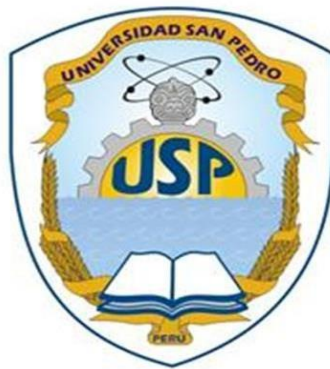


UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Capacitación y desempeño laboral de los colaboradores de la
empresa Pesquera Centinela - Chimbote, 2017
**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Chuqui Villanueva, Luzbet Roxana

Asesor:

López Morillas, Alejandro

Chimbote - Perú

2017

PALABRAS CLAVE

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

KEYWORDS

Theme:	Training, Performance.
Specialty:	Administration.
Line of research	Area: Social Sciences Sub area: Economy and Business Discipline: Industrial Relations

“CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA PESQUERA
CENTINELA - CHIMBOTE, 2017”.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito principal describir como los programas de capacitación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.

La metodología de la investigación que se utilizó fue de tipo descriptiva correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal. De igual manera, se consideró la población confirmada de **23** trabajadores de la empresa Pesquera Centinela, no existe muestra ya que se trabajó con toda la población.

Se obtuvo como resultado mediante la técnica estadística Chi cuadrado que, si existe una influencia entre las dos variables capacitación y desempeño laboral, ya que el valor de (p) es menor que alfa 0.05, por lo que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

ABSTTRACT

The main purpose of this research was to describe how training programs influence the work performance of the employees of the Pesquera Centinela company.

The methodology of the investigation that was used was descriptive correlational type, the design was not experimental of transversal cut. Similarly, the confirmed population of 23 workers of the Pesquera Centinela company was considered, there is no sample since the entire population was worked on.

The result was obtained through the Chi square statistical technique that, if there is an influence between the two variables, training and job performance, since the value of (p) is less than alpha 0.05, so the alternative hypothesis is accepted and rejected. the null hypothesis.

INDICE

Palabras clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y fundamentación científica	2
1.2. Justificación de la investigación	46
1.3. Problema	47
1.4. Operacionalización y Conceptuación de las variables	47
1.4.1. Marco Conceptual	47
1.4.2. Operacionalización de las variables	49
1.4.3. Matriz de operacionalización de las variables	50
1.5. Hipótesis	53
1.6. Objetivos	53
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	54
2.1. Tipo y diseño de investigación	55
2.2. Población y muestra	55
2.3. Técnica e instrumento de investigación	56
2.4. Procedimientos y análisis de la información	56
CAPÍTULO III: RESULTADOS	57
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	79
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
Agradecimientos	87
Referencias bibliográficas	88
Apéndices y anexos	91

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y Fundamentación Científica.

Antecedentes.

Según Mejía (2012), realizó una investigación titulada “*Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*” (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango” que la presentó en la Universidad Rafael Landívar (Guatemala), Facultad de humanidades; dicha investigación empleo la metodología descriptiva, llegándose a conclusiones en que se evidenció la importancia del enfoque de la evaluación del desempeño por competencias laborales en agentes de servicio telefónico, también se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño; a su vez se logró identificar por medio de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño que son cinco competencias fundamentales las que determinan el éxito del puesto de trabajo de los agentes; como resultado de la evaluación del desempeño se logró determinar que los agentes de servicio telefónico tienen un rendimiento superior en la competencia del nivel de inglés, y en la competencia eficiencia se logró detectar un porcentaje significativo que muestra que los agentes están por debajo de lo requerido por el puesto de trabajo; también se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, la cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo, en cuanto a los resultados anteriores se comprueba la hipótesis alterna de investigación, la cual enuncia que la evaluación del desempeño por competencias laborales, tiene un impacto directo en el trabajo de los agentes de servicio telefónico.

Según Medina (2014) realizó una investigación titulada *“Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”*, que se presentó en la universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador Facultad De Psicología, llegándose a conclusiones en que el aspecto metodológico planteado y ejecutado en el desarrollo de esta Tesis, facilitó la identificación y detección estratégica de necesidades de capacitación; en cada unidad administrativa y por persona que conforma el Ministerio de Defensa Nacional, también el definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal, así mismo los instrumentos utilizados para implementar el modelo ROI de capacitación, fueron de mucha utilidad para que la Dirección de Talento Humano conozca un poco más a fondo el manejo institucional; es decir, cuáles son los productos y servicios que se ofertan a los clientes internos o externos por unidad administrativa y cómo desde las acciones de capacitación, se puede colaborar a contribuir o alcanzar los objetivos planteados; en este sentido, esto sirvió para que los programas de capacitación propuestos, en su mayoría sean evaluados a través del nivel de aplicación e impacto, con la finalidad de implementar acciones de mejora.

Según Quispe (2011), realizó una investigación titulada *“Evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la Universidad de San Martín de Porres utilizando el formato convencional de apreciación basado en Dolan”* que la presentó en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de letras y Ciencias Humanas en la escuela de Administración de empresas, con una metodología tipo descriptivo, llegando a conclusiones que después de evaluar el desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la Universidad de San Martín de Porres utilizando

el Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan, se concluye de manera global que los mismos se encuentran en un deficiente nivel de desempeño, revelado en un escaso nivel de desempeño sobre todo de los colaboradores con puestos de auxiliares y practicantes; asimismo, en el proceso de análisis del desempeño de los colaboradores se detectó coincidencias en las calificaciones de grado insatisfactorio reflejadas en los factores de iniciativa, liderazgo, cooperación y fiabilidad. La situación actual en que se encuentra el personal de la biblioteca están relacionados a la baja productividad laboral, poco compromiso del personal para con los objetivos de la biblioteca, escasa motivación del personal en el cumplimiento de sus actividades, presencia de un clima laboral tenso, falta de reconocimiento y estímulos por la labor realizada, relaciones interpersonales no armoniosas que ocasionan conflictos y disconformidad con la gestión de la jefatura; en cuanto a los aspectos positivos del personal son: presencia de personal especializado en Bibliotecología, presencia de un alto porcentaje de personal estable, incremento de la oferta laboral de las unidades de información por personal especializado en Bibliotecología y mayor cantidad de egresados de la especialidad de Bibliotecología; los aspectos negativos del personal son: falta de capacitación, continua rotación, resistencia al cambio, presencia de modalidades contractuales que no promueven la estabilidad laboral y mayores beneficios que ofrecen otras instituciones.

Según Ortiz C. (2013), realizó una investigación titulada *“Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Feijoo de la ciudad de Tumbes”* (para optar el grado de Licenciado en Administración), en la Universidad Nacional de Tumbes, en el cual concluyeron lo siguiente: Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los

clientes.

Según Moreira (2013), realizó una investigación titulada “*Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio propuesta de un Módulo Práctico*”, empleo la metodología descriptiva. El trabajo se presentó en la Universidad de Guayaquil – Ecuador y se concluyó que el 95 % de la población encuestada de Universidad Cristiana Latinoamericana están de acuerdo que la formación incide en la calidad de servicio. La comunidad universitaria está de acuerdo que se efectúen evaluaciones cada semestre al personal de atención al cliente para medir la calidad de servicio que ofrece al usuario; el 88% del personal administrativo manifiestan que no cuenta con la suficiente experiencia requerida para brindar un servicio de atención al cliente. El 90% del personal administrativo y Delegado de la Universidad reconocen que el servicio de atención que ofrecen no es de excelencia. El 91% del personal administrativo manifiestan que al recibir un módulo práctico de capacitación en atención al cliente sería un factor importante para mejorar la calidad de servicio; así mismo el 99% del personal administrativo consideran que al tener capacitación continua se mejoraría la calidad de servicio en la atención al cliente; el 100% de los docentes y estudiantes manifiestan que las políticas de atención al cliente tanto interno como externo son débiles, dado que la universidad no ha brindado la capacitación permanente al personal administrativo. Docentes y estudiantes con el 93% considera que el personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana no ha sido debidamente capacitado, no ha recibido el entrenamiento adecuado y de manera oportuna, manifiesta que no responde a los requerimientos de los usuarios oportunamente; la comunidad universitaria con un 97% está de acuerdo que reciban talleres de capacitación para mejorar el servicio de atención al cliente. Con el 98% docentes y estudiantes están totalmente de acuerdo que el personal tome talleres motivacionales para mejorar el servicio de atención al cliente.

