

# **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**La capacitación y el desempeño laboral en la empresa Lex – Cont,  
Huaraz - 2017**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración**

**Autor:**

**Sulca Huicho, Janeth Isabel**

**Asesor:**

**Lujan Torres, Jorge Alejandro**

**Huaraz – Perú  
2017**

## 1. PALABRAS CLAVE:

<b>Tema</b>	<b>Capacitación y Desempeño Laboral.</b>
<b>Especialidad</b>	<b>Administración</b>

## KEY WORDS:

<b>Theme</b>	<b>Training and Work Performance.</b>
<b>Specialty</b>	<b>Administration</b>

## Líneas de Investigación

Según OCDE:

<b>Línea de Investigación</b>	<b>OCDE</b>			<b>Sub-líneas o Campos de Investigación</b>
	<b>Área</b>	<b>Sub área</b>	<b>Disciplina</b>	
Gestión del Talento Humano	5. Ciencias Sociales	5.2. Economía y Negocios	Negocios y Management	Gestión de Personas Comportamiento Organizacional

**2. TITULO**

**La capacitación y el desempeño laboral en la empresa Lex-Cont,  
Huaraz – 2017**

**TITLE**

**Training and job performance in the company Lex-Cont, Huaraz -  
2017**

### 3. RESUMEN

El estudio de investigación, se relacionó la Capacitación y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Lex-Cont, Distrito de Huaraz, Ancash, 2017.

Como problema se planteó: De qué manera la Capacitación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont.; y como hipótesis se consideró, la capacitación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de esta empresa.

La metodología utilizada fue: El diseño descriptivo, no experimental de corte transversal, es decir, no se manipuló las variables de estudio. La población de estudio estuvo compuesta por 08 colaboradores de la Empresa Lex – Cont., por tanto, se aplicó una encuesta, como instrumento de investigación, al total de colaboradores de dicha Empresa, por ello no hay muestra de estudio; todo ello, con la finalidad de que los resultados sean más significativos y representativos para la investigación.

Se recopiló los datos a través de una encuesta, la misma que fue procesada utilizando el software SPSS versión 21, cuyos resultados fueron presentados a través de tablas y gráficos, los cuales sirvieron para que la Empresa Lex - Cont, tome las medidas pertinentes.

Se demostró en este estudio de investigación, la influencia de la capacitación en el desempeño laboral y la relación que existe entre la Capacitación y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa estudiada.

#### **4. ABSTRACT**

The research study was related, the Training and the Work Performance of the Collaborators of the Company Lex-Cont, District of Huaraz, Ancash, 2017.

As a problem, it was posed: How Training influences the work performance of the employees of Lex - Cont Company; and as hypothesis was considered, the training influences the work performance of the employees of this company.

The methodology used was: The descriptive, non-experimental cross-sectional design, that is, the study variables were not manipulated. The study population consisted of 08 collaborators of the Company Lex - Cont., Therefore, a survey was applied, as a research instrument, to the total number of employees of said company, therefore there is no study sample; all this, in order that the results are more significant and representative for the investigation.

The data was collected through a survey, which was processed using SPSS software version 21, whose results were presented through tables and graphs, which were used by the Lex - Cont Company, to take the appropriate measures.

The influence of training on work performance and the relationship that exists between Training and Work Performance of the employees of the company studied was demonstrated in this research study.

## INDICE GENERAL

	Pág.
<b>1. PALABRAS CLAVE</b>	<b>i</b>
<b>2. TITULO</b>	<b>ii</b>
<b>3. RESUMEN</b>	<b>iii</b>
<b>4. ABSTRACT</b>	<b>iv</b>
<b>5. INTRODUCCIÓN</b>	<b>01</b>
5.1. Antecedentes y fundamentación científica	02
5.2. Justificación de la Investigación	10
5.3. Problema	11
5.4. Marco Referencial	11
5.4.1. Marco conceptual	11
5.4.2. Operacionalización de las variables	32
5.5. Hipótesis	39
5.6. Objetivos	39
5.6.1. Objetivo General	39
5.6.2. Objetivos Específicos	39
<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>40</b>
6.1 Tipo y diseño de investigación	41
6.2. Población y muestra	41
6.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación	41
6.4. Procedimiento y análisis de la información	41
<b>7. RESULTADOS</b>	<b>42</b>
<b>8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	<b>59</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>64</b>
10. Agradecimientos	67
11. Referencias Bibliográficas.	69
12. Apéndices y anexos	75

## **5.INTRODUCCIÓN**

## 5.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Según **Mc Lagan (2006, citado en Mitnik y Coria, (2006)**, identifica momentos clave que permitieron reconocer cambios sustantivos de las prácticas de capacitación en los que hoy son países desarrollados y cambios conceptuales vinculados con ellas. Dichos momentos son:

- a) La Antigüedad (capacitación en el trabajo);
- b) La Edad Media (los talleres de aprendices);
- c) La Revolución Industrial (la aparición del aula);
- d) La producción en serie (capacitación cerca del trabajo);
- e) Las guerras mundiales (inicio de la capacitación sistemática y masiva);
- f) El período de posguerra (la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora) y
- g) En el fin del siglo XX (la capacitación como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones).

**Grados (2004)**, comenta que la capacitación se ha dado desde hace muchos años, ya que siempre ha sido necesario contar con destrezas, habilidades y conocimientos para ciertas actividades. Al hablar de capacitación se refiere al método mediante el cual se busca obtener beneficios. Para poder proporcionar capacitación debe existir una necesidad, una carencia o una mejora.

**Gore (2003)**, el término capacitación, tiene una fuerte connotación profesional y está ligado a la transferencia de lo aprendido al trabajo en un contexto determinado y en relación con roles o competencias profesionales. Continúa diciendo que las organizaciones utilizan la capacitación o formación como una de las herramientas usuales para incorporar nuevas conductas y modificar rutinas. Por lo general, consiste en clases dictadas en el aula, a la manera escolar, aunque también puede tomar otras formas, como el entrenamiento en el lugar de trabajo o a distancia. Se trata de actividades planeadas y relativamente formalizadas de enseñanza, que se realizan para



mejorar el desempeño de personal que ocupa o ha sido seleccionado para ocupar algún puesto de trabajo.

**Silíceo (2008)**, afirma que la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

**Solé y Mirabet (1997, citados en Lay Ramos 2004)**, plantean que la capacitación se ha convertido, por un lado, en la forma más económica de alcanzar los objetivos de la empresa al facilitar el cambio y la renovación y, por otro, aumenta la capacidad del personal de la empresa, permitiendo que las decisiones puedan ser tomadas desde diferentes niveles de responsabilidad para mejorar la organización y, además, descargar de tareas a los directivos.

**Blake (1997)**, alude que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Es uno de los campos más dinámicos a los que se ha llamado educación no formal.

**Gore (1998), citado en Rodríguez Márquez, 2008)**, la capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades.

**Fernández (1999)**, la capacitación supone una evidente ventaja competitiva para las personas que tantean el mercado en busca de trabajo o que desean mejorar el que ocupan, siéndolo también para las empresas. Si las personas son uno de los principales activos de las organizaciones, al igual que se cuida a los demás, también habrá que atender los recursos humanos, por lo que es necesario proporcionarles una capacitación que les facilite la oportunidad de ser más personas y más competentes.

**Drucker (1996)**, hablando de capacitación, plantea que la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes; por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

**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.

**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.

**Cravino (2006, citado en González Reyes, Mendoza González y Opazo Kerber, 2008)**, plantea la gestión del desempeño como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que éstas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

**Blanco (2007)**, menciona que la evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador, así como su grado de ausentismo, con la finalidad de identificar en qué medida un trabajador es productivo y si podrá incrementar su rendimiento en el futuro. La mejora de la productividad es por tanto el objetivo final de la evaluación del rendimiento, pero para ello las organizaciones deben ser conscientes de la importancia que el capital humano tiene en su productividad global.

**Gómez Mejía y Balkin (2003)**, aclaran que la evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas.

**Castillo (2006)**, comenta que la evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Esto es un inventario del patrimonio humano de la empresa.

**Bounds y Woods (1999)**, la evaluación del desempeño es un análisis formal del desempeño de un empleado en el puesto, medido contra criterios específicos, presentados por el supervisor en una reunión personal con el empleado. El supervisor mantiene un registro escrito de los comportamientos positivos y negativos en situaciones específicas relacionadas con el trabajo conforme ocurren y usa este registro para evaluar el desempeño.

**Mondy y Noé (2005)**, la evaluación del desempeño es un sistema que proporciona la revisión y evaluación periódica del desempeño de un puesto individual o grupo de puestos. Muchos sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados evalúan el desempeño previo de un individuo y al mismo tiempo tratan de determinar su potencial de avance. Sin embargo, es esencial que los gerentes de línea tengan un papel clave de principio a fin. Estos individuos tendrán la responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones en realidad y tienen que participar de manera directa en el programa si es que éste ha de tener éxito.

**Según Alicia (2013) Trujillo**, Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo...“Al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación”...

El desempeño laboral es el rendimiento que manifiesta el trabajador al efectuar sus funciones frente a los clientes por ello se planteó la implementación de un plan de capacitación para revertir la situación para medir el grado de cada trabajador que mantiene su idoneidad, eficacia y desempeño en las tareas que realiza durante un periodo de tiempo determinado para la mejor productividad del gimnasio.

**Según Córdova (2002) Trujillo**, en su tesis *Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar el desempeño laboral en la Caja Rural – Sede Principal Trujillo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, llega a las siguientes conclusiones: El 92% de los clientes tienen un alto nivel de satisfacción respecto a la atención brindada por parte del personal en comunicación, cortesía, credibilidad y confianza que es lo más importantes que se ha revelado mediante este estudio.

El servicio y la atención al cliente constituye en la actualidad el principal estándar que usa el cliente para medir el desempeño de una empresa y el de la competencia, y si las expectativas no se satisfacen se corre el riesgo de perder al cliente.

**Según Pinillos (2004) Trujillo**, en su tesis *Relación entre la calidad de desempeño y el nivel de satisfacción en los clientes del Restaurant – Cafetería Gonzales en la ciudad de Trujillo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, llega a las siguientes conclusiones:

La calidad de atención se relaciona con el nivel de satisfacción en los clientes de la cafetería Gonzales, según la contrastación de la hipótesis realizada tomando como base la recopilación primaria de datos.

La calidad en la atención a los clientes del Restaurant Cafetería Gonzales es buena para el 63.78% de sus clientes, debido básicamente a la calidad de los productos y la atención del personal.

El nivel de satisfacción de los clientes del Restaurant Cafetería Gonzales es alto, pues el 65% manifiesta su satisfacción en líneas generales con el local y el 35% están regularmente satisfechos.

**Según Benítez y Ramos (2000) Trujillo**, en su tesis *Nivel de satisfacción con respecto a la calidad del servicio que brinda la empresa de transportes Ave Fénix SAC en los clientes del servicio Trujillo – Chiclayo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, llega a las siguientes conclusiones:

Los clientes de la empresa de transportes Ave Fénix SAC se encuentran satisfechos con el servicio que reciben en la ruta Trujillo Chiclayo, calificándolo como bueno.

Con respecto a la confiabilidad, su opinión es favorable por la puntualidad de las salidas y llegadas de los buses y la frecuencia de la utilización del servicio de la empresa.

La percepción sobre la capacidad de respuesta de la empresa de Transportes ve Fénix SAC, es favorable, lo que se ve determinado por la rapidez en la atención de venta de pasajes y en la entrega de equipajes.

## **FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA:**

En este capítulo se presentaron los puntos de vista de varios autores sobre las variables de estudio, sobre la capacitación, importancia, beneficios, métodos de evaluación y dimensiones. Asimismo, sobre el desempeño laboral, evaluación del desempeño, importancia de la evaluación, beneficios de la evaluación, métodos para evaluar e indicadores.

## CAPACITACIÓN

**Dolan (2003)**, la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

**Según Hellriegel et al. (2005)**, la capacitación se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus empleos actuales.

**Mondy y Noé (2005)**, definen la capacitación como un programa diseñado para permitir a los aprendices adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para sus empleos actuales.

**Parisi y Chibbaro (1998)**, aluden que la capacitación constituye una estrategia educativa particularmente apta para promover cambios de conducta (conocimientos, habilidades y actitudes) en el corto plazo, tanto en quienes no tuvieron oportunidades educativas como en quienes aun habiéndolas tenido, requieren innovaciones conductuales exigidas por los cambios del entorno en que se desempeñan.

**Bohlander, Snell y Sherman (2001)**, la capacitación es un programa que debe centrarse en varios criterios: reacciones de los participantes, aprendizaje, cambio del comportamiento en el trabajo y el logro de los resultados proyectados.

**Acevedo, Ibáñez y López (1998)**, exponen que la capacitación se considera un proceso a corto plazo en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimiento, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña.

**Bohlander et al. (2001)**, comentan que la razón fundamental para capacitar a los empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades

que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

**Gitman, McDaniel y Mascaró (2007)** revelaron que las compañías que brindan oportunidades para que sus empleados se instruyan y capaciten se benefician al contar con una plantilla de trabajadores más motivados y mejor preparados. Los empleados que reciben capacitación adecuada para usar nuevas tecnologías son más productivos y se oponen menos a los cambios en su trabajo. La instrucción y la capacitación proporcionan beneficios adicionales porque aumentan el sentimiento de competencia y de valía personal de los empleados. Cuando las compañías gastan dinero para actualizar los conocimientos y habilidades de los empleados les están diciendo: Te valoramos y estamos comprometidos con tu crecimiento y desarrollo como empleado.

## **LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

**Según Rodríguez Domínguez (2008)**, radica en que ésta:

Ayuda a la organización: Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- Ayuda al individuo: Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

**Para Zaccarelli (1998)**, toda acción de capacitación que se emprenda, debe responder a las necesidades identificadas. Se debe recordar que la capacitación sólo cobra sentido en el contexto de los objetivos de la organización y de los grupos.

