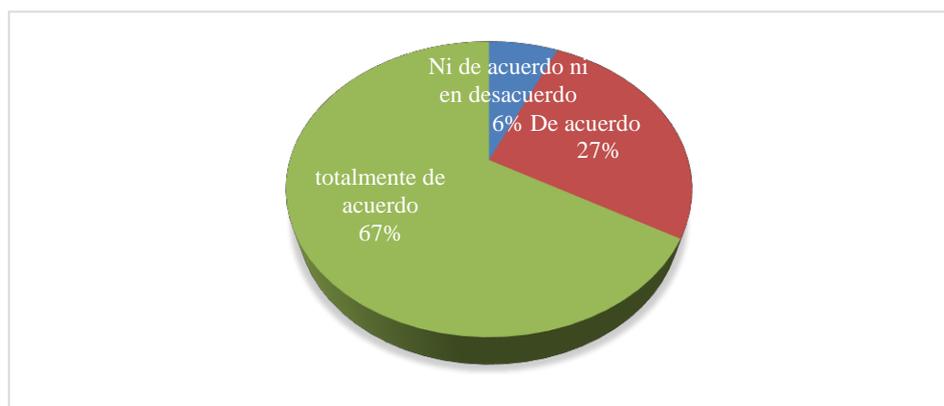
Interpretación: el 60% opina que está totalmente de acuerdo que la evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento; el 27% está de acuerdo; y el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 08

Diga usted las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados de la empresa

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7	6.7
De acuerdo	4	26.7	33.3
totalmente de acuerdo	10	66.7	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 8

GRAFICO N° 08

Diga usted las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados de la empresa

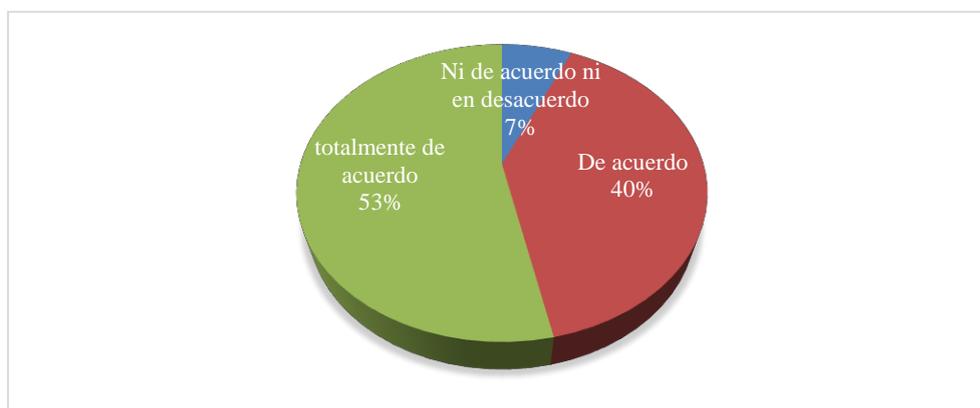
Interpretación: el 67% opina que está totalmente de acuerdo las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados de la empresa; y el 27% está de acuerdo; y el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 09

Diga usted, para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7	6.7
De acuerdo	6	40.0	46.7
totalmente de acuerdo	8	53.3	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 9

GRAFICO N° 09

Diga usted para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada

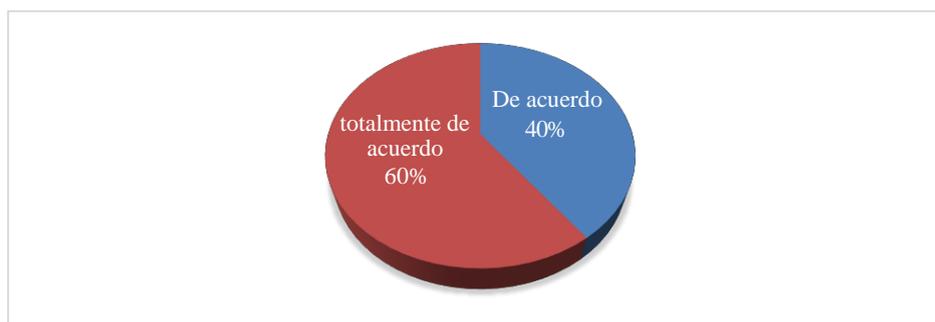
Interpretación: el 53% opina que está totalmente de acuerdo para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada; el 40% está de acuerdo; y el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 10

Diga usted la inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni desacuerdo			
De acuerdo	6	40.0	40.0
totalmente de acuerdo	9	60.0	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 10

GRAFICO N° 10

Diga usted la inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización

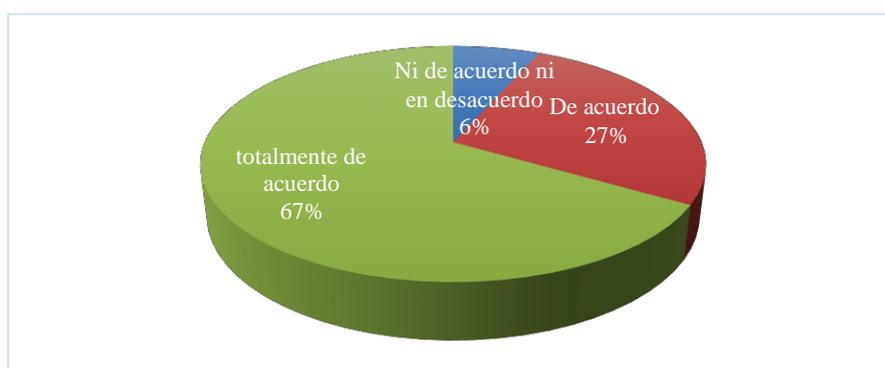
Interpretación: el 60% está totalmente de acuerdo la inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización; el 40% de acuerdo.