García (2011), realizó una investigación titulada *“Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”*, del Municipio Sucre, Estado Sucre en el año 2011, que la presentó en la Universidad de Oriente (Venezuela); con una metodología descriptiva con una investigación de campo, llegándose a conclusiones que el proceso de evaluación de desempeño es una actividad en la institución que se rige por las políticas de evaluación de desempeño que en esta materia sostiene el Ministerio del Poder Popular para la Educación, las cuales brindan según los encuestados, beneficios en cuanto a las mejoras en el rendimiento laboral y es reflejado en la institución; aun cuando la institución posee líneas de acción (políticas), excluye algunas de estas durante el proceso aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, pues las principales con las que cumple son las siguientes: la organización posee lapsos de tiempo definidos en el cual evalúa a su personal, la evaluación tiene un tiempo establecido para su ejecución; se involucra al trabajador en el proceso de evaluación de desempeño a través de la comunicación e información sobre el mismo, y se otorgan por medio de la evaluación recompensas o estímulos para el trabajador, aquí la institución le da a conocer los pasos a seguir durante aplicación del proceso de evaluación del desempeño a sus involucrados, sólo algunas veces, pues el personal tiene conocimiento de él por anteriores evaluaciones realizadas, este proceso de evaluación de desempeño es aplicado al personal administrativo titular de la institución semestralmente, es decir dos veces al año, según lo que establece la Ley del Estatuto de la Función Pública; entre los principales objetivos con que se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en la institución son: Mejorar el desempeño, corregir debilidades en diseño de puestos y mejorar las remuneraciones, aquí el encargado de aplicar el proceso de evaluación es el supervisor inmediato, y quien cumple este rol en la institución es el subdirector, así lo afirma el personal encuestado; según las líneas generales existe desconocimiento en cuanto a la presencia de descripciones de cargos en la institución que puedan ser revisadas durante la aplicación del instrumento., puesto que existe cierta parte del personal que señalan conocer la presencia de

descripciones de cargos en la institución, de igual forma, señalan que no siempre es comparado por el evaluador, el desempeño real del empleado con el de las funciones establecidas en la descripción de cargos, la mayoría de las veces que se aplica el proceso; el personal administrativo titular afirma que tienen conocimiento de la forma y los aspectos que le serán medidos en su evaluación, por procesos realizados con anterioridad en la institución, en cuanto al proceso de evaluación, al finalizar le comunican los resultados a cada empleado, y el responsable de notificarlos es el supervisor inmediato, por medio de comentarios, sobre el desempeño obtenido y acciones a seguir para mejorarlo, que anexa el evaluador en el instrumento de evaluación.; en lo que refiere al proceso de comunicación de los resultados a los empleados se observa que casi siempre se brindan planes de mejora para corregir las debilidades, en caso de ser estas encontradas en el proceso, debido a la informalidad en que son comunicados los resultados de la evaluación; con respecto a los principales beneficios que brinda la implementación del proceso de evaluación de desempeño, es que permite que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades, además de conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados, y las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados. Durante el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño, algunas veces se presentan limitaciones con el mismo, esto se debe a que cometen errores conocidos como: error por indulgencia, manipulación de la evaluación, tendencia central, y prejuicios por comportamientos recientes, entre otros; el personal considera que mayormente se han presentado porque el evaluador tiene contacto sentimental (bueno o malo), con el evaluado y no es objetivo, aparte de que se considera que no se desempeñan las actividades reales de acuerdo con cargo que posee cada empleado, en efecto, el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, se desarrolla con ciertas debilidades, por tal motivo no se obtienen los mejores resultados que favorezcan a la institución, y permita mayor eficacia y eficiencia por parte del personal y en consecuencia del Liceo como institución proveedora de servicios educativos.

Según Sánchez (2014), realizó una investigación titulada: *“Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en “El restaurant mar picante” de la ciudad de Trujillo”*, empleó la metodología descriptiva; el trabajo se presentó en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo - Perú y concluyó que al medir la calidad del servicio en el restaurant Mar Picante antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes como una calidad de servicio deficiente, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que la calidad de servicio 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; las principales necesidades de capacitación del personal del restaurant Mar picante se manifestaban de la siguiente manera; en primer lugar habilidades de atención al cliente, motivación y liderazgo, debilidades y fortalezas, trabajo en equipo y manejo personal; al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con las habilidades de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes; al medir la calidad del servicio en el restaurant Mar Picante después de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes como una calidad de servicio buena.

Según Gómez (2014) realizó una investigación titulada *“Caracterización de capacitación y servicio al cliente de las Medianas y Pequeñas Empresas rubro restaurantes de la ciudad de Chulucanas, año 2013”*, empleó la metodología de tipo descriptiva. El trabajo se presentó en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote – Perú y concluye que Las características de la capacitación en los restaurantes de la ciudad de Chulucanas, se basan en su mayoría a la experiencia diaria de venta, donde el servicio al cliente se basa en el esfuerzo del mozo, por

utilizar sus recursos de la mejor manera, según indicaciones del dueño o administrador, por lo tanto se nota que el personal señalado en este párrafo requiere de un programa de capacitación de atención al cliente; los medios utilizados para capacitar al personal de los restaurantes de la ciudad de Chulucanas en su totalidad se basan en indicaciones u orientaciones al personal por parte del dueño, ya que no existe una planificación para capacitar o brindar medios de inducción al nuevo personal; Las características del servicio al cliente, se basan en la actitud y disposición del mozo y del personal por atender al cliente, utilizando gran parte de su esfuerzo físico para lograr la satisfacción del cliente.

Según Flores (2015) realizó una investigación titulada “*Caracterización de la capacitación y el desempeño laboral, en las Medianas y Pequeñas Empresas piladoras de arroz de la unión (Piura) 2015*”, que la presento en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, dicha investigación empleo la metodología descriptiva, nivel cuantitativo, diseño no experimental transversal; llegándose a conclusiones que se identificó que las técnicas de capacitación que utilizan las Medianas y Pequeñas Empresas piladoras de arroz del Distrito de La Unión es la capacitación en el puesto con instrucción directa, esto se da cuando ingresa un nuevo personal o es promovido de un puesto a otro, y esta capacitación es dada por un trabajador experimentado o un supervisor, esto ayuda a las Medianas y Pequeñas Empresas a reducir costos de capacitación y a obtener mejores resultados de sus tareas dentro de la empresa; se identificó que los beneficios de realizar una buena capacitación a los colaboradores de las Medianas y Pequeñas Empresas piladoras de arroz ayudará a estos en la mejor toma de decisiones para la solución eficiente de los problemas, mejorará los conocimientos y habilidades para realizar mejor sus tareas y así llegar al logro de los objetivos de la empresa; también se llegó a la conclusión que realizar capacitaciones constantes a los colaboradores de las Medianas y Pequeñas Empresas piladoras de arroz utilizando la técnicas apropiada ayudará a mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de estos para desarrollar sus distintas tareas de una manera eficiente, obteniendo como beneficios mejores resultados para las Medianas y Pequeñas Empresas.

Según Litano (2014) realizó una investigación titulada “*Capacitación y desempeño laboral de las Medianas y Pequeñas Empresas, rubro pesqueras de Parachique, año 2014*”, que la presento en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, dicha investigación empleo la metodología descriptiva, diseño no experimental de corte transversal, nivel cuantitativo; llegándose a conclusiones que con respecto a los principales factores de capacitación de las Medianas y Pequeñas Empresas según el estudio obtenido estos factores de capacitación son aplicadas en mínimas oportunidades, se aplican solo cuando los trabajadores tienen necesidad de ser transferidos o ascendidos, con respecto a los beneficios que brindaría la capacitación de las Medianas y Pequeñas Empresas pesqueras, según los resultados estos beneficios ayudaran a mejorar sus habilidades, promueve la comunicación, mejora las relaciones, incrementar la productividad pero no son aplicados; por otro lado se identificó que los factores que evalúan el desempeño laboral de las Medianas y Pequeñas Empresas estudiadas son el conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, capacidad analítica. Siendo el principal criterio el conocimiento del trabajo. Con respecto a los factores que influyen en el desempeño laboral, se identificó los siguientes: trabajo en equipo, satisfacción del trabajador, autoestima, siendo el principal factor conocido trabajo en equipo.

Fundamentación Científica.

Marco teórico.

Capacitación.

1. Definición de Capacitación.

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

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

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

Etapas del proceso de capacitación (Gonzáles, 2007).

a) Análisis de las necesidades.

Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.

Evaluar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias así como a sus actitudes y motivaciones personales.

Establecer los objetivos de un programa formal de capacitación.

b) Diseño de la instrucción

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

Organizarlos en un programa.

Asegurarse de que todos los materiales como guías del instructor y

cuadernos del trabajo de los participantes se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizajes que se establecieron. Elaborar un programa formal de capacitación.

c) Validación

Presentar y validar previamente la capacitación.

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

d) Aplicación

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

e) Evaluación y seguimiento. Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los apéndices ante la capacitación.

Aprendizaje, usar tanto los recursos tanto para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores para medir lo que se aprendió en el proceso.

Comportamiento, una vez terminada la capacitación anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas que se entrenan.

Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

Fases del Programa de Capacitación Integrado con el Proceso de Capacitación.

Fase 1: Detectar Necesidades De Capacitación (DNC).

“B. Werther William Jr. “Administración De Recursos Humanos” Ed. Hith Davis. México 1980.

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

Fase 2: Diseño del programa de capacitación

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

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

Principios del Aprendizaje:

Participación.

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

Repetición

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

Relevancia

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

Transferencia

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

transferir rápidamente su aprendizaje en su trabajo cotidiano.

Retroalimentación

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

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

Establecimiento de metas

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

Diferencias individuales.