**Barca (2004, citado en Cruz Castillo, 2008)**, comenta que los empleados juegan un papel indispensable en las organizaciones y por lo tanto si están bien preparados para desarrollar su trabajo, traerán mayores beneficios a la empresa. Ahí la razón por la cual la capacitación es de gran importancia dado

que gracias a ella el nivel de entendimiento de los empleados aumenta, incrementa la capacidad de utilizar nuevas tecnologías, da posibilidad de nuevas estrategias, reduce la rotación del personal, mejora la imagen de la empresa, crece la producción y acrecienta la motivación de los empleados.

**Por su parte Werther, Davis, Mejía y Guzmán (2008)** comentan que la capacitación es importante porque es un proceso de cambio. Gracias a ella:

1. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir con nuevas responsabilidades.
2. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
3. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
4. Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
5. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
6. Crea una mejor imagen.
7. Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
8. Mejora la relación jefes-subordinados.
9. Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
10. Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
11. Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
12. Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
13. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
14. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
15. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
16. Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
17. Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
18. Promueve la comunicación en toda la organización.
19. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

**Según Losada (1999)**, la importancia de la capacitación es el aprendizaje que deja en los empleados, ya que en la medida que estos desarrollen las competencias necesarias, la organización estará más preparada



para alcanzar sus objetivos y para responder a los retos que se le presenten.

## **BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

**Para Gitman et al. (2007)**, los beneficios de la capacitación son tener personal con conocimientos y habilidades que propicien la creatividad para resoluciones de problemas y adaptación más rápida a los cambios y generar una ventaja competitiva a la organización con relación a la competencia.

**De acuerdo con Silíceo (2008)**, los principales beneficios de la capacitación

1. Asegurar la permanencia de los cambios.
2. Facilitar la asimilación e internalización de los valores.
3. Incrementar la productividad personal y grupal.
4. Reducir el tiempo de aprendizaje.
5. Mejorar la calidad del desempeño.
6. Reducir el ausentismo.
7. Disminuir accidentes de trabajo.
8. Reducir la rotación de personal.
9. Disminuir los índices de desperdicios.
10. Promover y enriquecer la cultura organizacional.

**Robbins (2004)**, comenta que un beneficio de la capacitación es que aumenta la eficiencia personal de los empleados, porque éste se constituye en la certeza del individuo de su capacidad para ejecutar las conductas que se requieren para producir un resultado.

## **DETECTORES DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN**

**De acuerdo con Rodríguez (2007)**, el primer paso del proceso de capacitación consiste en detectar las necesidades de información de un área o habilidades de un trabajador o grupo de trabajadores de la empresa, con el fin de determinar de dónde o quiénes requieren más conocimientos para aumentar

la productividad organizacional, como se muestra en la Figura 1.

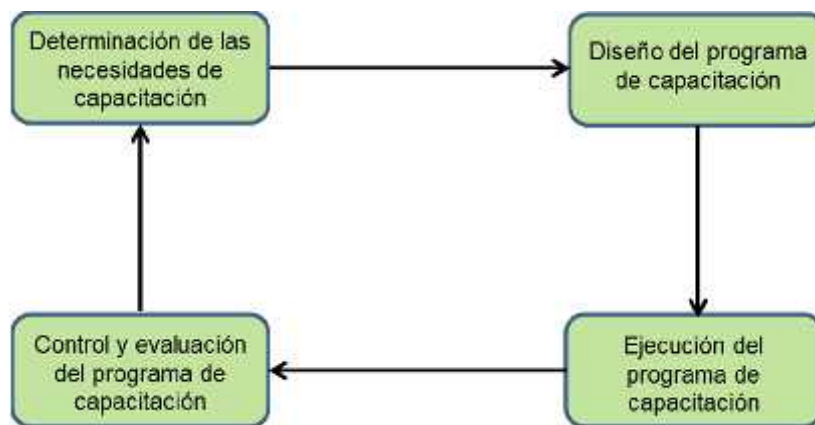


Figura 1. Detectores de la necesidad de capacitación

**Mc Gehee y Thayer (1986, citados en Rodríguez, 2007)**, sugieren que la determinación de las necesidades de capacitación en una empresa contienen tres tipos de análisis:

1. **Análisis organizacional:** Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, así como en los recursos con que cuenta la empresa, la fuente de éstos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad las necesidades de capacitación.
2. **Análisis de funciones:** Se enfoca en la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta cómo se desempeña el empleado al realizarlo e incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, es decir, señala cómo se debe comportar el trabajador para realizar su tarea en forma eficaz. Revela las capacidades que debe tener cada trabajador de la organización en cuanto a liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, habilidades técnicas y toma de decisiones.
3. **Análisis de personal:** Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades de la persona que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimiento, actitudes o habilidades debe adquirir así como las modificaciones que debe hacerse a su comportamiento.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

De acuerdo a Reza Trosino (2007), los métodos de evaluación de la capacitación deben ser objetivos, es decir reales, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla; metódicos, basados en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad; completos, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables para que la interpretación sea correcta. Adicionalmente a las características antes mencionadas, la evaluación debe ser interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta, entre otras.

Según Robbins, Coulter y Dávila (2005), la capacitación se clasifica en métodos tradicionales y métodos basados en tecnología.

### Los métodos tradicionales son:

1. **En el trabajo:** Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
2. **Rotación de empleos:** Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.
3. **Enseñanza y capacitación:** Los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo.
4. **Ejercicios de experiencia:** Los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.
5. **Cuadernos de ejercicios y manuales:** Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.
6. **Conferencias en el salón de clases:** Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

### Los métodos basados en tecnología comprenden:

1. CD-ROM, DVD, cintas de vídeo, cintas de audio: Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.

2. Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite: Los empleados escuchan o participan conforme a la información se transmite o se demuestran las técnicas.

**Para Mondy y Noé (2005)**, los métodos de capacitación incluyen programas para el aula, mentoring (aconsejar, educar), coaching (ayuda por el jefe inmediato quien tiene mayor experiencia), estudios de caso, videos, representación de funciones, capacitación de aprendices, capacitación de vestíbulo, simulaciones, juegos de negocios, caja de trabajo, aprendizaje a distancia y videoconferencia, capacitación por computadora, realidad virtual, aprendizaje en línea, capacitación en el trabajo, rotación de puestos y becarios.

**Blanco (2007)** expresa que la evaluación del rendimiento de los trabajadores puede realizarse con diferentes métodos e instrumentos, como por ejemplo aquellos que comparan a los trabajadores entre sí, según el logro de objetivos alcanzados; o los cuestionarios de evaluación por parte de los supervisores, pero desde un enfoque de competencias se considera que los instrumentos más adecuados para evaluar el rendimiento son las entrevistas estructurales de base conductual y los sistemas de evaluación 360° grados también conocidos como Feedback 360°.

**Para Dessler (2004)**, existen diversas técnicas de capacitación. Incluirían las técnicas audiovisuales, las conferencias y la instrucción asistida por computadora. También existen los métodos de capacitación en el trabajo para administradores, incluyen la rotación de puestos, el entrenamiento y el aprendizaje activo. Las técnicas básicas para la capacitación fuera de trabajo incluyen los casos de estudios, los juegos administrativos, los seminarios externos, los programas en combinación con universidades, la representación de papeles, el modelamiento de la conducta y los centros de desarrollo.

### **Dimensiones de la capacitación**

**Según Werther y Davis (2000)**, la detección de las necesidades de capacitación permite elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia

en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

**Para Robbins y Dávila (1998)**, la capacitación puede incluir de todo, desde enseñar a los empleados habilidades de lectura básica hasta cursos avanzados de liderazgo ejecutivo.

**Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992**, citado en Cruz Castillo, 2008), los empleados necesitan sentirse confiados y capacitados para así generar una mejor calidad en sus trabajos. Estos autores también destacan dos grandes áreas dentro de las cuales es necesario enfocarse; éstas son la formación técnica y la formación de relaciones interpersonales.

De acuerdo con **Dessler (2001)**, la capacitación implica mostrar a un operador de máquinas como funciona su equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados.

**Para Mondy y Noé (2005)**, algunas áreas especiales de capacitación son:

- a) Capacitación en la diversidad
- b) Inglés como segunda lengua
- c) Ética
- d) Servicio al cliente
- e) Resolución de conflictos
- f) Empowerment
- g) Corrección

**De acuerdo con Rodríguez (2007)**, la elaboración y ejecución de programas de capacitación requiere realizar un estudio en la empresa para conocer los antecedentes en los que se basarán, de tal manera que se logre el objetivo de incrementar la productividad, lo cual influirá en la reducción de tiempos y costos, y en el aumento en calidad del trabajo, así como en el

desarrollo óptimo de los recursos humanos. Para conocer con precisión las deficiencias actuales, así como las necesidades futuras del personal, es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles y cuántos trabajadores necesitan la capacitación? ¿En qué aspectos se considera que tiene deficiencias el personal? ¿Qué tan urgente es impartir la capacitación?.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

**Para Whetten y Cameron (2006)**, la evaluación de desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación (esfuerzo). De acuerdo con **Ramírez Cardona (2002)**, el desempeño es el logro de resultados más efectivos, con mayor eficiencia, con menos errores y menos frustraciones. Para **Gordon y Mascaró (1997)**, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO**

Aunque la capacitación es un medio eficaz para mejorar el desempeño de los empleados, no es el único, **de acuerdo con Martínez y Martínez (2009)**.

**Fisher (2000)**, menciona que se debe reconocer que hay pocas o ninguna diferencia significativa entre hombre y mujeres que repercuta en su desempeño laboral, lo cual contrasta con los resultados obtenidos por **Todaro, Abramo y Godoy (1999)**, quienes encontraron que a pesar de todas las resistencias que persisten, las mujeres son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Bounds y Woods (1999)**, señalan que evaluar el desempeño de una persona consiste en un análisis formal del desempeño de un empleado en el

puesto, medido contra criterios específicos presentados por el supervisor en una reunión personal con el empleado.

**Mondy y Noé (2005)**, mencionan que la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos y es un proceso en el cual la gerencia debe seleccionar para la evaluación, aquellas metas específicas que cree de mayor importancia y que se puedan alcanzar de manera realista.

**Fuchs (1997)**, señala que un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro.

**Editorial Vértice (2008)**, señala que la evaluación de desempeño es la valoración sistemática y periódica del desempeño de un empleado en relación con su trabajo habitual realizada por su supervisor o alguna persona debidamente acreditada que conozca la evaluación del desempeño en cuestión. Entre los fines o características que la evaluación de desempeño desarrolla destacan: el perfeccionamiento de la gerencia, la medición del rendimiento, la retroalimentación, la planificación de recursos humanos, el cumplimiento de la normativa, la comunicación y la mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor.

**Rodríguez Serrano (2004)**, expresa que la evaluación de desempeño es una herramienta de apreciación de los resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto en un periodo de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos para ese periodo.

**Para Werther y Davis (2000)**, la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base en políticas y procedimientos bien definidos.

**Por su parte Cuesta (2005)**, afirma que evaluación del desempeño es el proceso clave de gestión de recursos humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el desempeño de los empleados en la organización.

**Maristany (2000)**, indica que la evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y con esto dejar constancia del nivel del mismo.

**De acuerdo con Dessler (2001)**, la evaluación de desempeño significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada según las normas establecidas y el trabajo indicado.

**Para Chiavenato (2002)**, la evaluación de desempeño indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

**Para Bohlander, Sherman, Snell y Nova (2003)**, la evaluación del desempeño es el proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

**Arias y Heredia (2006)**, mencionan que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado.

## **IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN**

**De acuerdo con Lamata y Segovia (1998)**, la finalidad de la evaluación, dentro de la mayor objetividad posible, es apreciar sistemáticamente la actuación de una persona durante un periodo determinado, en relación con su trabajo habitual y sus características



personales, competencia, habilidades para efectuar determinadas tareas. Su contribución al logro de los objetivos propuestos en unidad de trabajo. También ayuda a proyectar las actuaciones futuras en orden a una mayor posibilidad de desarrollo personal y de la organización, fijar objetivos y estándares de calidad de cuidados.

**Robbins (2004)**, aclara que la evaluación de desempeño es importante porque proporciona información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo.

**Para García Domínguez (2001)**, la importancia de la evaluación del desempeño radica en que permite a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional o si, por el contrario, se tiene problemas que requieren acciones de mejora.

**De acuerdo con Hellriegel et al. (2005)**, la evaluación del desempeño es importante porque documenta cuán productivo es un empleado y señala cuáles áreas de desempeño podría mejorar. Además permite una retroalimentación sobre el desempeño de los empleados, utilizando la información como una base para elaborar planes para mejorarlo.

**Bohlander et al. (2003)**, dicen que los programas de evaluación del desempeño están entre las herramientas más versátiles que una organización puede utilizar para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Además proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño; reconocer el desempeño individual; ayudar en la identificación de metas; Identificar las necesidades individuales de capacitación; determinar las necesidades de capacitación de la organización; reforzar la estructura de autoridad; permitir a los empleados analizar las preocupaciones; mejorar la comunicación; proporcionar un foro para que los

líderes ayuden a documentar las decisiones del empleado; determinar los empleados para promociones; determinar transferencias y asignaciones; identificar el desempeño deficiente; decidir la retención o la separación; decidir los despidos; validar los criterios de selección; cumplir con los requerimientos legales; evaluar los programas y el progreso de la capacitación; planeación de personal; tomar decisiones sobre recompensas y compensaciones.

**Mondy y Noé (2005)**, aclaran que la evaluación del desempeño es importante porque es un sistema que proporciona la revisión y evaluación periódicas del desempeño de un puesto individual o grupo de puestos. El propósito dominante de la evaluación del desempeño es mejorar la efectividad de la organización. La identificación de objetivos específicos proporciona el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño. También puede servir para ayudar en la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales, las transferencias o la terminación de relaciones laborales.