TABLA N° 11

Diga usted los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para la implementar nuevas estrategias en otra organización

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7	6.7
De acuerdo	4	26.7	33.3
totalmente de acuerdo	10	66.7	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 11

GRÁFICO N° 11

Diga usted los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para la implementar nuevas estrategias en otra organización

Interpretación: El 67% de los encuestados opinan que están totalmente de acuerdo con los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para la implementar nuevas estrategias en otra organización; el 27% está de acuerdo; y el 6% Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 12

Usted cree que las compensaciones mejora la eficiencia de los colaboradores

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	26.7	26.7
De acuerdo	3	20.0	46.7
totalmente de acuerdo	8	53.3	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 11

GRAFICO N° 11

Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores

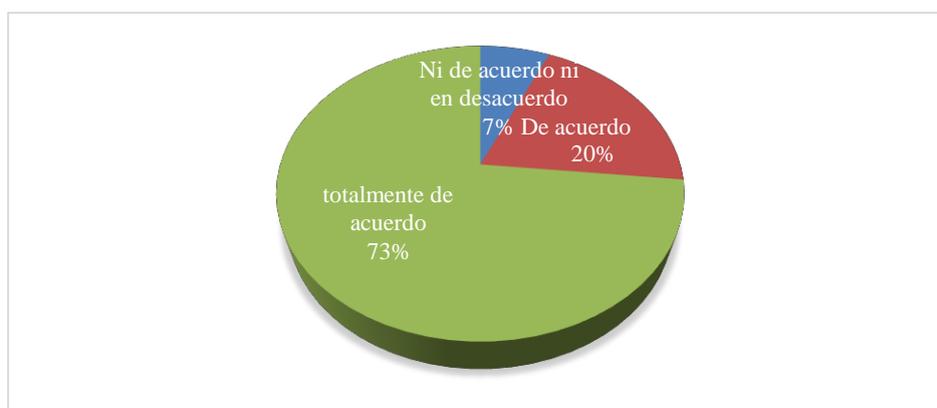
Interpretación: el 53% opina que está totalmente de acuerdo que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores; 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 20% de acuerdo.

TABLA N° 13

Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7	6.7
De acuerdo	3	20.0	26.7
totalmente de acuerdo	11	73.3	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

Gráfico N° 13

Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados

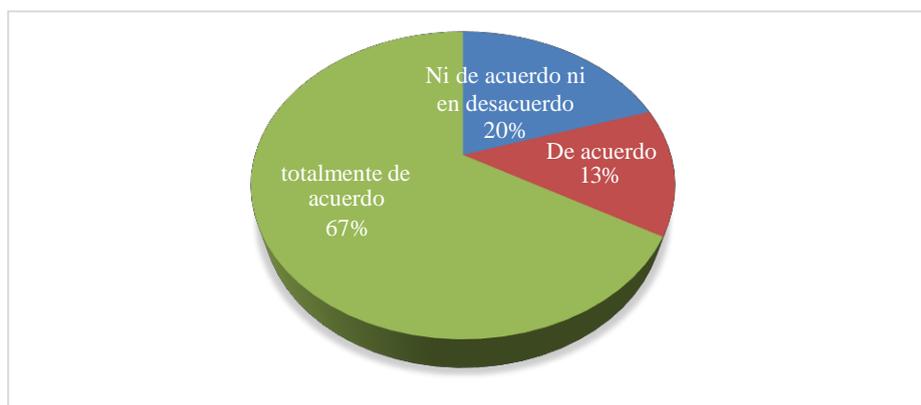
Interpretación: el 73% está totalmente de acuerdo que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados; el 20% está de acuerdo; el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 14

Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20.0	20.0
De acuerdo	2	13.3	33.3
totalmente de acuerdo	10	66.7	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla

GRAFICO N° 14

Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa

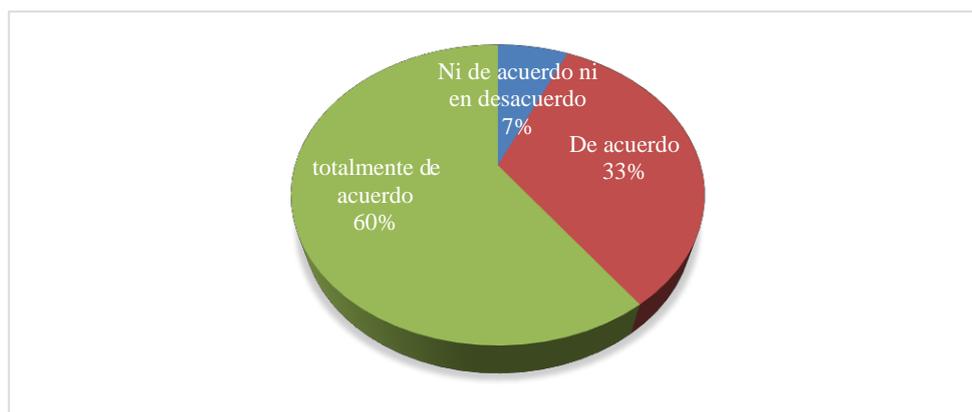
Interpretación: el 67% opina que está totalmente de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa; el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 13% de acuerdo.

TABLA N° 15

Diga usted la administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7	6.7
De acuerdo	5	33.3	40.0
totalmente de acuerdo	9	60.0	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 15

GRAFICO N° 15

Diga usted la administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores

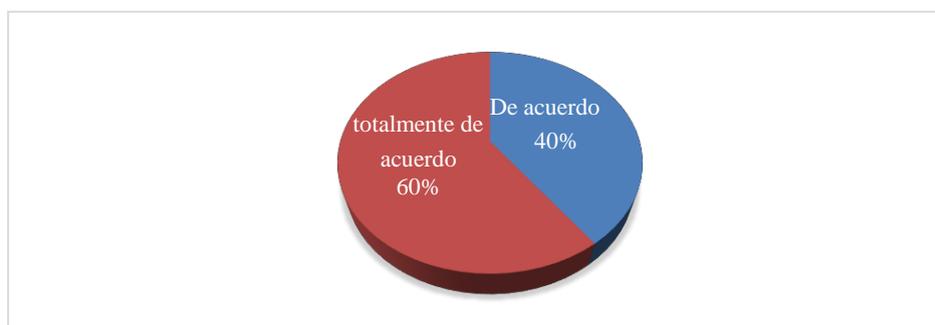
Interpretación: el 60% opina que está totalmente de acuerdo que la administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores; y el 33% de acuerdo; y el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 16

Diga usted el proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	100
De acuerdo	6	40.0	40.0
totalmente de acuerdo	9	60.0	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 16

GRAFICO N° 16

Diga usted el proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización

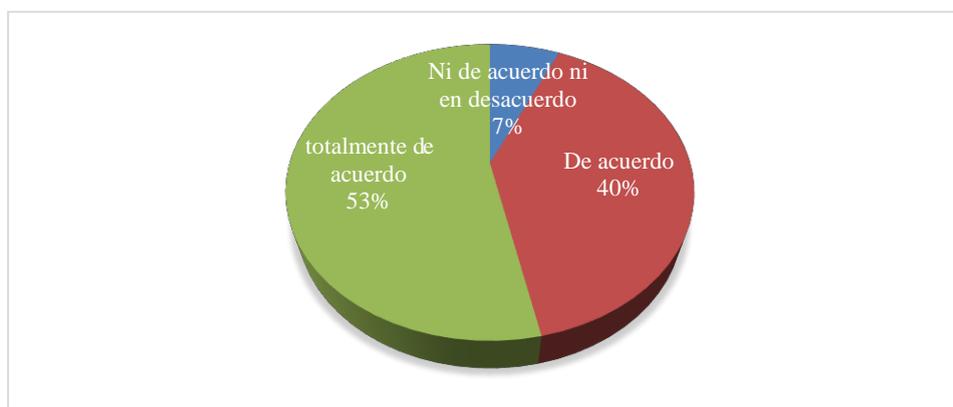
Interpretación: el 60% opina que está totalmente de acuerdo que el proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización; el 40% de acuerdo.

TABLA N° 17

Diga usted está de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.7	6.7
De acuerdo	6	40.0	46.7
totalmente de acuerdo	8	53.3	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 17

GRAFICO N° 17

Diga usted está de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño

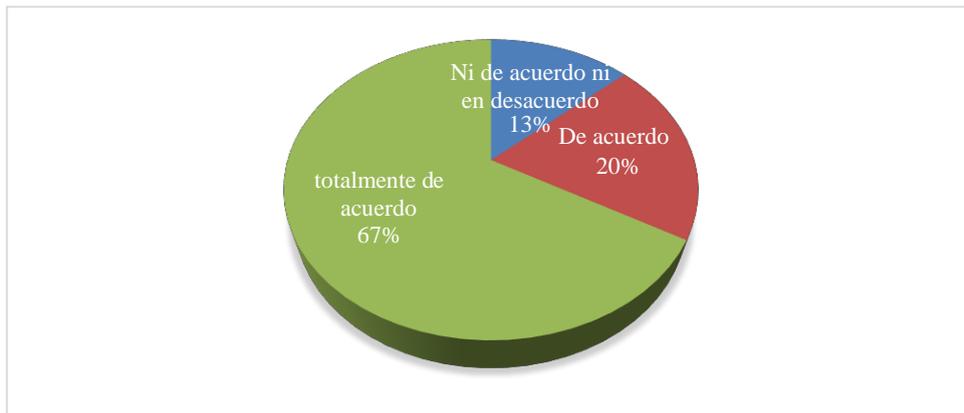
Interpretación: el 53% opina que está totalmente de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño; el 40% de acuerdo; y el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 18