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

Práctica activa y repetición.

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

Aprendizaje global o en partes.

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

Aprendizaje masificado o aprendizaje distribuido.

Es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión.

Retroalimentación y comunicación del avance.

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

Recompensa y refuerzos.

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

Capacitar

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

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

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

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

Características de los Instructores

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

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

Fase 3: Implementar el programa de capacitación

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

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

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

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

Capacitación En Laboratorio (Sensibilización).

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

utiliza a un profesional en psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

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

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

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

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

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

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

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

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

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

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

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

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

Dicho proceso propone a los gerentes:

- Planear
- Hacer
- Comprobar
- Actuar.

Determinación de necesidades de capacitación.

Según Reza (2006) la determinación de necesidades de capacitación es una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización.

Además este autor nos presenta:

Medios para la determinación de necesidades de capacitación.

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

a) Evaluación de desempeño

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

b) Observación

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

c) Cuestionarios

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

d) Entrevistas Con supervisores y gerentes.

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

Objetivos de la capacitación:

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

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de

una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Programas de capacitación.

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

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

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

Beneficios de capacitar

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

Para complementar lo expuesto, citamos a Dessler (2001), quien cita los siguientes beneficios del proceso de capacitación:

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

- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

Tipos De Capacitación Por Su Formalidad

- **Capacitación Informal**

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

- **Capacitación Formal**

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

Por Su Naturaleza

- **Capacitación de orientación:** Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.
- **Capacitación vestibular:** Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- **Capacitación en el trabajo:** Práctica en el trabajo.
- **Entrenamiento de aprendices:** Período formal de aprendizaje de un oficio.
- **Entrenamiento técnico:** Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.

- **Capacitación de supervisores:** Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

Por Su Nivel Ocupacional

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

Desempeño Laboral.

1. Definición de desempeño laboral.

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

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.

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.

El Desempeño Laboral

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar o requerir un servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho

realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado. En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).

Beneficios De La Evaluación Del Desempeño

a) Para el individuo:

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

b) Para el jefe:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c) Para la empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo. Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Objetivos De La Evaluación Del Desempeño Laboral

Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

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

Fases Para La Implementación De Un Sistema De Evaluación Del Desempeño Laboral:

Fase De Diseño.

Objetivos de progreso

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

Objetivos de apoyo

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

Objetivos de supervisión.

La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa, principalmente porque ayuda a mantener actualizado el inventario de recursos humanos. Además, contribuye a validar el sistema de selección, al tiempo que facilita la función de organización o de distribución de actividades.

Es necesario delimitar si se va a evaluar a todo el personal o sólo a una parte y concretar quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.

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

Fase De Implantación

En esta fase se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso y, por lo tanto, se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados mediante la evaluación al

empleado, tomando decisiones y es así que el diseño del programa de formación facilita la tarea de los evaluadores.

Fase De Aplicación

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

Fase De Desarrollo

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

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

Métodos De Evaluación Basados En El Desempeño Durante El Pasado, Stoner (1994).

La evaluación por objetivos

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia.

Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados. Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

Evaluación por grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

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

Evaluación por medio de acontecimientos significativos

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

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

La evaluación abierta:

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

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

Existen dos métodos:**Por clasificación**

Se establece por parte del evaluador una clasificación entre las personas que tiene que evaluar. En el primer lugar estaría el trabajador más eficaz y en el último lugar el que menos rinda. Se comparan los trabajadores en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos.

Ventajas:

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

Inconvenientes:

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

Por distribución determinada

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

Ventajas:

- Tiempo reducido
- Poca formación de los evaluadores

Inconvenientes:

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

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

- Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado).
- Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).
- Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas.
- Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.
- Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de

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

Evaluación 360°

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

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

Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

Esto es, los superiores, compañeros, subordinados, agentes externos y alguna persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea.

Usos

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

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

Propósito

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

Ventajas

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

Desventajas

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación, Scribd (2012, pp.14).

Método de elección forzada

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

Características

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

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

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

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

Ventajas

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

Desventajas

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

Método de investigación de campo, Stoner (1994).

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

Características

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

Se lleva a cabo siguiendo 4 pasos:

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

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

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

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

Ventajas:

Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del

contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

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

Desventajas:

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

Métodos De Evaluación Basados En El Desempeño A Futuro: Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Autoevaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas.

Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que

necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por objetivos

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

Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes

psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

Métodos de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos.

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. O. T. (2000. pp.

a) Principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral:

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

b) Importancia de evaluar el desempeño.

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

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

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la

empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

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

1.2 Justificación de la Investigación.

El presente trabajo trata sobre Capacitación y Desempeño de los colaboradores de la empresa Pesquera “Centinela” ubicado en la calle 3 SN 27 de Octubre, Chimbote Ancash. Así mismo, las razones que conducen a seleccionar la referida empresa, vienen dadas por el interés manifestado por la gerencia de planta en considerar las necesidades de capacitación integral que requiere el personal de producción.

Otro aspecto de trascendencia en la investigación está referido al hecho social y humanístico, debido a que los trabajadores adquieren conocimiento y experiencia en la labor que realizan, poco a poco se vuelven más diestros y agilizan los procesos organizacionales. Cabe considerar, por otra parte, que el estudio pretende aportar datos valiosos, para aquellos profesionales del área, así como a las distintas empresas que buscan mejorar sus procesos productivos a través de la capacitación y desempeño de sus trabajadores.

Este trabajo, se realizó de acuerdo con las normas y reglamentos metodológicos y las técnicas aportadas por especialistas en la materia, con la finalidad de que este sea considerado por futuros investigadores como referencia bibliográfica, encontrando en él, un instrumento claro y limpio.

Finalmente el estudio nos sirvió para que los investigadores tengan conocimiento de que se han hecho investigaciones en este ámbito, y les sirva como antecedente a los estudiantes para realizar futuros estudios más profundos de estas variables.

1.3 Problema:

¿Cómo influye la capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela – Chimbote, 2017?

1.4 Conceptuación y Operacionalización de las Variables:

1.4.1 Marco conceptual

Capacitación

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Diseño

La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan.

Desempeño laboral

Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Efectividad

La efectividad se refiere a comparar los resultados en términos de eficacia y eficiencia para medir la efectividad, esto es, el logro de los objetivos con el uso óptimo de los recursos en la gestión de capacitación del capital humano.

Eficacia.

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista la claridad respecto de los objetivos de la institución. La eficacia, en cualquiera de sus múltiples acepciones, es siempre importante y relevante por sí misma. Es importante desde el punto de vista personal en la medida en que todos deseamos que nuestras acciones produzcan unos efectos y que dichos efectos tengan realmente lugar cuando actuamos con tal intención. Cada vez que alguien quiere obtener unos resultados o conseguir unos o conseguir unos objetivos y no conoce cómo actuar para alcanzarlos o si es capaz de llevar a cabo las conductas necesarias decimos que ese alguien es ineficaz”.

Eficiencia.

La eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente)”.

Evaluación

La evaluación de desempeño “Es una innovación reciente según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno”, sin embargo una definición más amplia denomina. “la técnica de 360 grados, es un modelo donde cada empleado es evaluado por una combinación de personas relacionadas con él: Superior, subordinados, compañeros, clientes e incluso el mismo. Este análisis ayuda a alinear las actuaciones de las personas con los valores o competencias básicas de la empresa dirigiéndolas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, cliente interno y externo”.

Implementación

Es la tercera etapa del proceso de capacitación, la implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz.

Necesidades

El diagnóstico de necesidades de capacitación manifiesta el reflejo real del estado de las instituciones, es decir, identifica los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones, la determinación de las necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar de una forma satisfactoria las funciones de su puesto.

Programa

El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.

1.4.2 Operacionalización de la variables:

Identificación De Variables:

Variable Independiente: Capacitación.

Variable Dependiente: Desempeño laboral.

1.4.3. Matriz de Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Capacitación:</p> <p>Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Alfonso, 2004)</p>	<p>Necesidades.- Es el estado de las instituciones, es decir identifica los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones, Según Castillo (2004).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de capacitación. Mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Diga Ud. ¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa? ¿Cree usted que la capacitación mejora el nivel de trabajo?
		<ul style="list-style-type: none"> Cuándo se necesitan. Quiénes lo necesitan. 	<ul style="list-style-type: none"> Diga Ud. ¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa? Diga. Ud. ¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?
		<ul style="list-style-type: none"> Métodos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Diga Ud. ¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores?
	<p>Diseño.- Es la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa, según (Chiavenato, 2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué debe enseñarse? ¿Quién debe aprender? ¿Cuándo debe enseñarse? ¿Dónde debe enseñarse? ¿Cómo debe enseñarse? ¿Quién debe enseñar? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cree usted que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad? Diga Ud. ¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento? Diga Ud. ¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?