**Robbins (2004)**, menciona que en cuanto al desempeño en general, se piensa que la productividad se reduce con la edad. Se asume que las destrezas de un individuo en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación disminuyen con el tiempo y que el aburrimiento prolongado en el trabajo y la falta de estímulos intelectuales conducen a la disminución de la productividad. Sin embargo las evidencias contradicen ésta y otras ideas. Durante tres años una gran cadena de hardware dotó de personal a una de sus tiendas únicamente con personas de más de 50 años y comparó los resultados con los de cinco tiendas de empleados más jóvenes. La tienda con los empleados de más de 50 años fue significativamente más productiva que dos de las otras tiendas y se mantuvo al paso de las otras tres.

## **MÉTODOS PARA EVALUAR**

**Leboyer (2007)**, indica que la elección de un método de evaluación que permite la descripción del potencial humano, así como la predicción

precisa del comportamiento individual en una determinada situación laboral, no es una operación concreta, sino un complejo proceso.

**Fleitman (2008)**, presenta las siguientes cuatro técnicas de evaluación de desempeño:

Escala de puntuación: En este método el evaluador otorga una calificación subjetiva de desenvolvimiento del empleado en una escala, como inaceptable, aceptable, bueno y excelente.

Escala de calificación conductual: Se compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

Registro de acontecimientos críticos: El evaluador lleva una bitácora de las actividades más importantes, divididas en positivas o negativas.

Método de evaluación en grupos: Este enfoque puede dividirse en varios métodos, que tienen en común la característica de basarse en la comparación del desempeño del empleado y el de sus compañeros. En este enfoque se ubica a los empleados en escala de mejor a peor.

Evaluaciones psicológicas: Son exámenes psicológicos del empleado y entrevista y pláticas con los jefes inmediatos. Con estas evaluaciones se pretende evaluar el potencial del individuo y no el desempeño anterior.

**Sherman et al. (1999)**, hablando de la evaluación de desempeño, aclaran que es posible utilizar varios métodos. Estos incluyen los enfoques de características (como las escalas de evaluación gráfica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas), los métodos conductuales (como las evaluaciones de incidentes críticos, listas de revisión, escalas de evaluación basadas en el comportamiento y escalas de observación de comportamiento y los métodos de resultados (administración por objetivos).

**Alles (2004)**, comenta que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque basado

en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

**De acuerdo con Werther, Davis, Mejía y Sánchez (2000)**, los métodos de evaluación varían no sólo de una a otra organización, sino dentro de la misma, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas. A continuación se definen cada uno de ellos.

**1. Método de incidentes críticos:** Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador, de los comportamientos de los trabajadores.

**2. Método de selección forzada:** Consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores por intermedio de frases que describen las alternativas de desempeño individual, presentados generalmente en pares.

**3. Método de verificación de campo:** Este se basa en entrevistas con el supervisor inmediato, en las que se verifica y evalúa el desempeño de los subordinados, buscándose las causas, motivos y orígenes de un alto o bajo rendimiento.

**4. Método de frases descriptivas:** Este método es bastante parecido al de selección forzada pero se diferencia en que no obliga a la selección de frases.

**5. Método de comparación por pares:** El encargado de realizar la evaluación debe comparar a cada trabajador con los demás que están siendo evaluados en el mismo grupo.

**6. Método de autoevaluación:** El propio trabajador hace un análisis de su desempeño, apelando a la sinceridad en sus valoraciones. Constituye una técnica muy útil si el objetivo es alentar el desarrollo individual.

**7. Método de escalas gráficas:** Es uno de los más utilizados, se trata de evaluar el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El evaluador debe otorgar una evaluación del desenvolvimiento del trabajador en una escala que vaya de bajo a alto. Utiliza un formulario de doble entrada en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores.

**8. Método de evaluación por objetivos:** Está asociado al establecimiento de la administración por objetivos. Se basa en el establecimiento previo de manera conjunta entre el evaluador y el evaluado de los objetivos del desempeño.

**9. Método de evaluación en 360<sup>o</sup> ó retroalimentación en 360<sup>o</sup>grados.** Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintas aristas. Este método registra el juicio de subordinados, jefes y de otras personas que estén en contacto con el trabajo del evaluado. La diferencia de este método respecto a los expuestos anteriormente se basa en que la retroalimentación no proviene de una sola persona, del encargado de realizar la evaluación, sino que proviene del entorno global que rodea al evaluado.

## **MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN ESCALA GRÁFICA**

**Según Chiavenato (2007)**, el método de escala gráfica es el más utilizado y divulgado. Aparentemente es el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizamiento del evaluador que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores. Algunas características de este método son:

1. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
2. Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
3. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

4. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que va desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

5. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas se puede implementar mediante varios procesos de clasificación, los más conocidos son: escala gráfica continua, escala gráfica semicontinua y escala gráfica discontinua.

**Para Bohlander et al. (2003)**, en la técnica de escala gráfica, cada característica por evaluar se representa mediante una escala en la cual el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica. Existen muchas variaciones en la escala grafica de evaluación. Las diferencias que se encuentran son las siguientes:

- a) Las características o dimensiones en que se califican las personas;
- b) El grado donde el evaluador define la dimensión del desempeño y
- c) Con cuánta claridad se definen los puntos en la escala. Las dimensiones se definen en forma sucinta y se intenta establecer los puntos en la escala. Se reduce en cierta medida el sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos en la escala se definen con toda precisión posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de evaluación en el manual de referencia de la evaluación del desempeño, desarrollado por la organización.

## **AUTOEVALUACIÓN**

**Para los autores Sherman et al. (1999)**, la autoevaluación es la evaluación del empleado realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenar antes de la entrevista con un evaluador. También en ocasiones se pide a los empleados que se evalúen a sí mismos en un formato. Ésto es benéfica cuando los gerentes buscan aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión. La autoevaluación es útil porque estimula a los empleados a pensar en sus fortalezas, debilidades y metas futuras.

**Para Robbins y Dávila (1998)**, la autoevaluación tiende a aminorar las defensas del empleado frente al proceso de evaluación y son excelentes vehículos para estimular los análisis del desempeño laboral entre los empleados y sus superiores.

**De acuerdo con Werther et al. (2000)**, la autoevaluación es una técnica que puede ser muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, puede resultar de gran utilidad para determinar los objetivos personales a futuro.

**Chiavenato (1994)**, define a la autoevaluación como la manera en la cual el empleado hace un análisis sincero de las características que posee en el desarrollo de sus labores, destaca que la autoevaluación puede ser aplicada a cualquiera de los métodos de evaluación del desempeño.

**Cuesta (2005)**, aclara que la autoevaluación generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. En esta la persona se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones. La autoevaluación concebida como complemento, aplicada a especialistas y directivos, constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos, y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño. Este método puesto en función de la misión y objetivos organizacionales, busca la coherencia individuo-organización en el desempeño, recurriendo a la administración por objetivos u otra modalidad de gestión, es muy provechoso en la eficaz gestión de los recursos humanos.

**Díaz y Blázquez Andújar (2007)**, definen la autoevaluación como una forma específica de evaluación en que participan los sujetos directamente involucrados en el objetivo de la evaluación. La participación debe incluir desde el diseño del objeto y del proceso, hasta la elaboración del reporte final.

**Mabe y West (1982, citados en Agut y Portela, 2004)**, realizaron un metanálisis revisando 55 estudios sobre autoevaluación de las habilidades

y concluyeron diciendo que gran parte de la dificultad de la autoevaluación se debe a los propios motivos de los individuos para realizarse o a su falta de capacidad para autoevaluarse objetivamente y con fiabilidad.

**Sanmartí (2007)**, comenta que en la práctica la autoevaluación debe constituirse más en una filosofía, que en una estrategia. Además, no hablamos de una actuación puntual o esporádica, sino de un proceso constante con finalidad formativa y formadora, que no sólo debe identificar dificultades y problemas, sino también comprender sus causas y tomar decisiones.

**Según Airasian y Gullickson (1998)**, la autoevaluación es un proceso en el que los interesados formulan opiniones valorativas sobre la adecuación y efectividad de su propio conocimiento, actuación, principios o consecuencias con el fin de mejorarse a sí mismos.

**Robbins (2004)**, afirma que la autoevaluación permite determinar áreas que necesitan mejorarse, al igual que disminuye las barreras por el proceso de evaluación. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación de mejoramiento. Concluye mencionando que las autoevaluaciones, por lo general, concuerdan poco con las evaluaciones de los supervisores, por lo tanto éstas son para fines de desarrollo.

**Según Mondy y Noé (2005)**, la autoevaluación es el proceso que consiste en aprender sobre uno mismo. Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño en un empleo futuro. La autoevaluación realista ayuda a una persona a evitar errores que pudieran afectar toda su trayectoria de carrera. Con frecuencia, una persona acepta un empleo sin tomar en cuenta si éste concuerda con sus intereses y capacidades. Este enfoque termina a menudo en fracaso. Una autoevaluación minuciosa ayuda a relacionar las cualidades y metas específicas de una persona con el empleo o profesión adecuados.



## **INDICADORES DEL DESEMPEÑO**

**Muñoz y Nevado (2007)**, mencionan tres indicadores de desempeño: económicos, ambientales y sociales. Los indicadores de desempeño económico se centran principalmente en la rentabilidad de una organización con el objetivo de informar a su dirección y a sus accionistas. Los aspectos ambientales están relacionados con los impactos de las organizaciones en los espacios naturales, tanto habitados como no habitados, los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua. Indicadores sociales informan sobre el impacto de la actividad de la organización en el empleo, la sociedad y productos ofrecidos.

**Chiavenato (2007)**, identifica ciertas indicadores que determinan el desempeño de un trabajador: comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, profesionalismo, aceptación al cambio, iniciativa, relaciones interpersonales, responsabilidad, trabajo en equipo, actitud y desenvolvimiento en el trabajo.

**De acuerdo con Whitehill (1994)**, en cualquier evaluación del desempeño deben seleccionarse los criterios o factores que se consideran importantes. En otras palabras, deben seleccionarse los rasgos y patrones de comportamiento que parecen estrechamente relacionados con éxitos laborales presente y futuros.

**Un indicador del desempeño según Lusthaus et al. (2001)**, es un elemento de medición que permite esclarecer y medir un concepto. Los indicadores hacen más tangible el concepto, dan algo para medir y permiten la medición en el tiempo. Ayudan a aclarar lo que realmente se desea saber. Los indicadores ayudan en la descripción del desempeño de la organización y la capacidad, ambiente y motivación que impulsan el mismo.

**Para Kaplan y Cooper (2003)**, los indicadores del desempeño sirven para describir qué medidas o estrategias se requieren para obtener los resultados deseados.

## **CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO**

**Gates y Cuesta (1999 citados en Bassas Cadierno, 2010)**, aclaran que en la actualidad, la formación del capital humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento en su seno y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros y al desempeño organizacional, a tal grado que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radicará en el nivel de capacitación y desarrollo del capital humano.

**Hellriegel, Jackson y Slocum (2005)**, aclaran que la capacitación se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus empleados. Hoy día las organizaciones gastan grandes sumas de dinero en capacitación de refuerzo para empleados debido a que creen que si los empleados pueden dominar ciertas habilidades básicas, pueden desempeñar una variedad de puestos y ser capaces de hacer frente a las nuevas tecnologías.

**Newstrom (2007)**, menciona que la capacitación y el desarrollo se enfocan en la preparación de los empleados para realizar tareas específicas o adquirir conjuntos de habilidades. Este proceso suele estar orientado a mejorar de inmediato el desempeño en el trabajo y se diseña para eliminar las deficiencias de conocimientos o habilidades. La administración del desempeño es un término que tiene un alcance y una orientación mucho más amplios, pues busca preparar a los individuos para la naturaleza cambiante, tanto de la tarea como del lugar de trabajo, en los años por venir. Un plan de mejoramiento del rendimiento completo incluye elementos de:

- a) Establecimientos de metas;
- b) Comunicaciones;
- c) Motivación;

- d) Retroalimentación sobre el trabajo;
- e) Reforzamiento;
- f) Recursos técnicos, y
- g) Evaluaciones del desempeño.

La capacitación, entonces, es sólo un componente del proceso de la administración del desempeño que trata de examinar y controlar todos los factores que hacen que los trabajadores sean eficaces o ineficaces.

**Mondy y Noé (2005)**, aclaran que la capacitación debe destacar que la evaluación del desempeño es un componente significativo de todo puesto gerencial. La capacitación también debe poner de relieve que una función primordial del supervisor es verificar que los subordinados comprendan lo que se espera de ellos, ya que el desempeño del trabajo se observa y se evalúa periódicamente contra normas de desempeño previamente establecidas. Los resultados de la evaluación se estudian junto con los trabajadores. El proceso de capacitación debe incluir la forma de calificar a los empleados y de conducir entrevista de evaluaciones, e involucra también instrucciones por escrito. Estas instrucciones deben ser suficientemente detalladas y deben destacar la importancia de asignar calificaciones objetivas y sin prejuicios.

**Sherman et al. (1999)**, comentan que muchos empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir con la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan con el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o niveles más elevados.

## 5.2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

### a) **Justificación Teórica**

La esencia de la investigación, se justificó por la importancia del nivel de capacitación que tuvo sobre el nivel de desempeño de los trabajadores de la Empresa Lex – Cont. y el efecto que tuvo en el desarrollo de los recursos humanos en la empresa, el cual permitió la elaboración de dos instrumentos generalizados, para la medición del nivel del desempeño auto percibido y el nivel de capacitación auto percibido, los que podrán ser utilizados periódicamente a fin de monitorear el desarrollo de su personal; importante teóricamente dado que permitió comprobar la incidencia que tienen los factores de desempeño laboral de los colaboradores de una organización y qué alternativas viables se pueden considerar para mejorar su calidad de trabajo.