Diga usted la participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3	13.3
De acuerdo	3	20.0	33.3
totalmente de acuerdo	10	66.7	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 18

GRAFICO N° 18

Diga usted la participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz

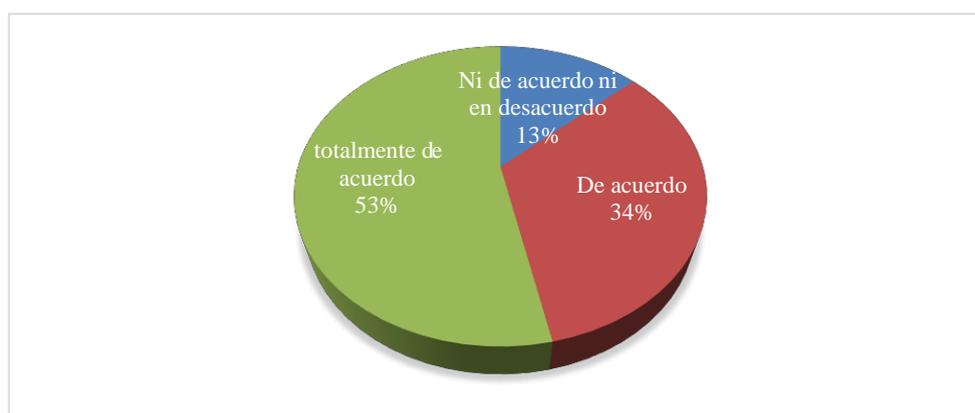
Interpretación: el 67% opina que está totalmente de acuerdo a la participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje es más eficaz; el 20% de acuerdo; y el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 19

Diga usted la evaluación del desempeño es de beneficio para su información y crecimiento profesional

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3	13.3
De acuerdo	5	33.3	46.7
totalmente de acuerdo	8	53.3	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 19

GRÁFICO N° 19

Diga usted la evaluación del desempeño es de beneficio para su información y crecimiento profesional

Interpretación: el 53% opina que está totalmente de acuerdo con la evaluación del desempeño es de beneficio para su información y crecimiento profesional; el 34% de acuerdo; el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° 20

Diga usted los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponde al desempeño administrativo

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.3	13.3
De acuerdo	7	46.7	60.0
totalmente de acuerdo	6	40.0	100.0
Total	15	100.0	

Fuente: Cuestionario



Fuente: Tabla 20

GRÁFICO N° 20

Diga usted los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponde al desempeño administrativo

Interpretación: El 47% opina que está de acuerdo con los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponde al desempeño administrativo; el 40 totalmente de acuerdo; y el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Análisis estadístico de los resultados

El análisis se elaboró con la finalidad de ver si existe o no relación entre las variables de estudio.

- En el caso de nuestro estudio, el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado, el valor de (p) es 0.007 menores que alfa (0.05) lo cual demuestra que existe relación entre las dos variables, en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis Nula.
- En resumen, aplicando la técnica estadística Chi cuadrado, nos permite inferir que existe relación entre las variables capacitación y desempeño laboral.
- Aplicando la técnica de análisis estadístico Tau-b-Kendall determinamos que el grado de relación entre las variables capacitación y desempeño laboral es moderada positiva con un valor de (0.699).

Valor	Criterio
R = 1.00	Correlación grande , perfecta y Positiva
0.90 ≤ r < 1.00	Correlación muy alta positiva
0.70 ≤ r < 0.90	Correlación alta positiva
0.40 ≤ r < 0.70	Correlación Moderada positiva
0.20 ≤ r < 0.40	Correlación muy baja negativa
r = 0.00	Correlación nula negativa
r = -1.00	Correlación grande , perfecta y Negativa

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la relación al objetivo N°01 Describir la capacitación actual, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.

1. Según la tabla N°01. El 60% opina que está totalmente de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos concluimos que ambos autores coinciden que influye mucho la capacitación en los colaboradores. Al respecto Hernández y Cruz (2014). Concluyo que permite reforzar las conjeturas establecidas al inicio de dicha investigación, las cuales radicaban en el hecho de que, aunque el manejo del término capacitación sea hoy en día tan recurrente, no se está redireccionando con temáticas que impacten en los individuos y se le ve como algo opcional para su desarrollo o bien, como algo reglamentario, pero para beneficio de la institución.
2. Según la tabla N°02. El 53% opina que está totalmente de acuerdo que la capacitación mejora el nivel de trabajo de los trabajadores.
De acuerdo con los resultados obtenidos concluimos que ambos autores coinciden que la capacitación mejora su nivel del colaborador, es un factor importante
Al respecto Urías (2013). Concluyo que es importante en una organización el tener personal capacitado para los diferentes escenarios que se le puedan presentar, haciéndolo a este más capaz para afrontar los retos que se le vayan presentando en la vida laboral, y en su entorno social.
3. Según la tabla N°04. El 47% opina que está totalmente de acuerdo que los programas de capacitación que se tienen cumplen con las necesidades del personal; el 33% está de acuerdo.
De acuerdo con los resultados obtenidos concluimos que ambos autores coinciden que los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la empresa.
Al respecto Urías (2013). La capacitación que se llegará a realizar en la empresa no representará un gasto sino una inversión a recuperar por medio del beneficio que se obtendrá el contar con su personal capacitado y motivado en las distintas actividades que se llevan a cabo, esto con el objetivo de poder elevar la productividad de los procesos del negocio.