	<p>Implementación.- es la tercera etapa del proceso de capacitación, presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz, según Chiavenato (2007, p. 402)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de inducción. • Capacitación en habilidades. • Capacitación combinada 	<ul style="list-style-type: none"> • Diga Ud. ¿para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?
	<p>Evaluación.- Es un modelo donde cada empleado es evaluado por una combinación de personas relacionadas con él: Superior, subordinados, compañeros, clientes e incluso el mismo, Chiavenato (1999).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costo • Tiempo. • Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Diga Ud. ¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización? • Diga Ud. ¿Los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?
	<p>Efectividad.- se refiere a los resultados en términos de eficacia y eficiencia para medir la efectividad, esto es, el logro de los objetivos con el uso óptimo de los recursos en la gestión de capacitación del capital humano AECA (1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación. • Desarrollo. • Oportunidad. • Progreso 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores? • ¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados? • ¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa? • Diga Ud. ¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?

<p style="text-align: center;">Desempeño Laboral:</p> <p>Define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2000)</p>	<p>Eficiencia.- Es cuando se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente)", Mokate (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Diga Ud. ¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización? • Diga Ud. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño?
	<p>Eficacia.- Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello, Marcel (2000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad administrativa. • Metas o resultados. • Logro de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diga Ud. ¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz? • Diga. Ud. ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesional?
	<p>Relevancia.- Es igualmente aplicable a las personas que son reconocidas por algún mérito o por su prestigio. Así mismo, es un término que tiene una dimensión subjetiva y otra objetiva, (2016) Javier Navarro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diga Ud. ¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?

1.5 Hipótesis

H1.- Los programas de capacitación influyen significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.

Ho. Los programas de capacitación no influyen significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.

1.6 Objetivos

Objetivo general.

Describir como los programas de capacitación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.

Objetivos específicos.

- Describir los programas de capacitación de la empresa Pesquera Centinela.
- Describir el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.
- Describir como los programas de capacitación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.

CAPITULO II: METODOLOGÍA

2.1 Tipo y Diseño de investigación

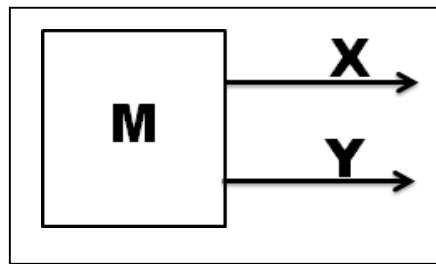
Tipo de investigación:

El tipo de investigación fue descriptiva correlacional. Lo que hicimos en la presente investigación fue observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Diseño de Investigación.

El diseño de investigación fue no experimental, de corte transversal.

Se representa en la siguiente figura.



Dónde:

M = Muestra.

X = Variable Independiente. Capacitación.

Y = Variable Dependiente. Desempeño Laboral.

2.2 Población y Muestra

Población:

Fueron todos los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela - Chimbote.

- 23 trabajadores.

Muestra:

No existe la muestra ya que se trabajó con toda la población.

2.3 Técnicas e instrumentos de investigación

En la presente investigación para la recolección de datos se utilizó el cuestionario, aplicando la técnica de la encuesta, lo cual permitió obtener resultados frente al problema establecido.

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario

2.3.1 Técnica:

Encuesta: Es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos.

2.3.2 Instrumento:

El cuestionario.- Contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

El instrumento se validó mediante el juicio de expertos.

2.4 Procedimiento y análisis de la información

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

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

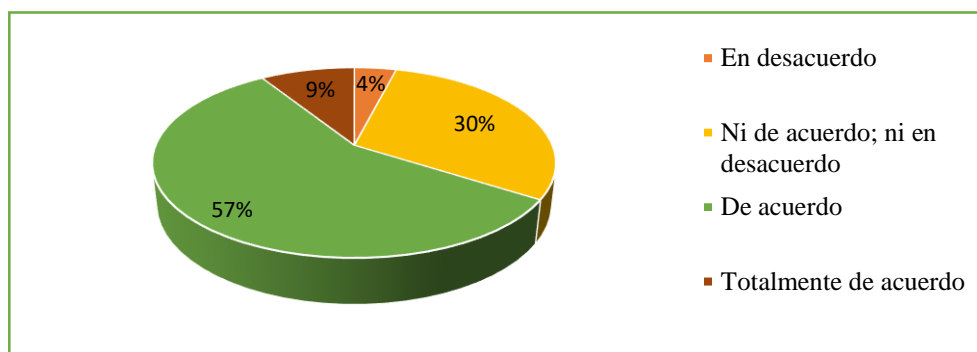
Para efectos de determinar si existe o no relación entre las variables se aplicó la técnica de análisis estadístico de Chi Cuadrado.

CAPITULO III: RESULTADOS

Tabla 1: Diga Ud. ¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	1	4%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	7	30%
De acuerdo	13	57%
Totalmente de acuerdo	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

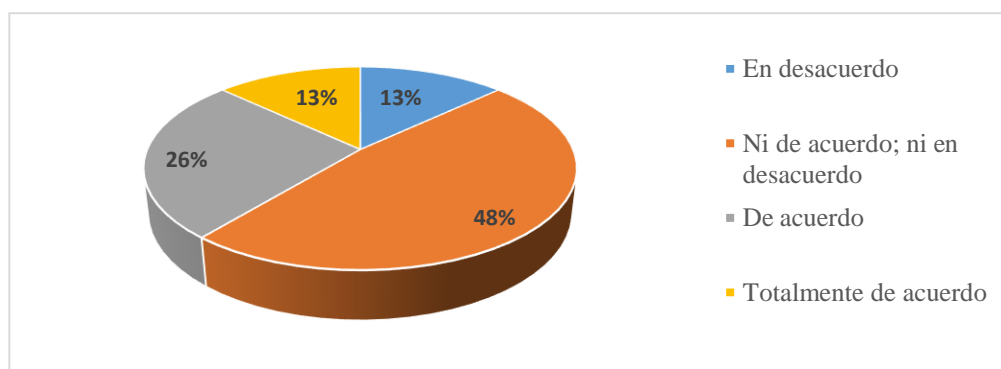
Figura 1: Diga Ud. ¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 66% de los trabajadores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa, un 30% opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo y el 4% restante opinan que están en desacuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa.

Tabla 2: *¿Cree usted que la capacitación mejora el nivel de trabajo?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	3	13%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	11	48%
De acuerdo	6	26%
Totalmente de acuerdo	3	13%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

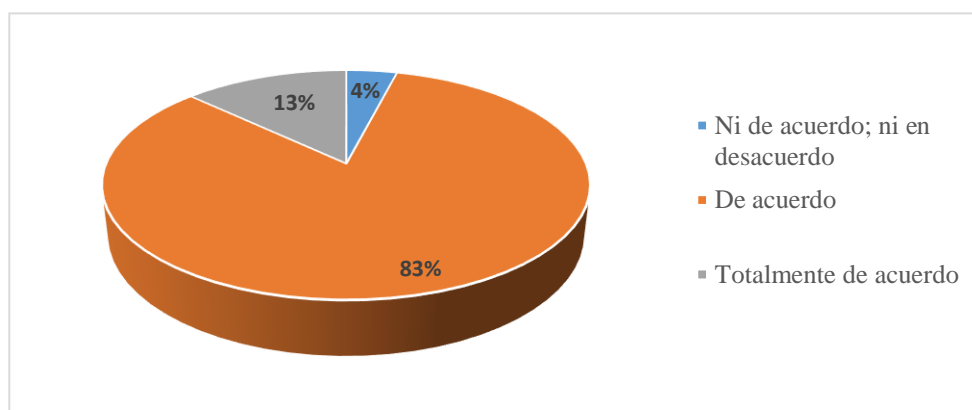
Figura 2: *¿Cree usted que la capacitación mejora el nivel de trabajo?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 48% de los trabajadores opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo que la capacitación mejora el nivel de trabajo, un 39% opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 13% restante opinan que están en desacuerdo.

Tabla 3: Diga Ud. ¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	1	4%
De acuerdo	19	83%
Totalmente de acuerdo	3	13%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

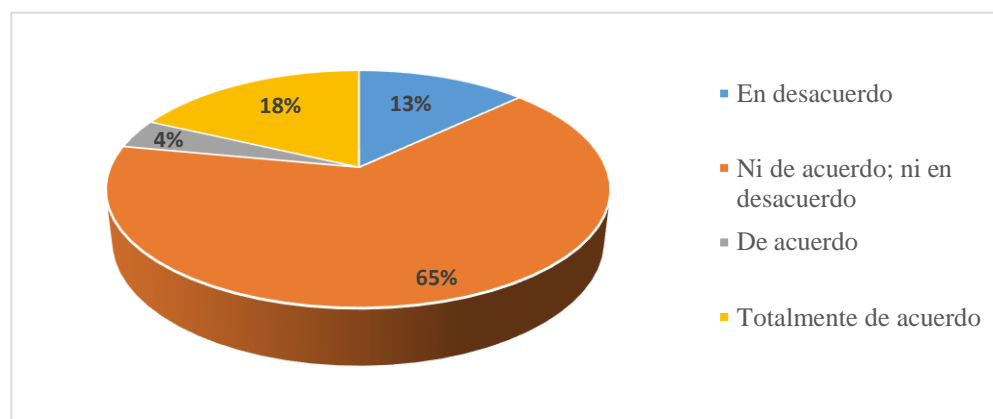
Figura 3: Diga Ud. ¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 96% de los trabajadores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa y el 4% restante opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo.