### b) **Justificación Práctica**

Los resultados sirvieron a los directivos para mejorar el desempeño laboral en la empresa, a través de la capacitación, como instrumento de crecimiento y desarrollo del talento humano.

Como estudiante me permitió realizar un aporte o contribución referente al tema de estudio, respaldado en lo aprendido durante los años de estudio y la práctica laboral como inclusión a las gestiones. De la misma forma, se beneficia la Facultad dejando constancia del aprendizaje de sus estudiantes y las distintas propuestas que estos realizan a las Instituciones y temas de su elección, sirviendo a futuras generaciones que persigan como objetivo ser un administrador titulado.

### c) **Justificación metodológica**

Esta investigación siendo de diseño descriptivo no experimental, los resultados fueron en base a la información de la relación que existe entre capacitación sobre el nivel de desempeño de los trabajadores de la Empresa Lex – Cont. y el efecto que tiene en el desarrollo de los recursos humanos en la empresa, así los resultados de la investigación fue la situación real en la que se encontraba la empresa, apoyada por la técnica e instrumento de investigación validadas por

expertos en el tema de estudio que pueden servir de referencia para futuros trabajos que se relacionen con el tema de investigación.

### **5.3. PROBLEMA**

¿De qué manera la Capacitación, influye en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont.?

### **5.4. MARCO REFERENCIAL**

#### **5.4.1. Marco conceptual**

El presente estudio se basó en las siguientes teorías de los autores especialistas en Capacitación y Desempeño Laboral del recurso humano en las empresas.

#### **CAPACITACIÓN**

**Chiavenato (2002)**, la capacitación es un proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. En tal sentido, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades, en función de objetivos definidos.

#### **DESEMPEÑO LABORAL**

**García Domínguez (2001)**, el desempeño de un trabajador está compuesto por aquellas acciones o comportamientos observados que pueden ser medidos en términos de contribución a la empresa. De acuerdo con García y Ruiz (2002), el desempeño son las acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Por su parte Chiavenato (2007), define el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

## 5.4.2. Operacionalización de las variables:

### a) El Entrenamiento

**Chiavenato (2007)**, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos aspectos.

### b) Detección de necesidades

**Rodríguez (2007)**, el primer paso del proceso de capacitación consiste en detectar las necesidades de información de un área o habilidades de un trabajador o grupo de trabajadores de la empresa, con el fin de determinar de dónde o quiénes requieren más conocimientos para aumentar la productividad organizacional

### c) Especialización

**Julián y María (2010)**, es la acción y efecto de especializar (cultivar con especialidad una rama de una ciencia o un arte, limitar algo a un uso determinado) el concepto está vinculado a términos como especial o especialidad. La especialización, por lo tanto, consiste en el estudio exhaustivo de una temática acotada.

### d) Inducción

**Florencia Ucha (2010)**, en su sentido más amplio, inducción es la incitación o instigación para que alguien haga algo, despliegue una determinada acción.

Por otro lado, en el ámbito de la lógica se llama razonamiento inductivo al método de razonamiento no deductivo que consiste en la obtención de conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares.

### e) Comportamiento

**Julián y María (2010)**, el comportamiento es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Es importante y fundamental establecer el que todo comportamiento está influenciado por una serie de elementos.

#### **f) Evaluación del desempeño**

**Hellriegel et al. (2005)**, las evaluaciones de desempeño se refieren a un sistema formal estructurado para evaluar el desempeño laboral de un empleado.

#### **g) Logro de resultados**

**Martha, A. (2005)**, es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes. Mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

#### **h) Productividad**

**Robbins (2004)**, existen variables que repercuten en la productividad de los empleados. Aunque la lista es larga y contiene conceptos complicados, existen factores que se definen fácilmente, como las características biográficas de género, edad, estado civil y antigüedad en la organización, las cuales afectan el desempeño de los trabajadores.

#### **i) Nivel de aprendizaje**

**Rolando, C. (2008)**, Se ha comprobado que todos los seres humanos aprendemos diferenciadamente, por lo que se puede asegurar que casi ninguno de nosotros aprende de la misma manera; por ello es importante conocer las formas de apropiarse de la realidad, que los humanos preferimos al momento de aprender.

#### **j) Desenvolvimiento**

**Víctor, G. (1995)** debe entenderse por libertad en el individuo, la condición y capacidad de organizar crear su ámbito de desenvolvimiento de acuerdo con su propia peculiaridad. Su nivel de libertad será tanto mas elevado cuando mayor amplitud caracterice a su ámbito de desenvolvimiento.

## **K) Evaluación del colaborador**

**Martha, A. (2009)**, la relación cotidiana del jefe con su colaborador debe basarse en una comunicación permanente que incluya la retroalimentación acerca de cómo se realizan las tareas. De este modo, cuando se lleve a cabo la evaluación anual o semestral (según corresponda) no habrá sorpresas.

## **L) Recompensas e incentivos**

**Gerhart y Milkovich, (1990)**, las estructuras de incentivos y recompensas de una organización son complejas de entender y tratar. Hay recompensas monetarias y no monetarias que interactúan como recompensas (y castigo) en todas las organizaciones. Las personas escogen que hacer según lo que entienden de estos incentivos: si hay de trabajar o no, cuan arduamente trabajar.

## **m) Remuneración**

**José y Josué, (2008)**, en el lenguaje económico se entiende por remuneración el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. Y, por ello, algunos autores, y en especial los juristas, consideran la remuneración como una contraprestación.

## **n) Eficiencia**

**José, Cegarra S. (2012)**, es generalmente aceptado por las empresas que poseen una estructura innovadora y un control de la innovación, que es conveniente disponer de algún sistema de evaluación de su eficiencia innovadora, con el cual más que buscar unos balances contables de la rentabilidad, se obtengan unos índices que actúen como orientadores de la tendencia evolutiva de la eficiencia innovadora y que sirvan de bases de comparación entre diferentes líneas o productos.

## **i) Eficacia**

**Manuel, F. y José, C. (1997)**, la mayor o menor eficacia tiene que ver con la magnitud y accesibilidad de los objetos, con los recursos



disponibles para su obtención, pero también tiene que ver con los criterios de evaluación con que la juzgamos, particularmente cuando no se trata de objetivos de todo-nada, como suele ocurrir la mayor parte de las veces. Esto plantea un problema crucial: la cuestión de que criterios o la selección de las variables sobre las que se realiza el proceso comparativo previo a concluir el grado de eficiencia.

#### **p) Metas**

**John, P. (2016)**, una meta puede definirse como un resultado deseado y concebido por un individuo o una organización que planifica y destina recursos para lograrlo. Es un resultado esperado que, o bien podría ser un objetivo abstracto o un objetivo físico que te impele a hacerlo realidad.

#### **q) Objetivos**

**Mario, B. (2001)**, se da por descontado que la ciencia, la tecnología y las humanidades son objetivas, mientras que el arte es subjetivo. Por el contrario, la matemática no es objetiva ni subjetiva.

#### **l) Escala de producción**

**Steven, M. (2003)**, se entiende por economía de escala al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

#### **r) Calidad**

**Víctor, M. (2005)**, la calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosas, es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes del hombre a través de la historia.

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>TÍTULO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>DISEÑO DE INVESTIGACION</b>
<p><b>LA CAPACITACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA LEX – CONT.- HUARAZ, 2017.</b></p>	<p>¿De qué manera la Capacitación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont.- Huaraz, 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b>                      Analizar y Determinar de qué manera la Capacitación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Analizar la capacitación en los colaboradores de la empresa Lex-Cont., Huaraz, 2017</p> <p>Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Lex-Cont, Huaraz, 2017.</p> <p>Analizar la relación o asociación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.</p>	<p>La Capacitación Influye mucho en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.</p>	<p><b>La Capacitación y El Desempeño Laboral</b></p>	<p>De enfoque cuantitativo, descriptivo, de tipo no experimental, de campo y transversal.</p>

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>VARIABLES</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
<b>CAPACITACION</b>	Dessler (2004), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.	Nivel en que el empleado obtiene mediante un proceso organizado y sistemático, formal o informal, basado en una escala valorativa que mide los conocimientos y aptitudes que le permitirán desarrollar sus actividades laborales.	<b>El Entrenamiento</b>	Nivel de Aprendizaje	¿Conoce los procesos adecuados para realizar sus funciones en la Empresa Lex – Cont.?
				Desenvolvimiento	¿Cuenta con la experiencia laboral requerida para el desarrollo de sus funciones en la Empresa Lex – Cont.?
			<b>Detección de Necesidades</b>	Evaluación del Colaborador	¿Se encuentra usted preparado para solucionar los problemas dentro de la Empresa según sus conocimientos y aptitudes?
			<b>Especialización</b>	Recompensas e Incentivos	¿Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que brinda la Empresa Lex – Cont. Hacia sus colaboradores? ¿Cómo califica Usted el tipo de recompensa en el desempeño laboral?
				Remuneración	¿Usted está de acuerdo con la remuneración que percibe por el desempeño de su trabajo?
			<b>Inducción</b>	Adaptación en el trabajo	¿Se Considera usted emocionalmente preparado para laborar dentro de la Empresa Lex – Cont.?

				Permanencia en el puesto	¿Cree usted que cuenta usted con la experiencia suficiente para permanecer en la Empresa Lex – Cont.?
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Landy y Conte (2005)</b> , comentan que el desempeño laboral es el rendimiento con el que el ocupante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo.	Se entiende como una escala valorativa que se hace al colaborador en base a los conocimientos y habilidades que le permiten desarrollar sus actividades.	<b>Comportamiento</b>	Actitudes de los colaboradores	¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?
				<b>Evaluación del Desempeño</b>	Eficiencia
			Eficacia		¿Usted realiza con eficacia sus labores dentro de la Empresa Lex – Cont.?
			<b>Logro de Resultados</b>	Metas	¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral?
				Objetivos	¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa?
			<b>Productividad</b>	Escala de Producción	¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso?
				Calidad	¿Considera usted importante el orden en la realización de las actividades? ¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades?

## **5.5. HIPÓTESIS**

La Capacitación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont.

## **5.6 OBJETIVOS**

### **5.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar y determinar de qué manera la Capacitación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.

### **5.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

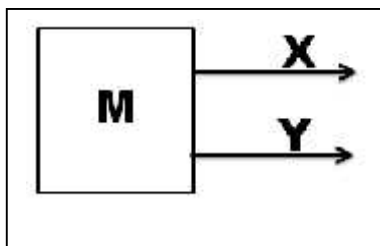
- 1) Analizar la capacitación en los colaboradores de la empresa Lex-Cont., Huaraz, 2017
- 2) Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Lex-Cont, Huaraz, 2017.
- 3) Analizar la relación o asociación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.

## **6. METODOLOGÍA**

## 6.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, de tipo no experimental, de campo y transversal.

El diseño de investigación se representa en la siguiente figura



Dónde:

M: Muestra

X: Capacitación

Y: Desempeño Laboral

## 6.2. POBLACIÓN - MUESTRA

La población estuvo conformada por 08 colaboradores dentro de la Empresa Lex - Cont., lo cual no se hace necesario determinar una muestra.

## 6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Para el presente estudio de investigación, se utilizó como técnica la encuesta; y como instrumento de investigación el cuestionario. La encuesta como técnica fue estructurado según las dimensiones e indicadores de cada variable de estudio; el mismo que fue validado por el juicio de expertos (tres).

## 6.4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se hizo el procedimiento siguiente:

- La recolección de datos se realizó mediante una encuesta realizadas por el investigador.
- Se procesó la información utilizando el paquete estadístico Statistical Package for Social Science (SPSS) versión 21.00 para Windows.

## **7.RESULTADOS**



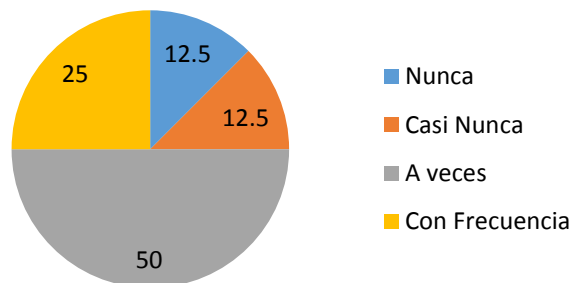
**TABLA N° 01**

*¿Conoce los procesos adecuados para realizar sus funciones en la Empresa Lex – Cont.?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	12.50 %
Casi Nunca	1	12.50 %
A veces	4	50.00 %
Con Frecuencia	2	25.00 %
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 01**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 01, el 50% conoce los procesos para realizar sus funciones en la Empresa Lex – Cont.; el 25% menciona con frecuencia y un 12.5% dice conocer a veces y casi nunca con el mismo porcentaje.

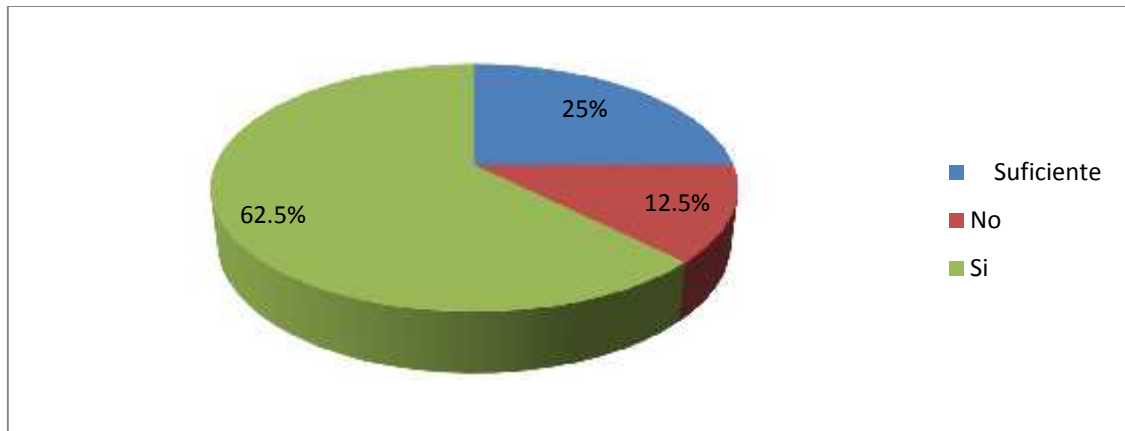
**TABLA N° 02**

*¿Cuenta con la experiencia laboral requerida para el desarrollo de sus funciones en la Empresa Lex – Cont.?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Suficiente	2	25.00 %
No	1	12.50 %
Si	5	62.50 %
Total	8	100.00 %

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 02**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 02, nos indica que el 62.5% si cuenta con la experiencia laboral para desarrollar sus funciones dentro de la Empresa; un 25% mayormente cuenta con la experiencia laboral y un 12.5% dice no contar con la experiencia laboral suficiente para el desarrollo de sus funciones dentro de la Empresa Lex – Cont.