4. Según la tabla N°06. El 47% opina que está totalmente de acuerdo con los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad; el 40% de acuerdo.

Según mi opinión un buen programa de capacitación permite crecer tanto económicamente como laboralmente por lo tanto ambos autores coinciden.

Al respecto Valerio (2016). Concluye que El 62% cree que la capacitación otorgada mejoró la rentabilidad de su empresa, y el 50% afirma que la rentabilidad de su empresa mejoró en los 2 últimos años.

En relación al objetivo N°02: Describir el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.

5. Según la tabla N°13. El 73% está totalmente de acuerdo que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados. Esto nos da a conocer que la mayoría de los colaboradores que existe un buen desarrollo para alcanzar los resultados obtenidos, lo cual ambos autores concluyen. Al respecto Cárdenas (2017). Concluye que la evaluación del desempeño laboral realizado dio como resultado de que los empleados de las empresas públicas en el área de atención al cliente cumplen con las expectativas de la empresa ya que ninguno está por debajo del desempeño “Bueno”, es decir, no tienen desempeños regulares ni deficientes.
6. Según la tabla N°17. El 53% opina que está totalmente de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño. De acuerdo con los resultados obtenidos que ambos autores coinciden que las políticas de evaluación son un factor importante que influye en los trabajadores. Al respecto Salcedo (2016). Se evidencio la relación existente entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral en el Área de Producción de la Empresa Mambrino del Distrito de Miraflores, 2016, siendo el Rho de Spearman 0. 0,541 y el nivel de significancia 0.044. En términos generales podemos concluir que la satisfacción laboral es regular en un 80% y que el desempeño laboral está en regular con un 65.7%. También el resultado obtenido demuestra que el 57.1% de encuestados tiene un nivel regular con respecto a satisfacción laboral y desempeño Laboral.

En relación con el objetivo N°03: Determinar la relación o asociación, de la capacitación, y el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017

7. Según la tabla N°05. el 53% opinan que están de acuerdo con los métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores.
De acuerdo con los resultados obtenidos concluimos que ambos autores coinciden que para la empresa es un factor importante un mejor aprendizaje. Al respecto (B. Werther William 1980), nos indica que los gerentes y empleados de R.H. deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes establecen un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

8. Según la tabla N°07. El 60% opina que está totalmente de acuerdo que la evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento. De acuerdo con los resultados obtenidos podemos decir que ambos autores coinciden que la evaluación es un factor importante. Al respecto Stoner (1994). Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

9. Según la tabla N° 08. El 67% opina que está totalmente de acuerdo las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados de la empresa. Según mi opinión puedo decir que es importante hacer un análisis al personal para saber la calidad de productividad y desempeño que hay dentro la organización. Al Respecto Bohlander y Snell (1999). Aclaran que los programas formales de evaluación del desempeño no son de manera alguna, nuevos para las organizaciones, por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados. No obstante, un creciente número de analistas señala que las evaluaciones de desempeño con frecuencia no explotan a cabalidad su potencial.

10. Según la tabla N°10. El 60% está totalmente de acuerdo la inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización. Según mi opinión invertir en el personal es la mejor ya que el personal es vital para una organización, ambos autores concluyen. Al respecto Valerio (2016). Del análisis de la información recolectada mediante las encuestas, así como de los antecedentes y las bases teóricas se ha descrito las principales características del financiamiento, capacitación y la rentabilidad de las Mype rubro cafetería de la provincia de Huaraz que la mayoría cuentan con financiamiento de entidades no bancarias con créditos a largo plazo, así mismo la inversión del financiamiento lo llevan a cabo en capital de trabajo y la mayor parte de las Mype se formó para generar ganancia – rentabilidad, es decir. Además de ello los empresarios consideran que la capacitación es una inversión y muy relevante. Finalmente consideran que el crédito obtenido mejoró la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

A continuación, se concluyó que según el análisis que se realizó de los resultados con respecto a los objetivos planteados.

1. Un 60% opina que está totalmente de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa. Esta información obtenida por la empresa GRUPO PERU L&J S.R.L, nos dice que están de acuerdo con la capacitación que se les brinda.
2. El 53% opina que está totalmente de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño. Esta información obtenida por los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J S.R.L, nos dice que están de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño.
3. Determinar cómo influye la capacitación en el desempeño laboral, se estableció que existe relación entre las variables de estudio ya que al brindar un buen servicio lograremos que los clientes estén satisfechos, tal como indica la técnica análisis estadístico chi cuadrado, el valor de (p) es 0.007 menor que alfa (0.05), en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis Nula.
4. El grado de relación entre las variables capacitación y desempeño laboral del cliente, es moderada positiva tal como lo indica la técnica de análisis estadístico Tau-b-Kendall el valor es (0.699).