Tabla 4: *¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	3	13%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	15	65%
De acuerdo	1	4%
Totalmente de acuerdo	4	18%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

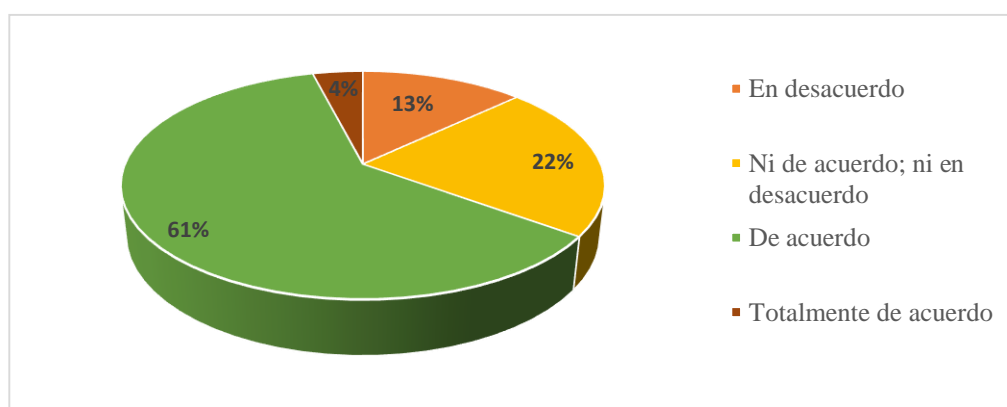
Figura 4: *Diga. Ud. ¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 65% de los colaboradores opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo que los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal, un 22% opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 22% opinan que están en desacuerdo.

Tabla 5: Diga Ud. ¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	3	13%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	5	22%
De acuerdo	14	61%
Totalmente de acuerdo	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

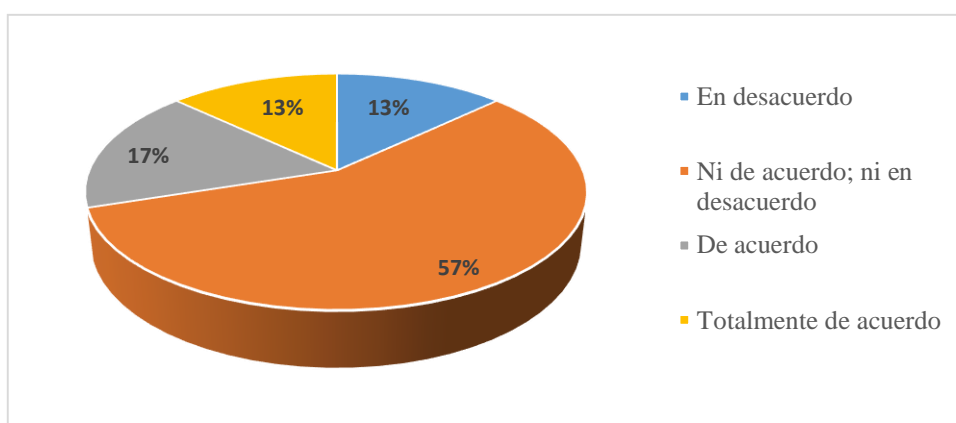
Figura 5: Diga Ud. ¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores?

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 65% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que los métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores, un 22% opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo y el 13% opinan que están en desacuerdo.

Tabla 6: *¿Cree usted que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	3	13%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	13	57%
De acuerdo	4	17%
Totalmente de acuerdo	3	13%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

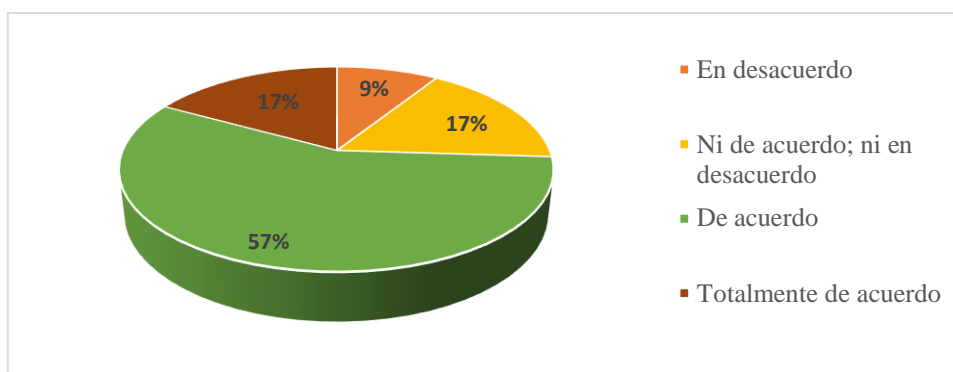
Figura 6: *¿Cree usted que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 57% de los colaboradores opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad, un 30% opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 13% opinan que están en desacuerdo.

Tabla 7: Diga Ud. ¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	2	9%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	4	17%
De acuerdo	13	57%
Totalmente de acuerdo	4	17%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

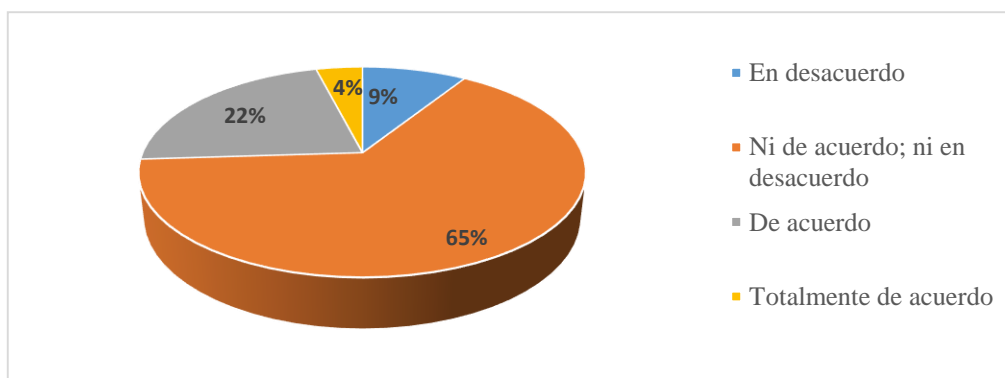
Figura 7: Diga Ud. ¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 74% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento, un 17% opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo y el 9% opinan que están en desacuerdo.

Tabla 8: *Diga Ud. ¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	2	9%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	15	65%
De acuerdo	5	22%
Totalmente de acuerdo	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

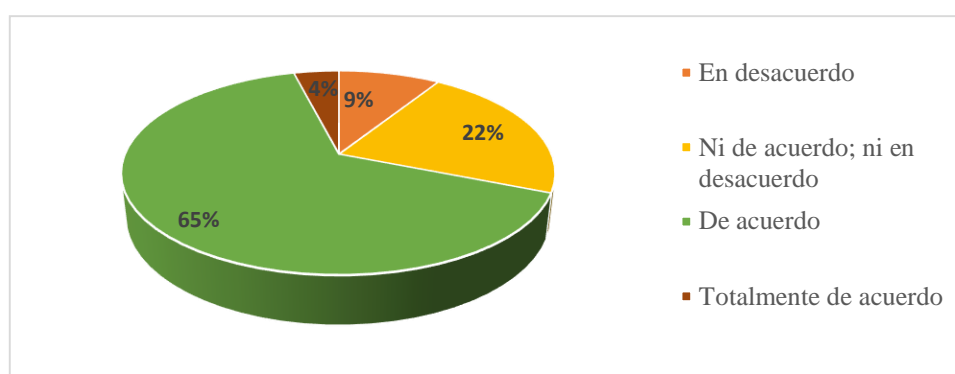
Figura 8: *Diga Ud. ¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 65% de los colaboradores opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo que las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa, un 26% opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 9% restante opinan que están en desacuerdo.

Tabla 9: Diga Ud. ¿para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	2	9%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	5	22%
De acuerdo	15	65%
Totalmente de acuerdo	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

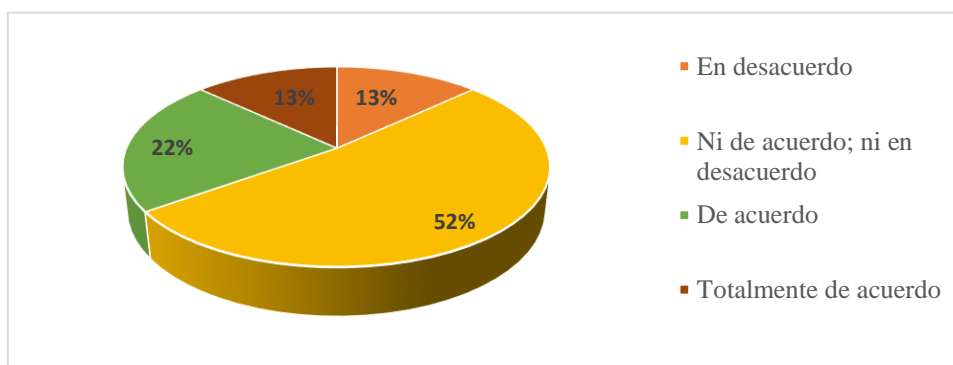
Figura 9: Diga Ud. ¿Para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se Pudo observar que un 69% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada, un 22% opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo y el 9% opinan que están en desacuerdo.