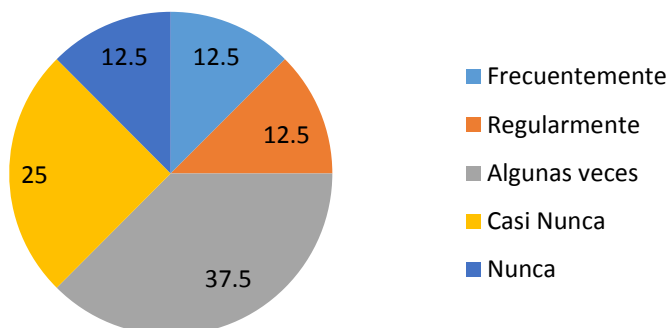
**TABLA N° 03**

*¿Se encuentra usted preparado para solucionar los problemas dentro de la Empresa según sus conocimientos y aptitudes?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
No	1	12.50 %
Algunas veces	1	12.50 %
Si	3	37.50 %
Frecuentemente	2	25.00 %
Nunca	1	12.50 %
Total	8	100.00 %

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 03**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 03, indica que un 37.5% si se encuentra preparado para solucionar los problemas según sus conocimientos y aptitudes; asimismo, se puede observar que un 25% frecuentemente se encuentra preparado para solucionar los problemas y un 12.5% no, algunas veces y nunca se encuentran preparados para solucionar los problemas dentro de la empresa Lex – Cont.

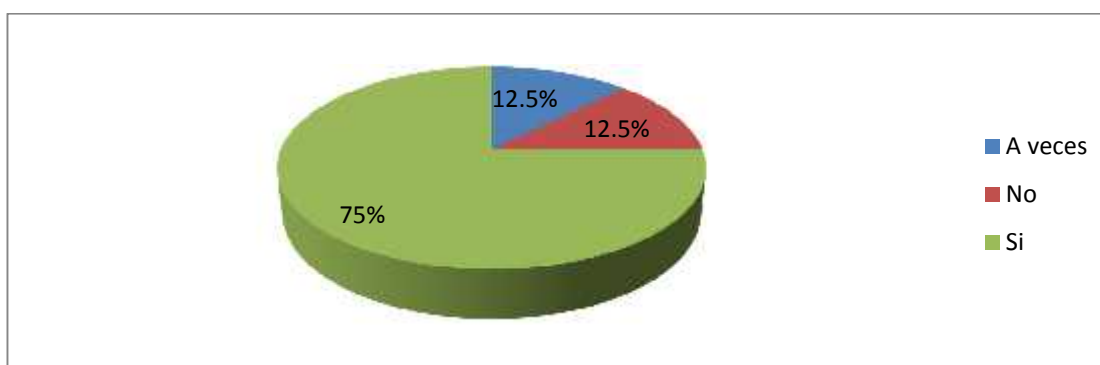
**TABLA N° 04**

*¿Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que brinda la Empresa Lex – Cont., hacia sus colaboradores?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
A veces	1	12.50 %
No	1	12.50 %
<b>Si</b>	<b>6</b>	<b>75.00 %</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 04**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 04, indica que el 75% de los colaboradores si está de acuerdo con las recompensas que brinda la Empresa Lex – Cont.; asimismo, un 12.5% manifiesta que no y a veces indican no estar de acuerdo con las recompensas que brinda la empresa.

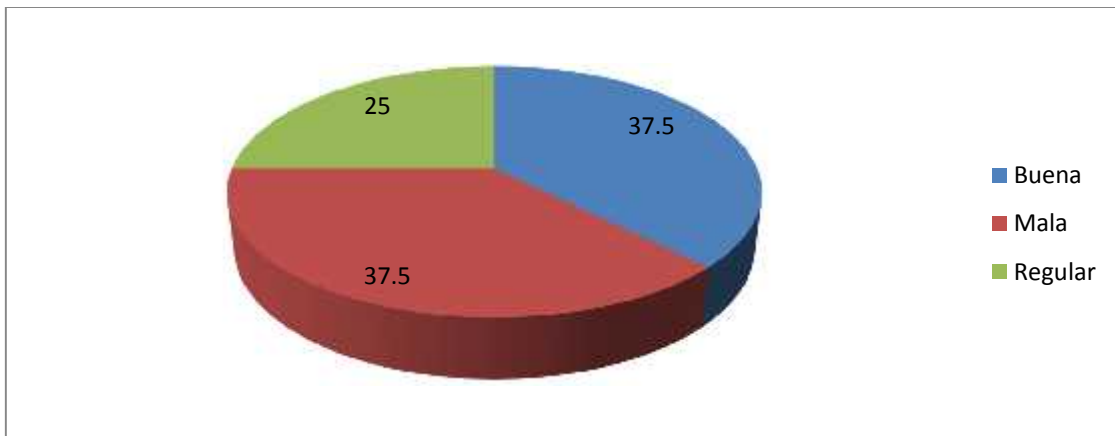
**TABLA N° 05**

*¿Cómo califica Usted el tipo de recompensa en el desempeño laboral?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
<b>Buena</b>	<b>3</b>	<b>37.50 %</b>
Mala	3	37.50 %
Regular	2	25.00 %
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 05**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La Tabla N° 05, nos muestra que un 37.5 % considera buena y mala a la vez las recompensas según el desempeño laboral; asimismo, un 25% considera como regular las recompensas otorgadas según el desempeño laboral dentro de la empresa Lex –Cont.

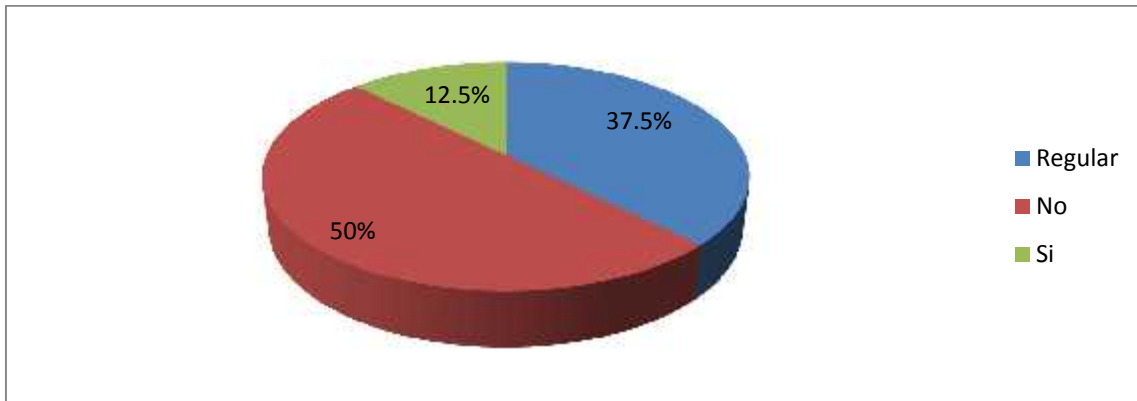
**TABLA N° 06**

*¿Usted está de acuerdo con la remuneración que percibe por el desempeño de su trabajo?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Regular	3	37.50 %
No	4	50.00 %
Si	1	12.50 %
Total	8	100.00 %

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 06**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 06 se observa que el 50% de los trabajadores no está de acuerdo con la remuneración que percibe, el 37.5% considera como regular la remuneración que percibe y un 12.5% dice estar de acuerdo con la remuneración que percibe dentro de la empresa Lex – Cont.

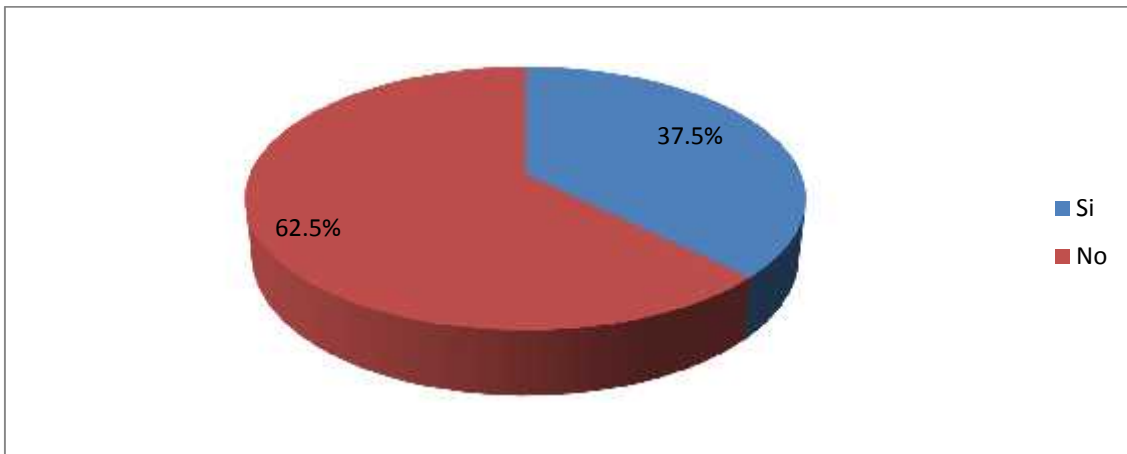
**TABLA N° 07**

*¿Se Considera usted emocionalmente preparado para laborar dentro de la Empresa Lex – Cont.?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Si	3	37.50 %
<b>No</b>	<b>5</b>	<b>62.50 %</b>
Total	8	100.00 %

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 07**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 07, se observa que el 62.5% de los trabajadores no están preparados emocionalmente para laborar dentro de la empresa, y un 37.5% considera que si está preparado emocionalmente para laborar dentro de la empresa Lex – Cont.

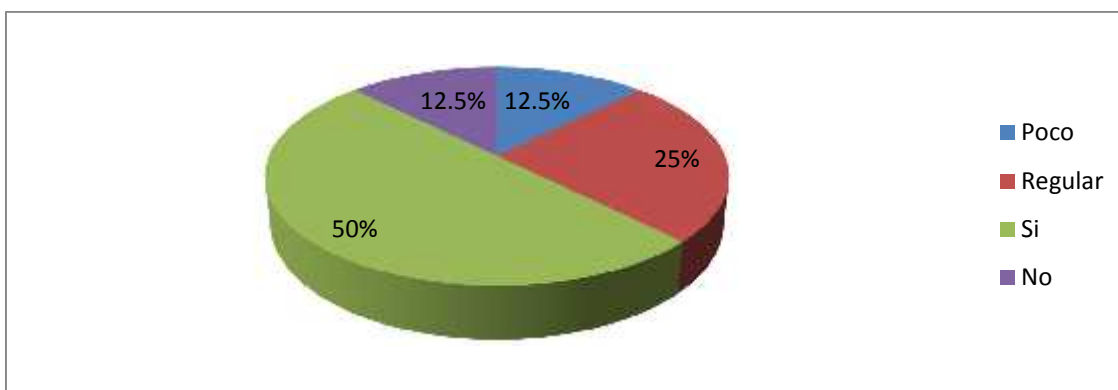
**TABLA N° 08**

*¿Usted cree contar con la experiencia suficiente para permanecer en la Empresa Lex – Cont.?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Poco	1	12.50 %
<b>Regular</b>	<b>2</b>	<b>25.00 %</b>
Si	4	50.00 %
No	1	12.50 %
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 08**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la Tabla N° 08, se aprecia que el 50% de los trabajadores si consideran contar con la experiencia suficiente para mantenerse en la empresa; un 25% considera tener regular experiencia, mientras que un 12.5% considera contar con poco o nada de experiencia para mantenerse en la empresa Lex – Cont.



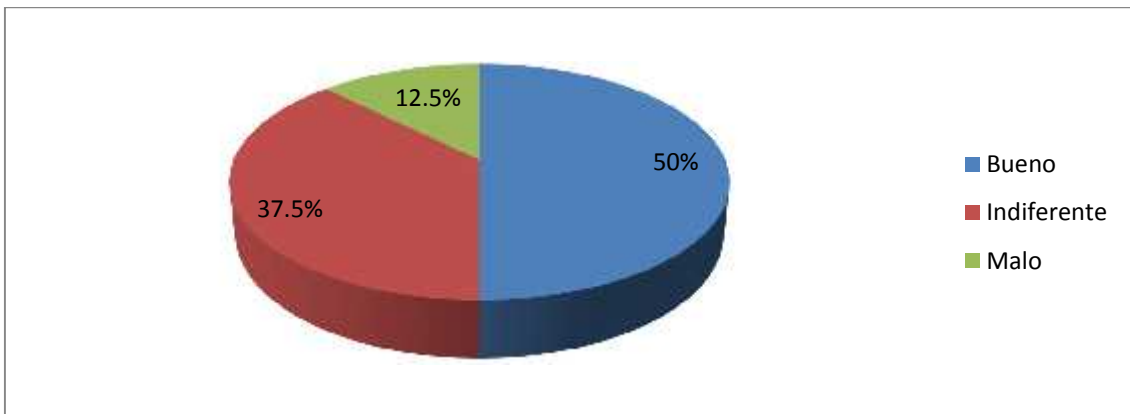
**TABLA N° 09**

*¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Bueno	4	50.00 %
Indiferente	3	37.50 %
Malo	1	12.50 %
Total	8	100.00 %

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 09**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 09, indica que el 50% de los trabajadores considera como bueno su comportamiento frente a los problemas dentro de la empresa, un 37.5% se considera como Indiferente y un 12.5% considera como malo su comportamiento frente a los problemas dentro de la Empresa Lex – cont.