Recomendaciones

1. se recomienda a la empresa Grupo Perú L&J s.r.l que la capacitación para que así los trabajadores puedan aún más el nivel de trabajo.
2. se recomienda a la empresa Grupo Perú L&J s.r.l que mantenga las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño, para que así los trabajadores puedan mejorar aún más su desempeño laboral
3. se recomienda a la empresa Grupo Perú L&J s.r.l que al capacitar a un más a sus colaboradores podrá lograr una mayor efectividad en su desempeño laboral.
4. se recomienda a la empresa Grupo Perú L&J s.r.l aplicar nuevas técnicas de capacitación para la mejora de su desempeño laboral de los colaboradores.

Agradecimientos

Doy gracias a Dios por darme la vida, por darme la fuerza para cumplir mis propósitos y bendecirme siempre.

A mis padres quienes siempre me han apoyado en todo y motivado en mi formación académica, brindando en todo momento su confianza y comprensión.

A mi asesor de tesis Jorge Alejandro Lujan torres, por su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, gracias a su paciencia y enseñanza.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a los cuales agradezco su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los buenos y malos momentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

- **Acevedo, 1998:** El proceso de la entrevista: conceptos y modelos. México: Limusa.
- **Amaya, 2003:** Plan de capacitación. (1ra edición). México D.F: Patria Cultural.
- **Cárdenas, 2017:** Relación entre el síndrome de burnout y la influencia en el desempeño laboral de trabajadores que prestan sus servicios en atención al cliente en empresas públicas, Ecuador. (Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial). Universidad de Cuenca, Ecuador.

Recuperado de: file:///H:/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n.pdf.pdf
- **Cerna, 2017:** Motivación laboral en la percepción del desempeño laboral – centro juvenil de diagnóstico y rehabilitación santa margarita 2016. Perú. (Tesis para obtener el grado de Maestría en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Recuperado de: file:///H:/antecedente%20nacional.pdf
- **Castillo, 2008:** Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empedados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León. Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Montemorelos, Nuevo León, México.
- **Doroteo, 2016:** Las tecnologías de información y comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Bolognesi, Áncash, 2016. Perú. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Huaraz. Perú.

Recuperado de: file:///H:/antecedente%20local%203.pdf
- **Estrada, 2009:** Medición y análisis del efecto de la capacitación y adiestramiento en la productividad laboral.

- **Giraldo, 2016:** Rendimiento laboral y capacitación en la E.T.S PNP de Chimbote. 2016. Perú. (Tesis para optar el grado académico de Maestría en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú.

Recuperado de: file:///H:/antecedente%20local.pdf

- **Gordillo, 2004:** Evaluación de las competencias laborales

Recuperado: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>

- **Hernández, 2014:** Capacitación al personal administrativo de la clínica n° 23 del imss: propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales, México. (Tesis para obtener el título de licenciada en Pedagogía). Universidad Nacional Autónoma de México.

Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/410093801/410093801.pdf>

- **Lucio, 2010:** En Metodología de la investigación (págs. 149-154). México D.F: McGraw- Hill.

- **Mino, 2014:** Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurant de parrillas marakos 490 del departamento de Lambayeque. Perú. (Tesis para obtener el título de licenciado en administración de empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Lambayeque, Perú.

Recuperado de: file:///H:/antecedentes%20nacional%203.pdf

- **Moreno, 1999:** Capacitación y desempeño laboral en enfermería, parte II, efecto de la capacitación en el desempeño de la jefa de piso.

Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/D145D154-720D-4523-B907-D2111E0E899A/0/19992a2.pdf>

- **Perez, 2001:** Trabajo de grado para optar al título de magister schientierum en contaduría mención costos, evaluación del control de la gestión en los tipos de aprovisionamiento en una empresa del sector eléctrico, caso C.S. ENELBAR universidad centro occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Venezuela.
- **Salcedo, 2016:** Satisfacción laboral y desempeño laboral del área de producción de la empresa mambrino del distrito de Miraflores, 2016, Perú. (Tesis para obtener licenciatura en administración de empresas). Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Recuperado de: <file:///H:/antecedente%20nacional%202.pdf>

- **Urias, 2013:** Diseño de un programa de capacitación para una empresa de giro restaurantero. México. (Tesis para obtener el título de licenciada en administración). Instituto Tecnológico de Sonora, ciudad de obregón, Sonora, México.

Recuperado de: http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/717_urias_priscila.pdf

- **Valerio, 2016:** Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio rubro cafetería de la provincia de Huaraz, 2015. Perú. (Tesis para optar el título profesional de Contador Público). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Huaraz. Perú.

Recuperado de: <file:///H:/antecedente%20local%202.pdf>

APÉNDICES Y ANEXOS

Anexo N° 01: cuestionario

Soy alumno de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad San Pedro y estoy realizando una encuesta de opinión relacionado con “**capacitación y desempeño laboral, en los colaboradores del GRUPO L&J SRL, lima 2017**”, por lo que solicito su apoyo en la presente encuesta.