Tabla 10: *Diga. Ud. ¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	3	13%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	12	52%
De acuerdo	5	22%
Totalmente de acuerdo	3	13%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

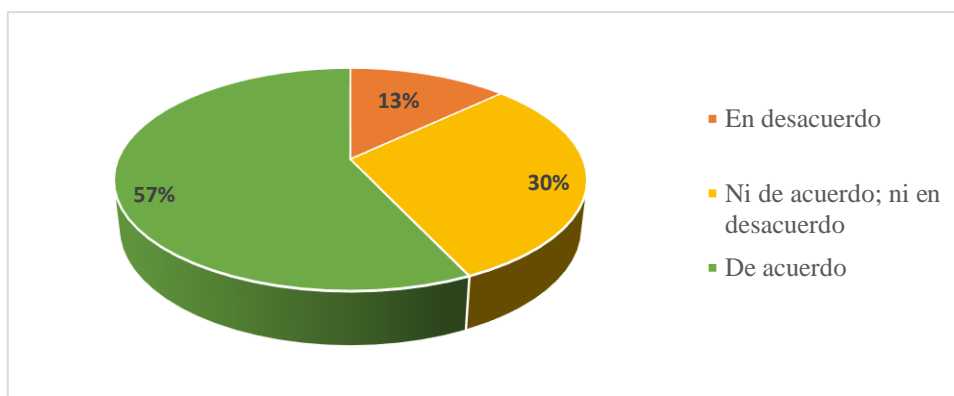
Figura 10: *Diga. Ud. ¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 52% de los colaboradores opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo que, la inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización, un 35% opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 13% opinan que están en desacuerdo.

Tabla 11: *Diga Ud. ¿Los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	3	13%
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	7	30%
De acuerdo	13	57%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

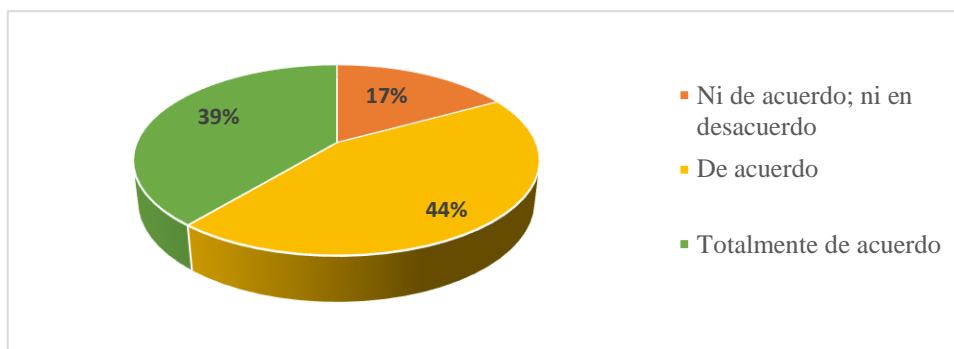
Figura 11: *Diga Ud. ¿Los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 57% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización, un 30% opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo y el 13% opinan que están en desacuerdo.

Tabla 12: *¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	4	17%
De acuerdo	10	44%
Totalmente de acuerdo	9	39%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

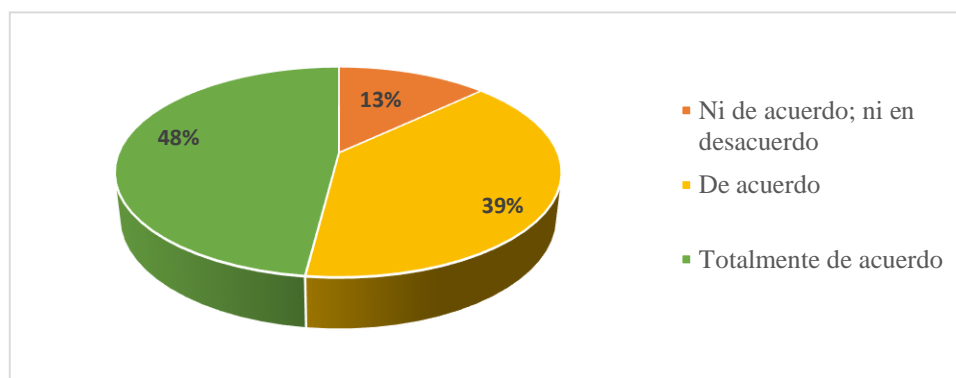
Figura 12: *¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 83% de los trabajadores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores y el 17% restante opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo.

Tabla 13: *¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	3	13%
De acuerdo	9	39%
Totalmente de acuerdo	11	48%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

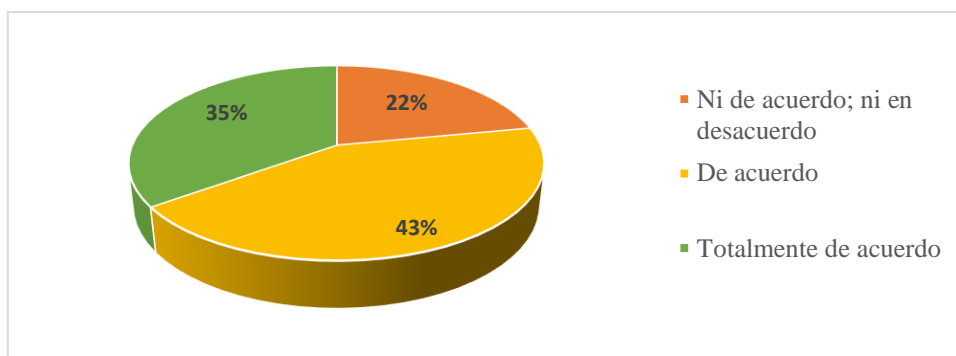
Figura 13: *¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 87% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados y el 13% restante opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo.

Tabla 14: *¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	5	22%
De acuerdo	10	43%
Totalmente de acuerdo	8	35%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

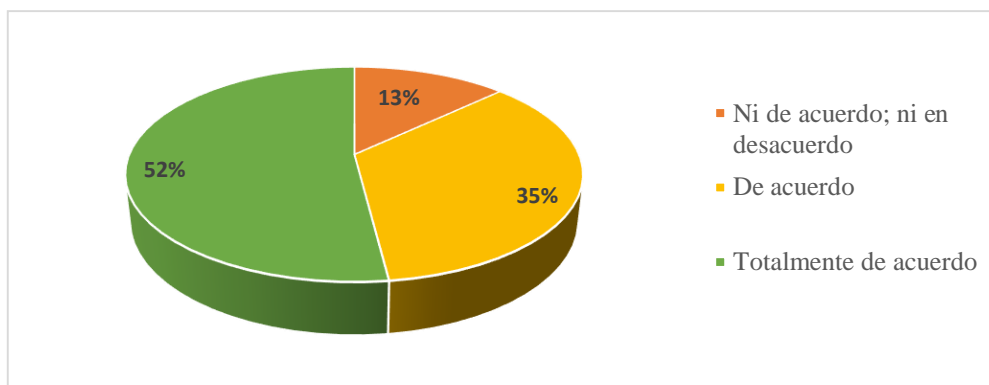
Figura 14: *¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 78% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que, de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa y el 22% restante opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo.

Tabla 15: *Diga Ud. ¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	3	13%
De acuerdo	8	35%
Totalmente de acuerdo	12	52%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

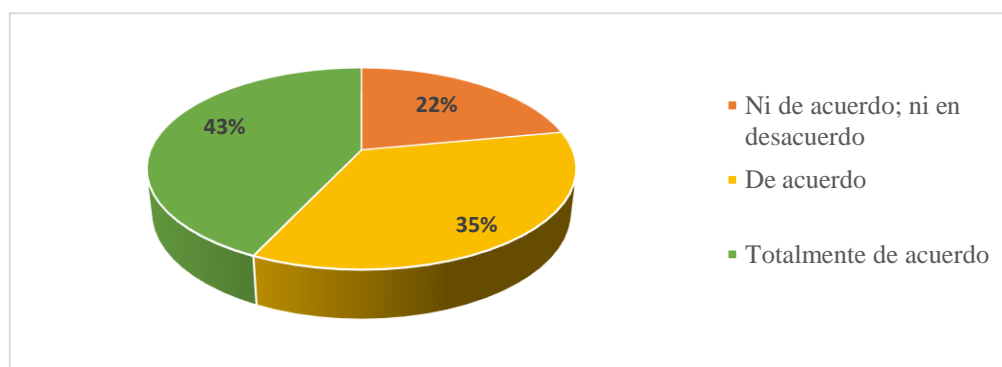
Figura 15: *Diga Ud. ¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 87% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores y el 13% restante opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo.