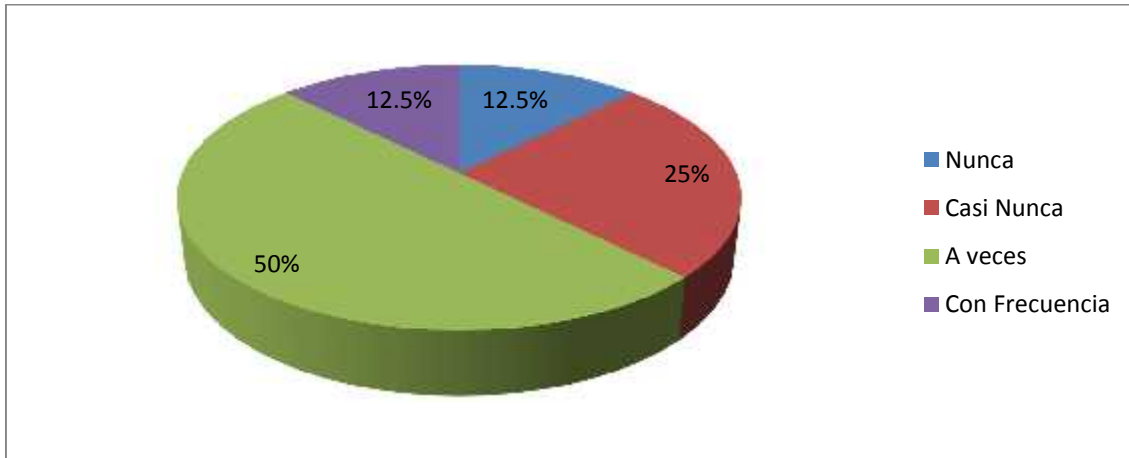
**TABLA N° 10**

*¿Realiza usted sus actividades dentro de la empresa haciendo buen uso de los recursos asignados?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
<b>Nunca</b>	<b>1</b>	<b>12.50 %</b>
Casi Nunca	2	25.00 %
A veces	4	50.00 %
Con Frecuencia	1	12.50 %
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 10**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 10 encontramos que el 50% de los trabajadores realiza sus actividades haciendo buen uso de los recursos; un 12.5% indica que con frecuencia; asimismo, un 25% indica casi nunca hace buen uso de los recursos; y un 12.5% nunca hace un buen uso de los recursos asignados dentro de la empresa Lex – Cont.

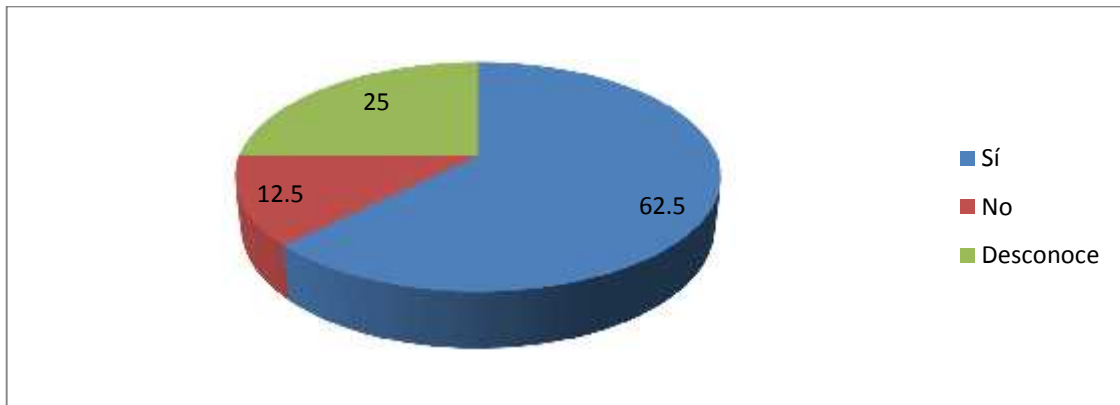
**TABLA N° 11**

*¿Usted realiza con eficacia sus labores dentro de la Empresa Lex – Cont.?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Sí	5	62.50 %
No	1	12.50 %
<b>Desconoce</b>	<b>2</b>	<b>25.00 %</b>
Total	8	100.00 %

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N°11**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 11 indica que el 62.5% de los trabajadores dicen que, si realizan con eficacia sus labores, un 25% dice desconocer si realiza o no sus labores con eficacia y un 12.5% dice que No realiza sus labores con eficacia.

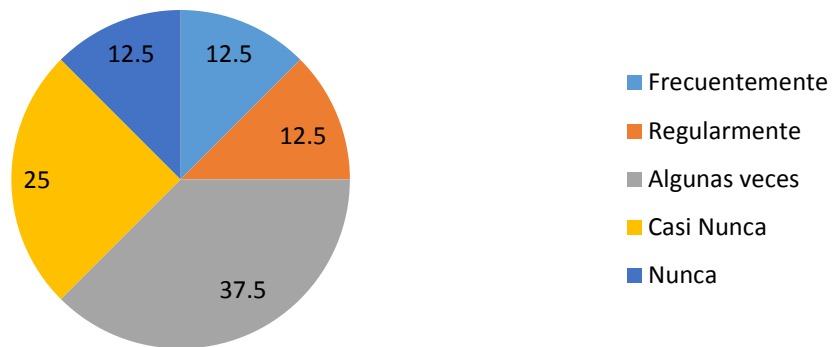
**TABLA N° 12**

*¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	1	12.50 %
Regularmente	1	12.50 %
<b>Algunas veces</b>	<b>3</b>	<b>37.50 %</b>
Casi Nunca	2	25.00 %
Nunca	1	12.50 %
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 12**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 12 se observa que el 37.5% de los trabajadores consideran como Algunas veces cumplen puntualmente con las actividades programadas dentro de la empresa; un 12.5% indican Regularmente y Frecuentemente cumplir con las actividades y de igual manera un 25% indica casi nunca cumple con las actividades; asimismo, un 12.5% Nunca cumplen puntualmente con las actividades programadas.

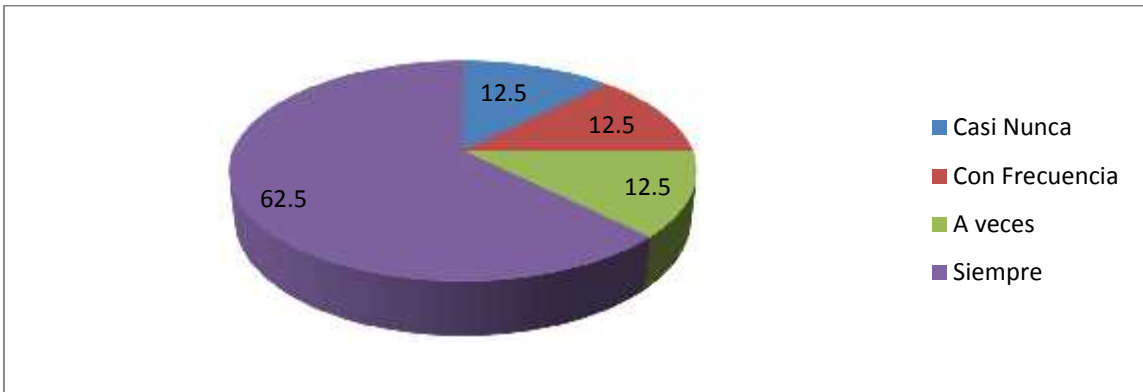
**TABLA N° 13**

*¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Casi Nunca	1	12.50 %
Con Frecuencia	1	12.50 %
A veces	1	12.50 %
<b>Siempre</b>	<b>5</b>	<b>62.50 %</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 13**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 13 nos muestra que un 62.5 % de los trabajadores siempre cumplen con los objetivos propuestos por la empresa, un 12.5% con Frecuencia y 12.5% a veces y casi nunca cumplen con los objetivos propuestos por la empresa Lex – Cont.

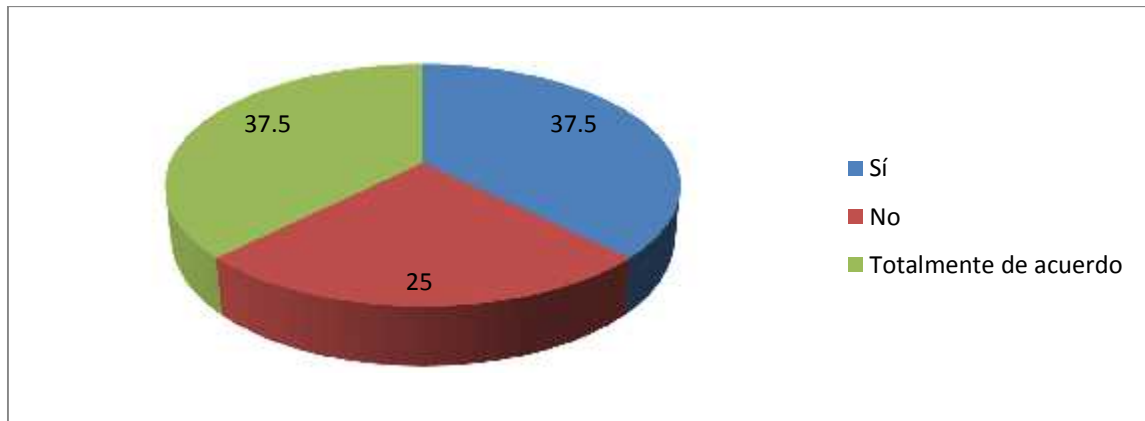
**TABLA N° 14**

*¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	37.50 %
No	2	25.00 %
Totalmente de acuerdo	3	37.50 %
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 14**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 14 indica que el 37.5% de los trabajadores considera que sí y está totalmente de acuerdo en que si mejoraría su productividad; un 25% considera no estar de acuerdo en que su productividad mejoraría.

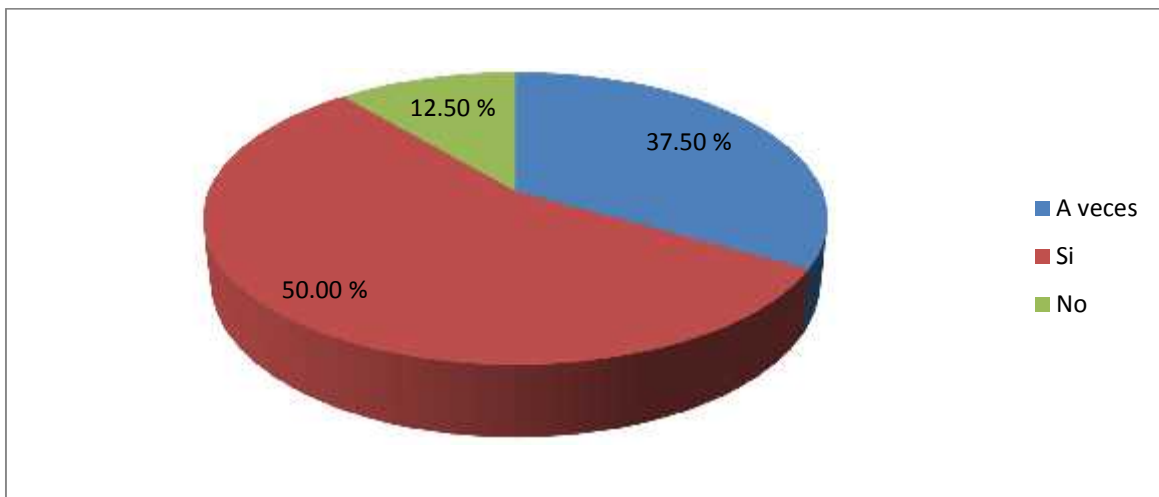
**TABLA N° 15**

*¿Considera usted importante el orden en la realización de las actividades?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
A veces	2	37.50 %
Si	5	50.00 %
No	1	12.50 %
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 15**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 15 indica que el 50.00 % de los trabajadores considera que, si es importante el orden para la realización de sus actividades, mientras que un 37.50 % considera a veces y un 12.50 % no considera importante.

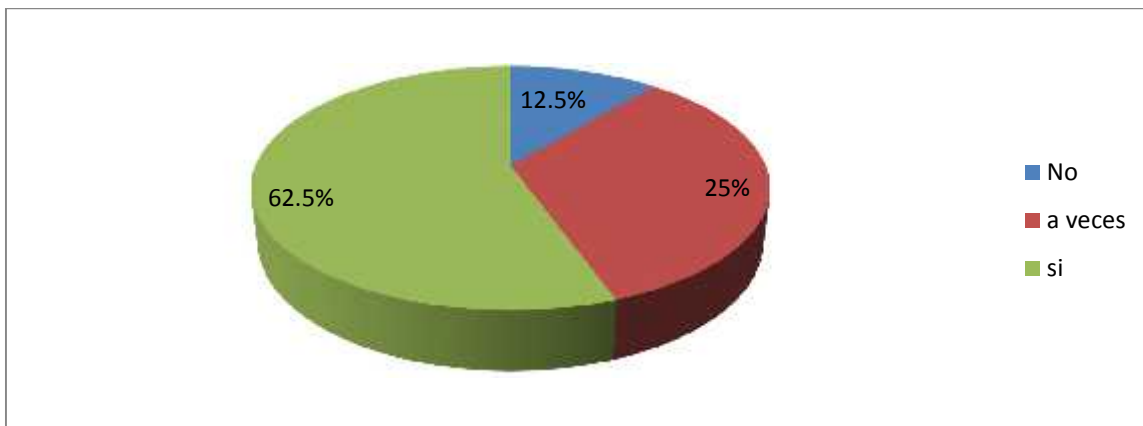
**TABLA N° 16**

*¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades?*

ALTERNATIVAS	Cantidad	Porcentaje
No	1	12.50 %
A veces	2	25.00 %
<b>Si</b>	<b>5</b>	<b>62.50 %</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario

**FIGURA N° 16**



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la Tabla N° 16 se muestra que el 62.5% de los trabajadores considera que Si es importante el tiempo para la realización de sus actividades, mientras que un 25% opina a veces y un 12.5 % dice que no es importante el tiempo para realizar sus actividades.