Instrucciones:

Marque una “X” la opción de su preferencia

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?					
2	¿Cree usted que la capacitación mejora el Nivel de trabajo de los trabajadores?					
3	¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?					
4	¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?					
5	¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten una mejor comunicación entre los trabajadores?					
6	¿Para el diseño de los programas de capacitación se deben tener en cuenta los factores?					
7	¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?					
8	¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?					
9	¿para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?					

10	¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?					
11	¿Los resultados de la evaluación del desempeño en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?					
12	¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?					
13	¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?					
14	¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?					
15	¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?					
16	¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?					
17	¿Los principios y/o valores generales que aplica la empresa permiten establecer políticas de evaluación de desempeño a los trabajadores?					
18	¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permite que el aprendizaje sea más eficaz?					
19	¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesionalmente?					
20	¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?					

Anexo N° 02: Alfa de Cron Bach

NUMERO DE PARTICIPANTES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL FINAL
1	3	4	3	1	4	5	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	77
2	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	88
3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	3	3	86
4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	5	4	3	3	5	81
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	89
6	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	90
7	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	94
8	5	4	4	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	86
9	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	94
10	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	91
11	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	95
12	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96
13	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	95
14	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	90
15	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	83
PROMEDIO	4.53	4.47	4.27	4.13	4.33	4.33	4.47	4.60	4.47	4.60	4.60	4.27	4.67	4.47	4.53	4.60	4.47	4.53	4.40	4.27	VALOR TOTAL
VARIANZA	0.41	0.41	0.50	1.27	0.38	0.52	0.55	0.40	0.41	0.26	0.40	0.78	0.38	0.70	0.41	0.26	0.41	0.55	0.54	0.50	31.43
SUMA DE VAR ITEMS	10.03																				

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right) \quad a = 0.7295122949$$

Anexo N° 03: Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
Capacitación y desempeño laboral, en los colaboradores del GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017”	¿Cómo influye la capacitación, en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017?	<p>Objetivo General:</p> <p>Analizar y determinar cómo influye la capacitación, en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la capacitación actual, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017. • Describir el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017. • Determinar la relación o asociación, de la capacitación, y el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017. 	<p>La capacitación, influye positivamente en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017</p>	<p>Tipo y diseño de investigación</p> <p>1. Tipo: Descriptivo – correccional 2. Diseño: no Experimental de corte de corte transversal.</p> <p>Población – Muestra</p> <p>Población: Son todos los colaboradores (15) de la empresa GRUPO PERU – Lima.</p> <p>Muestra: No existe la muestra ya que se trabajó con toda la población</p> <p>Técnicas e Instrumentos de Investigación:</p> <p>Técnicas: Encuestas Instrumentos: Cuestionario</p>

Anexo N° 04 Validación de Juicios de Expertos



UNIVERSIDAD SAN PEDRO VICERECTORADO ACADEMICO ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente:
Cuál es el efecto de los programas de capacitación, en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017

De la investigación: Capacitación y desempeño laboral, en los colaboradores del GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.

La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Josefina Sanchez Alzuru
 FORMACIÓN ACADÉMICA: Lic. En Administración
 AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: OFICINA DE LOGÍSTICA Y SERVICIOS GENERALES
 TIEMPO: 1 MES CARGO ACTUAL: JEFE DE UNIDAD DE MANEJO DE RECURSOS
 INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo general: Analizar y determinar el efecto de los programas de capacitación en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL de Lima, 2017.

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta

Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la investigación.

MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: "CAPACITACION Y DESEMPEÑO LABORAL, EN LOS COLABORADORES DEL GRUPO L&J SRL, LIMA 2017"

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Necesidades	¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?	4	4	4	4	
	¿Cree usted que la capacitación mejora el Nivel de trabajo de los trabajadores?	4	4	4	4	
	¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?	4	4	4	4	
	¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?	4	4	4	4	
	¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten una mejor comunicación entre los trabajadores?	4	4	4	4	
Diseño	¿Para el diseño de los programas de capacitación se deben tener en cuenta los factores?	4	4	4	4	
	¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?	4	4	4	4	
	¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?	4	4	4	4	

Implementación	¿Para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?	4	4	4	4	
Evaluación	¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?	4	4	4	4	
	¿Los recursos que posee la empresa determinada cada cuanto tiempo se debe evaluar a los trabajadores?	4	4	4	4	
	¿Los resultados de la evaluación del desempeño en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?	4	4	4	4	
Efectividad	¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?	4	4	4	4	
	¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?	4	4	4	4	
	¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?	4	4	4	4	
	¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?	4	4	4	4	

Eficiencia	¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?	4	4	4	4	
	¿Los principios y/o valores generales que aplica la empresa permiten establecer políticas de evaluación de desempeño a los trabajadores?	4	4	4	4	
Eficacia	¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permite que el aprendizaje sea más eficaz?	4	4	4	4	
	¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesionalmente?	4	4	4	4	
Relevancia	¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?	4	4	4	4	

ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
VALIDEZ			
APLICABLE		<input checked="" type="checkbox"/>	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Validado por: <i>Lic. Jesulito Sanchez Almaguero.</i>		Fecha: <i>16-01-18</i>	
Firma: 	Teléfono: <i>936 977 011</i>	Email: <i>jsanchez_2@hotmail.com</i>	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADEMICO
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente:
Cuál es el efecto de los programas de capacitación, en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017

De la investigación: Capacitación y desempeño laboral, en los colaboradores del GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.