Tabla 16: *Diga Ud. ¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	5	22%
De acuerdo	8	35%
Totalmente de acuerdo	10	43%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

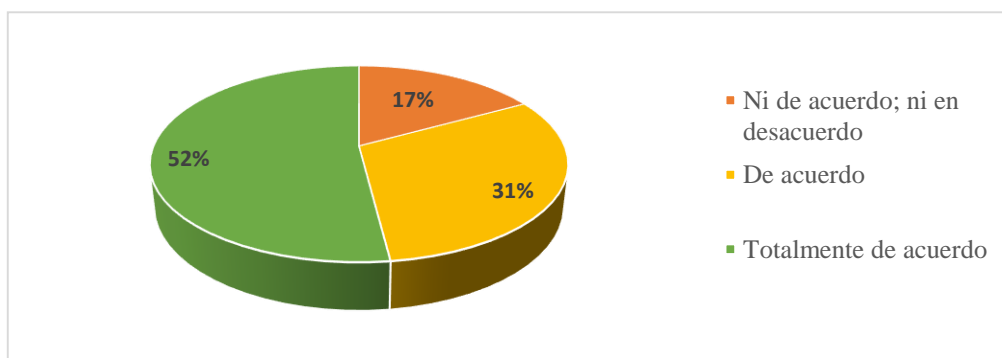
Figura 16: *Diga Ud. ¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 78% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización y el 22% restante opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo.

Tabla 17: Diga Ud. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	4	17%
De acuerdo	7	31%
Totalmente de acuerdo	12	52%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

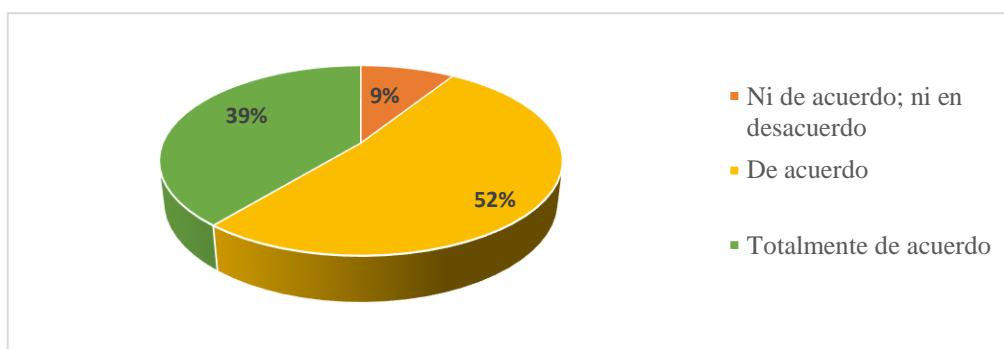
Figura 17: Diga Ud. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño?

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 82% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño y el 17% restante opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño.

Tabla 18: *Diga Ud. ¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	2	9%
De acuerdo	12	52%
Totalmente de acuerdo	9	39%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

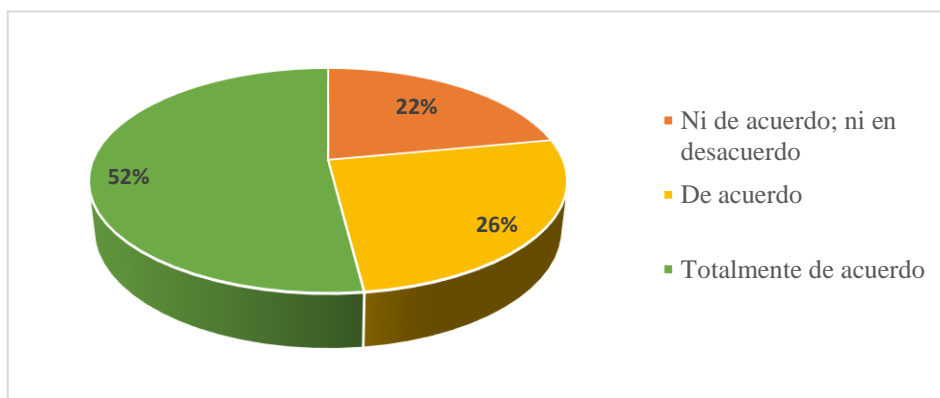
Figura 18: *Diga Ud. ¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 91% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz, y el 9% restante opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo.

Tabla 19: *Diga. Ud. ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesional?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	5	22%
De acuerdo	6	26%
Totalmente de acuerdo	12	52%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

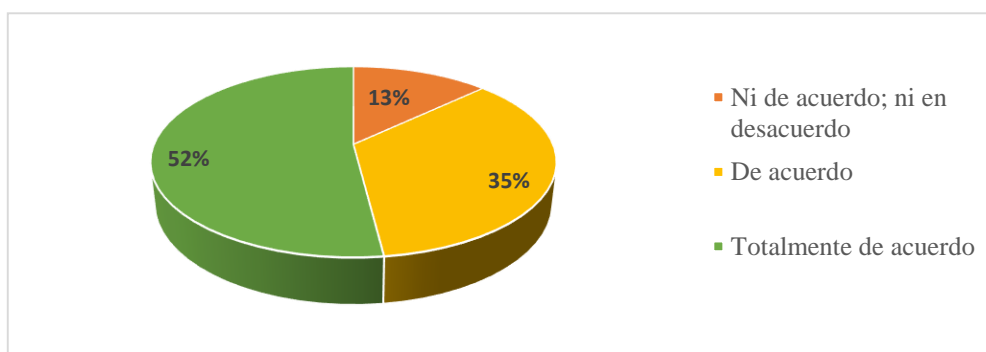
Figura 19: *Diga. Ud. ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesional?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 78% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesional, y el 22% opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo.

Tabla 20: *Diga Ud. ¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	3	13%
De acuerdo	8	35%
Totalmente de acuerdo	12	52%
Total	23	100%

Fuente: Cuestionario



Fuente: Cuestionario

Figura 20: *Diga Ud. ¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?*

Interpretación: Según el cuestionario realizado aplicado a la empresa se pudo observar que un 87% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo y el 13% restante opinan que no están ni de acuerdo; ni en desacuerdo.

Análisis estadístico de los resultados

Los datos se analizan de acuerdo a la hipótesis planteada, presentándose los valores cálculos y los niveles de probabilidad establecidos.

La tabulación y análisis se elaboró mediante un conjunto de tablas para los datos de cada una de las preguntas de la encuesta, fusionando las preguntas similares tanto del cuestionario, con la finalidad de ver si existe o no asociación entre cada una de las variables dentro de la población del cual se obtuvo los datos porcentuales y la respectiva prueba de significancia estadística, de los que se tuvieron el mismo procedimiento:

- Las frecuencias observadas se sometieron primero a la prueba estadística Chi Cuadrado para ver si existe o no relación entre las dos variables.
- Si el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado (p) es menor que 0.05 ($p < 0.05$) entonces se afirma que la asociación entre las dos variables es significativa, el valor de probabilidad asociado al Chi Cuadrado (p) es 0.007 lo cual demuestra que existe relación entre las dos variables, dejando de lado la hipótesis nula, porque 0.007 es menor que alfa.

En resumen, aplicando la técnica estadística Chi cuadrado, nos permitió inferir que existe relación significativa entre las dos variables.

En vista que existe relación aplicamos la técnica de análisis estadístico tau-b de Kendall, determinamos que el grado de relación entre las variables Capacitación y desempeño laboral, es moderado positivo con un valor de (0.576).

Valor	Criterio
$R = 1,00$	Correlación grande, perfecta y positiva
$0,90 \leq r < 1,00$	Correlación muy alta
$0,70 \leq r < 0,90$	Correlación alta
$0,40 \leq r < 0,70$	Correlación moderada
$0,20 \leq r < 0,40$	Correlación muy baja
$r = 0,00$	Correlación nula
$r = -1,00$	Correlación grande, perfecta y negativa.

CAPITULO IV: ANALISIS Y DISCUSION

En relación al objetivo N° 01: Describir los programas de capacitación de la empresa Pesquera Centinela.

1. Según la tabla y figura N° 02 se observó que en el cuestionario realizado a los colaboradores de la empresa centinela, un 39% de los trabajadores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la capacitación mejora el nivel de trabajo. Este resultado comparándolo con los antecedentes que se encontraron en las medianas y pequeñas empresas piladoras de arroz de la unión.

Al respecto (Flores 2015) nos indica que las medianas y pequeñas empresas piladoras de arroz de la unión, mencionan que la capacitación es para obtener mejores resultados de sus tareas dentro de la empresa; se identificó que los beneficios de realizar una buena capacitación a los colaboradores de las medianas y pequeñas empresas piladoras de arroz ayudará a estos en la mejor toma de decisiones para la solución eficiente de los problemas, mejorará los conocimientos y habilidades para realizar mejor sus tareas y así llegar al logro de los objetivos de la empresa.

2. Según la tabla y figura N° 04 se observó que en el cuestionario realizado a los colaboradores de la empresa centinela, un 22% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal. Este resultado comparándolo con los antecedentes que se encontraron en las empresas pesqueras de Parachique.