## **8.ANALISIS Y DISCUSIÓN**

## **OBJETIVO 1: Analizar cómo es la capacitación en los colaboradores de la empresa Lex-Cont., Huaraz, 2017,**

Referente al nivel de aprendizaje, el 75% de los colaboradores de la empresa Lex-Cont. De Huaraz, 2017, si conocen los procesos adecuados para realizar sus funciones. **Según Chiavenato (2007)**, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Desde el punto de vista personal, y profesional, debo manifestar que el colaborador o colaboradores de una empresa conocen bien los procesos adecuados, realizarán de manera productiva sus funciones en bien de la empresa y de los objetivos que busca, es decir se encuentran bien capacitados. (Tabla N° 01).

Respecto al desenvolvimiento, el 62.5% si cuenta con la experiencia laboral para desarrollar sus funciones dentro de la Empresa y el 25% mayormente cuenta con la experiencia laboral suficiente para el desarrollo de sus funciones dentro de la Empresa Lex – Cont. **Según Dolan (2003)**, la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Según la investigación realizada opino que, para tener un mejor desempeño en cualquier puesto de trabajo, es necesaria la experiencia en él. (Tabla N° 02)

Respecto a la evaluación del colaborador, el 37.5% si se encuentra preparado para solucionar los problemas según sus conocimientos y aptitudes y el 25% frecuentemente se encuentra preparado para solucionar los problemas dentro de la empresa Lex – Cont. **Según Mc Gehee y Thayer (1986, citados en Rodríguez, 2007)**, sugieren que la determinación de las necesidades de capacitación en una empresa: examinar el conocimiento, las actitudes y las habilidades de la persona que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimiento, actitudes o habilidades debe adquirir así como las modificaciones que debe hacerse a su comportamiento. Desde el punto de vista personal considero que todo colaborador debe tener los conocimientos y aptitudes, según el perfil del puesto que desempeñe, la experiencia para poder solucionar los problemas dentro de la empresa. (Tabla N° 03).

En lo que respecta a las Recompensas e Incentivos el 75% y un 62.5% de los colaboradores está de acuerdo y consideran como buena y regular las recompensas que otorga la Empresa Lex – Cont. **Según Muñoz y Nevado (2007)**, mencionan tres

indicadores de desempeño: económicos, ambientales y sociales. Los indicadores de desempeño económico se centran principalmente en la rentabilidad de una organización con el objetivo de informar a su dirección y a sus accionistas...”. A mi criterio, puedo mencionar que los colaboradores en su mayoría se sienten conformes y satisfechos con las recompensas e incentivos dados por la empresa. (Ver Tabla N° 04 y Tabla N° 05).

En lo que respecta a Remuneraciones, se observa un 50% de los trabajadores no está de acuerdo con la remuneración que percibe dentro de la empresa Lex – Cont. **Según Landy y Conte (2005)**, comentan que el desempeño laboral es el rendimiento con el que el ocupante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo. En mi opinión, la mayoría de los colaboradores se siente descontento por la remuneración percibida, obteniendo un rendimiento menor o bajo; por tanto, considero que la remuneración debe estar acorde al puesto de trabajo y a las actividades a realizar. (Ver Tabla N° 06).

Referente a la Adaptación al trabajo el 62.5% de los trabajadores consideran no estar preparados emocionalmente para laborar dentro de la empresa, por diferentes razones, **Para Gitman et al. (2007)**, los beneficios de la capacitación son tener personal con conocimientos y habilidades que propicien la creatividad para resoluciones de problemas y adaptación más rápida a los cambios y generar una ventaja competitiva a la organización con relación a la competencia. Desde mi punto de vista, puedo indicar que más del 50% de los colaboradores no se sienten preparados para laborar en la empresa quizás por la falta de Inducción por lo que es necesario realizar este proceso en cada nuevo colaborador que ingrese a la empresa. (Ver tabla N° 07).

En lo que respecta a la Permanencia en el puesto el 75% de los trabajadores consideran tener la experiencia suficiente para mantenerse en la empresa Lex – Cont. **Según Hellriegel et al. (2005)**, la capacitación se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus empleos actuales. En mi opinión el mayor porcentaje de trabajadores afirma tener la experiencia suficiente para continuar en el puesto asignado por la empresa. (Ver Tabla N° 08).

## **OBJETIVO 2: Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Lex-Cont, Huaraz, 2017.**

Referente a la Actitud de los colaboradores el 50% de los trabajadores considera tener buen comportamiento frente a los problemas dentro de la empresa Empresa Lex – cont.

Por diferentes situaciones. **De acuerdo con Lamata y Segovia (1998)**, la finalidad de la evaluación, dentro de la mayor objetividad posible, es apreciar sistemáticamente la actuación de una persona durante un periodo determinado, en relación con su trabajo habitual y sus características personales, competencia, habilidades para efectuar determinadas tareas. En mi opinión la actitud de los colaboradores con la relación a los problemas se basa en una evaluación permanente por parte de los directivos de la empresa. (Ver Tabla N° 09).

Respecto a Eficiencia y Eficacia en ambos casos encontramos un 62.5% realizan sus actividades y/o labores dentro de la empresa Lex – Cont., haciendo un buen uso de los recursos y en el tiempo oportuno. **Para García Domínguez (2001)**, la importancia de la evaluación del desempeño radica en que permite a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional o si, por el contrario, se tiene problemas que requieren acciones de mejora. En mi opinión es muy importante contar con colaboradores eficientes y eficaces en la organización ya que así se podrán lograr los objetivos institucionales. (Ver Tabla N° 10) y (Ver Tabla N° 11)

Respecto a las Metas el 62.5% cumplen puntualmente con las actividades programadas dentro de la empresa. **Para Bohlander et al. (2003)**, dice que los programas de evaluación del desempeño están entre las herramientas más versátiles que una organización puede utilizar para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Desde el punto de vista personal puedo observar que la mayoría de los colaboradores cumplen con lo programado por la empresa (Ver Tabla N° 12).

### **OBJETIVO 3: Analizar la relación o asociación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.**

Respecto a los Objetivos un 75 % dicen cumplir con los objetivos propuestos por la empresa Lex – Cont. **Para Bohlander, Sherman, Snell y Nova (2003)**, la evaluación del desempeño es el proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño. Según la investigación realizada se puede concluir que la mayoría de colaboradores sin cumplen con los objetivos propuestos. (Ver Tabla N° 13).

En lo que respecta a la Escala de medición el 75% consideran estar de acuerdo en que si mejoraría su productividad si fuesen ascendidos. **Según Robbins (2004)**, existen variables que repercuten en la productividad de los empleados. Aunque la lista es larga y contiene conceptos complicados, existen factores que se definen fácilmente, como las características biográficas de género, edad, estado civil y antigüedad en la organización, las cuales afectan el desempeño de los trabajadores. Desde mi punto de vista el ascenso repercute mucho en la productividad de los colaboradores ya que es un estímulo para ellos. (Ver Tabla N° 14).

Referente a la Calidad en ambos casos el 87.5% considera que si es importante el orden y el tiempo para la realización de sus actividades dentro de la empresa Lex - Cont. **Según Arias y Heredia (2006)**, mencionan que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado. Desde mi punto de vista considero según los resultados que si es importante el orden y el tiempo para la realización de las actividades ambos factores conllevará a la realización de actividades de manera eficiente y ágil. (Ver Tablas N° 15 y 16).

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES:**

### **Según Objetivo N° 01: Analizar la capacitación en los colaboradores de la empresa Lex-Cont., Huaraz, 2017.**

1. El 50% conoce los procesos para realizar sus funciones en la Empresa Lex – Cont.; el 25% menciona con frecuencia (Tabla N°01).
2. El 62.5% si cuenta con la experiencia laboral para desarrollar sus funciones dentro de la Empresa; y el 25% mayormente cuenta con la experiencia laboral suficiente para el desarrollo de sus funciones dentro de la Empresa Lex – Cont. Así mismo, El 37.5% si se encuentra preparado para solucionar los problemas según sus conocimientos y aptitudes; asimismo, se puede observar que un 25% frecuentemente se encuentra preparado para solucionar los problemas dentro de la empresa Lex – Cont. (Tabla N° 02 y 03 respectivamente)
3. El 75% de los colaboradores si está de acuerdo con las recompensas que brinda la Empresa Lex – Cont.(Tabla N° 04); así mismo, el 37.5 % considera buena y mala a la vez las recompensas según el desempeño laboral dentro de la empresa Lex – Cont.(Tabla N° 05). Así mismo, el 50% de los trabajadores no está de acuerdo con la remuneración que percibe y el 37.5% considera como regular la remuneración que percibe, dentro de la empresa Lex – Cont. (Tabla N° 06).
4. El 62.5% de los trabajadores no están preparados emocionalmente para laborar dentro de la empresa, y un 37.5% considera que si está preparado emocionalmente para laborar dentro de la empresa Lex – Cont. (Tabla N° 07)
5. Se aprecia que el 50% de los trabajadores si consideran contar con la experiencia suficiente para mantenerse en la empresa; un 25% considera tener regular experiencia para mantenerse en la empresa Lex – Cont. (Tabla N° 08).

### **Según Objetivo N° 02: Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Lex-Cont, Huaraz, 2017.**

6. Según la (Tabla N° 09), el 50% de los trabajadores considera como bueno su comportamiento frente a los problemas dentro de la empresa, un 37.5% se considera como Indiferente dentro de la Empresa Lex – cont.

7. El 50% de los trabajadores realiza sus actividades haciendo buen uso de los recursos y el 25% indica casi nunca hace buen uso de los recursos asignados dentro de la empresa Lex – Cont. (Tabla N° 10)
8. El 62.5% de los trabajadores dicen que, si realizan con eficacia sus labores y un 25% dice desconocer si realiza o no sus labores con eficacia (Tabla N° 11). Así mismo, en la tabla N° 12 se observa que el 37.5% de los trabajadores consideran como Algunas veces cumplen puntualmente con las actividades programadas dentro de la empresa y un 25% indica casi nunca cumple con las actividades.
9. El 62.5 % de los trabajadores siempre cumplen con los objetivos propuestos por la empresa y el 12.5% cumplen con frecuencia, los objetivos propuestos por la empresa Lex – Cont. (Tabla N° 13)

**Según Objetivo N° 03: Analizar la relación o asociación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.**

10. El 37.5% de los trabajadores considera que si y está totalmente de acuerdo en que si mejoraría su productividad y el 25% considera no estar de acuerdo en que su productividad mejoraría (Tabla N° 14)
11. Según la (Tabla N° 15), el 50.00 % de los trabajadores considera que, si es importante el orden para la realización de sus actividades, mientras que el 37.50 % considera a veces.
12. El 62.5% de los trabajadores considera que Si es importante el tiempo para la realización de sus actividades, mientras que un25% opina a veces (Tabla N°16).



## RECOMENDACIONES

- ✓ La Empresa Lex – Cont. Debe brindar capacitación continua a sus colaboradores a fin de mantener actualizados en el tema, servicio o producto a vender, de esta manera su desenvolvimiento será mejor en favor de la empresa y satisfacción de sus clientes.
- ✓ La Empresa Lex – Cont. Debe preocuparse por sus colaboradores a fin de mantenerlos motivados, otorgándoseles recompensas ya sean económicas o no económicas, brindándoles atención médica u otros; asimismo, tratar de pagarles según el puesto o cargo que desempeña para evitar deserción de parte de los mismos.
- ✓ La Empresa Lex – Cont. Debe hacer una adecuada selección de personal para el puesto a ocupar, el cual permitirá al colaborador realizar sus actividades haciendo buen uso de los recursos asignados según el puesto o cargo a desempeñar; asimismo, el Gerente de la empresa, debe reconocer el trabajo realizado por cada colaborador, evaluar de manera permanente el desempeño de los mismos y premiar con ascensos a los que lograron cumplir con sus objetivos e identificarse con la empresa, esto conllevará a que los demás colaboradores se esfuercen y esmeren por su desempeño laboral.

## **10.AGRADECIMIENTO**

En primer lugar y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar junto a mí en cada paso que he dado y fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este periodo de estudio.

En esta tesis, ha requerido de mi esfuerzo y dedicación de mi parte, el cual no hubiese sido posible realizarla sin la cooperación desinteresada de mis padres, compañeros de estudio por haber sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Al Mg. Jorge Alejandro Lujan Torres por sus comentarios en todo el proceso de elaboración de la tesis y a sus atinadas correcciones.