La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: MANUEL FERNANDO SALAZAR GONZALEZ
FORMACIÓN ACADÉMICA: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES
TIEMPO: CINCE AÑOS CARGO ACTUAL: DOCENTE UNIVERSITARIO
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo general: Analizar y determinar el efecto de los programas de capacitación en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL de Lima, 2017.

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta

Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la investigación.

MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: "CAPACITACION Y DESEMPEÑO LABORAL, EN LOS COLABORADORES DEL GRUPO L&J SRL, LIMA 2017"

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Necesidades	¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?	4	4	4	4	
	¿Cree usted que la capacitación mejora el Nivel de trabajo de los trabajadores?	4	4	4	4	
	¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?	4	4	4	4	
	¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?	4	4	4	4	
	¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten una mejor comunicación entre los trabajadores?	4	4	4	4	
Diseño	¿Para el diseño de los programas de capacitación se deben tener en cuenta los factores?	4	4	4	4	
	¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?	4	4	4	4	
	¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?	4	4	4	4	

Implementación	¿Para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?	4	4	4	4	
Evaluación	¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?	4	4	3	4	
	¿Los recursos que posee la empresa determinada cada cuanto tiempo se debe evaluar a los trabajadores?	4	4	4	4	
	¿Los resultados de la evaluación del desempeño en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?	4	4	3	4	
Efectividad	¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?	4	4	4	4	
	¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?	4	4	4	4	
	¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?	4	4	4	4	
	¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?	4	4	4	4	

Eficiencia	¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?	2	2	2	2	
	¿Los principios y/o valores generales que aplica la empresa permiten establecer políticas de evaluación de desempeño a los trabajadores?	2	2	2	2	
Eficacia	¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permite que el aprendizaje sea más eficaz?	2	2	2	2	
	¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesionalmente?	2	2	2	2	
Relevancia	¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?	2	2	2	2	

ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
VALIDEZ			
APLICABLE	X		NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por: MANUEL FERNANDO SALAZAR GONZALEZ			Fecha: 12 MARZO 2018
Firma: <i>fsalazar</i>	Teléfono: 943954863	Email: fsalazar_osp@hotmail.com	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADEMICO
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente:
 Cuál es el efecto de los programas de capacitación, en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017

De la investigación: Capacitación y desempeño laboral, en los colaboradores del GRUPO PERU L&J SRL, Lima 2017.

La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: *Dabio A. San F. Díaz*
 FORMACIÓN ACADÉMICA: *Edm. In. S. P. en adm.*
 AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: *Marketing, S. Gestión, Organización, P. R. H. H.*
 TIEMPO: *26 años* CARGO ACTUAL: *Docente*
 INSTITUCIÓN: *U.S.P.*

Objetivo general: Analizar y determinar el efecto de los programas de capacitación en el desempeño laboral, en los colaboradores de la empresa GRUPO PERU L&J SRL de Lima, 2017.

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta
 Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias
 De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la investigación.

MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: "CAPACITACION Y DESEMPEÑO LABORAL, EN LOS COLABORADORES DEL GRUPO L&J SRL, LIMA 2017"

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Necesidades	¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?	4	4	4	4	
	¿Cree usted que la capacitación mejora el Nivel de trabajo de los trabajadores?	4	4	4	4	
	¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?	4	4	4	4	
	¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?	4	4	4	4	
	¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten una mejor comunicación entre los trabajadores?	4	4	4	4	
Diseño	¿Para el diseño de los programas de capacitación se deben tener en cuenta los factores?	4	4	4	3	
	¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?	4	4	4	4	
	¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?	4	4	4	3	

Implementación	¿Para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?	4	4	4	4	
Evaluación	¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?	4	4	4	4	
	¿Los recursos que posee la empresa determinada cada cuanto tiempo se debe evaluar a los trabajadores?	4	4	4	4	
	¿Los resultados de la evaluación del desempeño en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?	4	4	4	4	
Efectividad	¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?	4	4	4	4	
	¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?	4	4	4	4	
	¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?	4	4	4	4	
	¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?	4	4	4	4	

Eficiencia	¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?	4	4	4	4	
	¿Los principios y/o valores generales que aplica la empresa permiten establecer políticas de evaluación de desempeño a los trabajadores?	4	4	4	4	
Eficacia	¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permite que el aprendizaje sea más eficaz?	4	4	4	4	
	¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesionalmente?	4	4	4	3	
Relevancia	¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?	4	4	4	3	

ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	Y		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
VALIDEZ			
APLICABLE	SI	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <i>Gabriel Santos Díaz</i>			Fecha:
Firma: 	Teléfono: 943643426	Email: <i>gabriel_santos_diaz@univice.com</i>	