**JANETH ISABEL SULCA HUICHO.**

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Ibáñez, A. y López, M. A. F. A. (1998). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Limusa.
- Airasian, P. W. y Gullickson, A. R. (1998). *Herramientas de autoevaluación del profesorado*. Bilbao: Mensajero.
- Alicia (2013) plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo.
- Alles, M. A. (2004). *Desempeño por competencias: evaluación de 360*. México: Granica.
- Arias, G. F. y Heredia, E. V. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño* (6ª ed.). México: Trillas.
- Bassas Cadierno, D. G. (2010). *La capacitación en los recursos humanos en las empresas cubanas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/dgbc.htm>.
- Benítez, L. & Ramos, F. (2004). Nivel de satisfacción con respecto a la calidad del servicio que brinda la empresa de transportes Ave Fénix SAC en los clientes del servicio Trujillo – Chiclayo (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Peru.
- Blake, O. (1997). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones* (2ª ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Blanco, P. A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México: Thomson.
- Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S. y Nova, M. P. (2003). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Bounds, G. M. y Woods. J. A. (1999). *Supervisión*. México: Thomson.
- Castillo, A. J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Cruz Castillo, D. (2008). Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León. Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Montemorelos, Nuevo León, México.
- Córdova, L. (2002). Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar calidad de los servicios en la Caja Rural La Libertad – Sede Principal Trujillo (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Peru.
- Cuesta, S. A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2ª ed.). La Habana: Academia.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal (8ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Dessler, G. (2004) Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Díaz, Blázquez Andújar. (2007). Modelo para autoevaluar la práctica docente: (dirigido a maestros de infantil y primaria). Madrid: Praxis.
- Dolan, L. S. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. F. (1996). Drucker: Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Bogotá: Norma.
- Editorial Vértice. (2008). Retribución de personal. Málaga: Vértice.
- Fernández, R. M. (1999). Diccionario de recursos humanos, organización y gestión. Madrid: Díaz de Santos.
- Fisher, H. (2000). El primer sexo. Madrid: Taurus.
- Fleitman, J. (2008). Evaluación integral para modelos de calidad. México: Pax.
- Fuchs, B. C. (1997). Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño. Revista El Diario, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile: Escuela de Negocios.
- García, A. F. y Ruiz, G. J. M. (2002). Formación para el desempeño de la dirección en centros escolares. Santander: ANPE-Cantabria.

- García Domínguez, E. R. (2001). Sistemas de información geográfica para la toma de decisiones. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Nayarit, México.
- Gitman, McDaniel, y Mascaró, (2007). El futuro de los negocios (5ª ed.). México: Thomson Learning.
- Gómez Mejía, L. y Balkin, D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.
- González Reyes, N., Mendoza González, P. y Opazo Kerber, P. M (2008). Análisis de la gestión competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño. Recuperado de [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez\\_n2/sources/gonzalez\\_n2.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/sources/gonzalez_n2.pdf)
- Gordon y Mascaró. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Gore, E. (2003). Conocimiento colectivo: la formación laboral y la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos. Buenos Aires: Granica.
- Grados, J. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.
- Hellriegel, D., Jackson, E. S. y Slocum, Jr. J.W. (2005). Administración: un enfoque basado en competencias (10ª ed.). México: Thomson.
- Kaplan, R. S. y Cooper, R. (2003). Coste y efecto: cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad. Barcelona: Gestión 2000.
- Lamata, C. F. y Segovia, A. J. M. (1998). Manual de administración y gestión sanitaria. Madrid: Díaz de Santos.
- Landy, F. J. y Conté, J. M. (2005). Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional. México: McGraw-Hill.
- Lay Ramos, M. T. (2004). Propuesta de un modelo general para la capacitación de directivos y reservas en la empresa pecuaria Martí. Recuperado de <http://biblioteca.ihatuety.cu/links/pdf/tesis/tesism/mariatlay.pdf>
- Leboyer, C. (2007). Evaluación del personal: los métodos a elegir. Madrid: Díaz de Santos.
- Losada, C. (1999). ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Lusthaus, C. Adrien, M., Anderson, G. y Carden, F. (2001). Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación. Cartago: Tecnológica.
- Maristany, J. (2000). Administración de recursos humanos. Buenos Aires: Pearson.
- Martínez, E. E. y Martínez, F. A. (2009). Capacitación por competencia, principios y método. Recuperado de [http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio\\_CapacitacionporCompetencias.pdf](http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf)
- Mitknik, F. y Coria, A. (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/50994818/cap6>  
Una-perspectiva-histórica
- Mondy, R. W. y Noé, R. M. (2005). Administración de recursos humanos (9ª ed.). México: Prentice Hall.
- Muñoz, C. R. y Nevado, P. D. (2007). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Madrid: Especial Directivos.
- Newstrom, J. W. (2007). Dirección: gestión para lograr resultados (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Parisi, J. L. y Chibbaro. A. (1998). Guía de capacitación sobre políticas y negociaciones comerciales internacionales para la agricultura. Panamá: CECAP.
- Pinillos, M. (2000). Relación entre la calidad en la atención y el nivel de satisfacción en los clientes del Restaurant – Cafetería Gonzales en la ciudad de Trujillo (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Peru.
- Ramírez Cardona. C. (2002). Fundamentos de administración (2ª ed.), Bogotá: ECOE.
- Reza Trosino, J. C. (2007). Evaluación de la capacitación en las organizaciones. México: Panorama.
- Robbins, S. P. y Dávila, M. J. F. J. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M. K. y Dávila, M. J. F. J. (2005). Administración (8ª ed.). México: Pearson Educación.

- Rodríguez Serrano, J. C. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas. Barcelona: Universidad Oberta de Cataluña.
- Rodríguez, V. J. (2007). Administración moderna de personal. México: Thomson.
- Rodríguez Domínguez, L. A. (2008). Evaluación de la calidad para la gestión de la ciencia y la técnica del potencial humano del sector empresarial, como fundamento para el diseño de la estrategia pedagógica de su capacitación. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Rodríguez Márquez, J. (2008). La tecnología informática y el nivel cultural; barreras de adopción de sistemas administrativos innovadores. Caso: Instituto de Seguridad y Servicio Sociales de los Trabajadores del Estado de Zacatecas (ISSS- TEZAC). Recuperado de <http://www.uad.edu.mx/CentroInv/Libros/tesis47.pdf>
- Sanmartí (2007). Evaluar para aprender. Barcelona Graó.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). Administración de recursos humanos (11ª ed.). México: Thomson.
- Silíceo Aguilar, A. (2008). Capacitación y desarrollo de personal (4ª ed.) México: Limusa.
- Todaro, R., Abramo, L. y Godoy L. (1999). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. Recuperado de [http://www.cem.cl/pdf /desempen\\_ laboral.pdf](http://www.cem.cl/pdf /desempen_ laboral.pdf)
- Werther, W. B., Davis, K., Mejia, G. J., y Sánchez, B. G. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Werther, W. B., Davis, K., Mejía, G. J. y Guzmán, B. M. P. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill.
- Whetten. D. A. y Cameron K. S. (2006). Reseña de desarrollo de habilidades directivas (2ª ed.). México: Persona Educación.
- Whitehill, A. M. (1994). La gestión empresarial japonesa: tradición y transición. Santiago de Chile: Andrés Bello.

- Zaccarelli, H. E. (1998). Entrenamiento de gerentes como capacitadores: Guía para mejorar el rendimiento de los empleados, estrategias y técnicas eficaces en la capacitación. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Julián, P. y María, M. (2010). Definición de Especialización: <https://definicion.de/especializacion/>
- Florencia, U. (2010). Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/induccion.php>
- Julián, P. y María, M. (2010). Definición de comportamiento: <https://definicion.de/comportamiento/>
- Martha, A., Alles (2005). <https://books.google.com.pe> > books
- Rolando, Cruz G. (2008) <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/388495.los-diferentes-tipos-y-niveles-de-aprendizaje.html>
- Víctor García Hoz (1995). <https://books.google.com.pe> > books
- Martha Alicia Alles (2009). <https://books.google.com.pe> > books
- Gerhart y Milkovich, (1990), [Charles Lusthaus](#) – (2002). <https://books.google.com.pe> > books
- José I. Urquijo y Josué Bonilla (2008). La remuneración del trabajo manual para la Gestión de sueldos y salarios- Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Instituto de Investigación Económica y Sociales. Departamento de Estudios Laborales. 2008.
- Manuel, F. R. y José C. S.(1997). Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo Evaluación. Ediciones Diaz de Santo S. A. / Juana Bravo, 3-A/28006 MADRID.
- Steven, M. Sheffrin (2003). Economics: Principles in action [https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_escalas](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escalas)
- Víctor, M. Naba C. (2005). ¿Qué es la Calidad?: Conceptos, gurús y Modelos Fundamentales (1ª ed.). Carbellido – México: Limusa.



## ANEXOS

### ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LEX – CONT.

La presente encuesta se realiza con el objetivo de investigar sobre Capacitación y Desempeño Laboral, por lo que se le solicita responder con la mayor sinceridad posible, tomando en cuenta que se manejará con total discreción y confidencialidad. Se le agradece su colaboración.

**I. INSTRUCCIONES:** Estimados colaboradores, la presente encuesta es para saber la relación que existe entre la Capacitación y el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., por lo tanto le solicitamos lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda marcando con una “X” lo que considere más oportuno según su experiencia en la organización.

1. ¿Conoce los procesos adecuados para realizar sus funciones en la Empresa Lex – Cont.?
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con Frecuencia
  
2. ¿Cuenta con la experiencia laboral requerida para el desarrollo de sus funciones en la Empresa Lex – Cont.?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Suficiente\_\_\_\_\_
  
3. ¿Se encuentra usted preparado para solucionar los problemas dentro de la Empresa según sus conocimientos y aptitudes?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Algunas Veces
  - d) Frecuentemente
  - e) Nunca

4. ¿Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que brinda la Empresa Lex – Cont. hacia sus colaboradores?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

5. ¿Cómo califica Usted el tipo de recompensa en el desempeño laboral?

- a) Bueno
- b) Malo
- c) Regular

6. ¿Usted está de acuerdo con la remuneración que percibe por el desempeño de su trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) Regular

7. ¿Se Considera usted emocionalmente preparado para laborar dentro de la Empresa Lex – Cont.?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cree usted que cuenta usted con la experiencia suficiente para permanecer en la Empresa Lex – Cont.?

- a) Si
- b) No
- c) Poco
- d) Regular

9. ¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?

- a) Bueno
- b) Malo
- c) Indiferente

10. ¿Realiza usted sus actividades dentro de la empresa haciendo buen uso de los recursos asignados?
- a) Nunca
  - b) Casi Nunca
  - c) A veces
  - d) Con Frecuencia
11. ¿Usted realiza con eficacia sus labores dentro de la Empresa Lex – Cont.?
- a) Si
  - b) No
  - c) Desconoce
12. ¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral?
- a) Frecuentemente
  - b) Regularmente
  - c) Algunas Veces
  - d) Casi Nunca
  - e) Nunca
13. ¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa?
- a) Casi Nunca
  - b) Con Frecuencia
  - c) Algunas Veces
  - d) Siempre
14. ¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso?
- a) Si
  - b) No
  - c) Totalmente de acuerdo
15. ¿Considera usted importante el orden, el tiempo en la realización de las actividades?
- a) Si
  - b) No
  - c) A veces

16. ¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades?

- a) No
- b) Si
- c) A veces

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACION
<p><b>LA CAPACITACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA LEX – CONT.- HUARAZ, 2017.</b></p>	<p>¿De qué manera la Capacitación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont.- Huaraz, 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Analizar y Determinar de qué manera la Capacitación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Analizar la capacitación en los colaboradores de la empresa Lex-Cont., Huaraz, 2017</p> <p>Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Lex-Cont, Huaraz, 2017.</p> <p>Analizar la relación o asociación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.</p>	<p>La Capacitación Influye mucho en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Lex – Cont., Huaraz, 2017.</p>	<p><b>La Capacitación y El Desempeño Laboral</b></p>	<p>De enfoque cuantitativo, descriptivo, de tipo no experimental, de campo y transversal.</p>

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
<b>CAPACITACION</b>	Dessler (2004), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.	Nivel en que el empleado obtiene mediante un proceso organizado y sistemático, formal o informal, basado en una escala valorativa que mide los conocimientos y aptitudes que le permitirán desarrollar sus	<b>El Entrenamiento</b>	Nivel de Aprendizaje	¿Conoce los procesos adecuados para realizar sus funciones en la Empresa Lex – Cont.?
				Desenvolvimiento	¿Cuenta con la experiencia laboral requerida para el desarrollo de sus funciones en la Empresa Lex – Cont.?
			<b>Detección de Necesidades</b>	Evaluación del Colaborador	¿Se encuentra usted preparado para solucionar los problemas dentro de la Empresa según sus conocimientos y aptitudes?
			<b>Especialización</b>	Recompensas e Incentivos	¿Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que brinda la Empresa Lex – Cont. Hacia sus colaboradores? ¿Cómo califica Usted el tipo de recompensa en el desempeño laboral?

		actividades laborales.		Remuneración	¿Usted está de acuerdo con la remuneración que percibe por el desempeño de su trabajo?
			<b>Inducción</b>	Adaptación en el trabajo	¿Se Considera usted emocionalmente preparado para laborar dentro de la Empresa Lex – Cont.?
				Permanencia en el puesto	¿Cree usted que cuenta usted con la experiencia suficiente para permanecer en la Empresa Lex – Cont.?
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Landy y Conte (2005)</b> , comentan que el desempeño laboral es el rendimiento con el que el ocupante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como	Se entiende como una escala valorativa que se hace al colaborador en base a los conocimientos y habilidades que le permiten desarrollar sus actividades.	<b>Comportamiento</b>	Actitudes de los colaboradores	¿Cómo considera usted su comportamiento frente a los problemas que ocurren dentro de la organización?
			<b>Evaluación del Desempeño</b>	Eficiencia	¿Realiza usted sus actividades dentro de la empresa haciendo buen uso de los recursos asignados?
				Eficacia	¿Usted realiza con eficacia sus labores dentro de la Empresa Lex – Cont.?
			<b>Logro de Resultados</b>	Metas	¿Usted cumple con las actividades programadas puntualmente dentro de su centro laboral?

	parte de su trabajo.			Objetivos	¿Usted cumple con los objetivos propuestos por parte de la Empresa?
			<b>Productividad</b>	Escala de Producción	¿Considera usted que la productividad de su trabajo mejoraría si le otorga un ascenso?
				Calidad	¿Considera usted importante el orden en la realización de las actividades? ¿Considera usted importante el tiempo en la realización de las actividades?