Al respecto (Litano 2014) nos indican que las empresas pesqueras de Parachique, menciona que la capacitación se aplica solo cuando los trabajadores tienen necesidad de ser transferidos o ascendidos, según los resultados estos beneficios ayudaran a mejorar sus habilidades, promueve la comunicación, mejora las relaciones, incrementar la productividad, pero no son aplicados.

3. Según la tabla y figura N° 06 se observó que en el cuestionario realizado a los colaboradores de la empresa centinela, un 30% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad. Este resultado se asemeja lo que el autor nos habla.

Al respecto (González 2007), nos dice que para un mejor nivel de productividad se tiene que Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad; es también evaluar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias así como a sus actitudes y motivaciones personales.

En relación al objetivo N° 02: Describir el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.

4. Según la tabla y figura N° 13 se observó que en el cuestionario realizado a los colaboradores de la empresa centinela, un 87% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados. Esto nos da a conocer que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados, lo cual concuerdan con lo que concluye el autor.

Al respecto (Flores 2015) dice que para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores reciban una capacitación constante, para así obtener mejores resultados de sus tareas dentro de la empresa, mejorará los conocimientos y habilidades para realizar mejor sus tareas y así llegar al logro de los objetivos de la empresa.

5. según la tabla y figura N° 17 se observó que en el cuestionario realizado a los colaboradores de la empresa centinela, un 82% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño. En el resultado obtenido nos da conocer que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con las políticas de la empresa.

Al respecto (García 2011), las políticas de evaluación de desempeño que en esta materia sostiene el Ministerio del Poder Popular para la Educación, las cuales brindan según los encuestados, beneficios en cuanto a las mejoras en el rendimiento laboral y es reflejado en la institución; aun cuando la institución posee líneas de acción (políticas), excluye algunas de estas durante el proceso aplicado al personal administrativo.

En relación al objetivo N° 03: Describir como los programas de capacitación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.

6. Según la tabla y figura N° 03 se observó que en el cuestionario realizado a los colaboradores de la empresa centinela, un 96% de los trabajadores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la capacitación permanente que le brinda la empresa. Este resultado comparándolo con los antecedentes que se encontraron.

Al respecto (Moreira 2013), nos indica que el 99% del personal administrativo consideran que al tener capacitación continua se mejoraría la calidad de servicio en la atención al cliente; el 100% de los docentes y estudiantes manifiestan que las políticas de atención al cliente tanto interno como externo son débiles, dado que la universidad no ha brindado la capacitación permanente al personal administrativo. Docentes y estudiantes con el 93% considera que el personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana no ha sido debidamente capacitado, no ha recibido el entrenamiento adecuado y de manera oportuna.

7. En la tabla y figura N° 05 se observó que un 65% de los colaboradores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que los métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores. Este resultado comparándolo con lo que nos dice el autor.

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

Se estableció que existe relación entre la variable Capacitación y la variable Desempeño laboral tal como lo indica la técnica de análisis estadístico de Chi cuadrado, que nos da un valor de 0,007 por el cual es menor que alfa, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

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

1. Un 39% de los colaboradores opinaron que la capacitación mejora el nivel de trabajo. Esta información obtenida por los colaboradores de la empresa pesquera centinela, nos dice que están de acuerdo con la capacitación que se les brinda.
2. Un 82% de los colaboradores opinaron que están de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño. Esta información obtenida por los colaboradores de la empresa pesquera centinela, nos dice que están de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño.
3. Se estableció que existe relación entre la variable Capacitación y la variable Desempeño laboral tal como lo indica la técnica de análisis estadístico de Chi cuadrado, que nos da un valor de 0,007 por el cual es menor que alfa, en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.
4. El grado de relación entre la variable Capacitación y la variable Desempeño laboral es moderada positiva, tal como lo indica la técnica de análisis estadístico Tau – b de Kendall, con un valor de 0.576.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa pesquera Centinela que mejore la capacitación, para que así los trabajadores puedan mejorar a un más el nivel de trabajo.
2. Se recomienda a la empresa pesquera centinela que mantenga las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño, para que así los trabajadores puedan mejorar a un más su desempeño laboral.
3. Se recomienda a la empresa pesquera centinela que al capacitar a un más a sus colaboradores podrá lograr una mayor efectividad en su desempeño laboral.
4. Se recomienda a la empresa pesquera centinela aplicar nuevas técnicas de capacitación para la mejora de su desempeño laboral de los colaboradores.

Agradecimientos

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

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

A mi asesor de tesis Docente Alejandro López Morillas por su apoyo incondicional, a quien le debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

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

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas

Amaya, G. (2003). *Plan de capacitación.* (1ra Ed.). México d.f: Patria cultural Recuperado de, [Http://Repositorio.Upao.Edu.Pe/Bitstream/Upaorep/351/1/Sanchez Maria Atencion Cliente Calidad Servicio.Pd](Http://Repositorio.Upao.Edu.Pe/Bitstream/Upaorep/351/1/Sanchez_Maria_Atencion_Cliente_Calidad_Servicio.Pd).

Bohórquez, P. (2002). *Planificación estratégica y desempeño laboral.* (2da Ed.).México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado de, [Http://Repositorio.Upao.Edu.Pe/Bitstream/Upaorep/207/1/Martell_Bebeto Plan Capacitacion Desempeno.Pdf](Http://Repositorio.Upao.Edu.Pe/Bitstream/Upaorep/207/1/Martell_Bebeto_Plan_Capacitacion_Desempeno.Pdf)

Cruz, 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) Recuperado de <https://issuu.com/cibum/docs/name7f59c4>.

Estrada, (2009). “*Medición y análisis del efecto de la capacitación y adiestramiento en la productividad laboral*”. Recuperado de, <https://es.scribd.com/doc/73461763/Tesis-Final>

Gordillo, H. (2004) *evaluación de las competencias laborales.* (en red) Recuperado de disponible Recuperado de, <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>.

Mejía, (2012) “*Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*” Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 15 de febrero del 2016, Recuperado de, <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0cbsqfjaa&url=http%3a%2f%2fbiblio3.url.edu.gt%2ftesario%2f2012%2f05%2f43%2fmejia->

yessika.pdf&ei=kz5rvdu-
ocqzgwssx4g4cg&usg=afqjcneginradree_7hzfspfmaikycz-
ra&sig2=u8zd5l0ft9bstpcwg9ryqq&bvm=bv.92885102,d.exy

Moreira, (2013). *Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la universidad cristiana latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio propuesta de un módulo práctico.* Guayaquil.

Moreno Sánchez, A. y Viniegra Velázquez, L. (1999). *Capacitación y desempeño laboral en enfermería, parte II, efecto de la capacitación en el desempeño de la jefa de piso.* Recuperado de, <http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/D145D154-720D-4523-B907-D2111E0E899A/0/19992a2.pdf>

Pérez, R. (2001). “*Evaluación del control de la gestión en los tipos de aprovisionamiento en una empresa del sector eléctrico*”, Trabajo de grado para optar al título de magister scientiarum en contaduría mención costos, caso C.S. ENELBAR (universidad centro occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Venezuela.)

Perú. Gómez, (2014). *Caracterización de capacitación y servicio al cliente de las MYPE, rubro restaurantes de la ciudad de Chulucanas, año 2013. Piura.* Recuperado de, http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1051/Capacitacion_Competitividad_Pena_Lizano_Mercedes.Pdf?Sequence=1

María S. (2014). *Capacitación de habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad de servicio brindado en El Restaurant mar picante de la ciudad de Trujillo.* Trujillo – Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1414/1/Cueva_Karen_Desenpe%C3%B1o_Laboral_Trabajadores.pdf

APÉNDICES Y ANEXOS

Anexo N° 01: Cuestionario

Cuestionario sobre la Capacitación y el Desempeño aplicados a la Empresa Pesquera Centinela – Chimbote.

La siguiente encuesta permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, en relación de la capacitación y el desempeño de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela, además en base a esto se identificará y determinarán aspectos fundamentales que se puedan hacer para mejorar los programas de capacitación y los objetivos del desempeño.

Instrucciones:

Marque una “x” la opción de su preferencia

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

N°	Items	1	2	3	4	5
1	Diga Ud. ¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?					
2	¿Cree usted que la capacitación mejora el nivel de trabajo?					
3	Diga Ud. ¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?					
4	Diga. Ud. ¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?					
5	Diga Ud. ¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores?					
6	¿Cree usted que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad?					
7	Diga Ud. ¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?					

8	Diga Ud. ¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?					
9	Diga Ud. ¿para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?					
10	Diga Ud. ¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?					
11	Diga Ud. ¿Los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?					
12	¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?					
13	¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?					
14	¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?					
15	Diga Ud. ¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?					
16	Diga Ud. ¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?					
17	Diga Ud. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño?					
18	Diga Ud. ¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz?					
19	Diga Ud. ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesional?					
20	Diga Ud. ¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?					

Anexo N° 02: Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p>“Capacitación y Desempeño de los Colaboradores de la Empresa Pesquera Centinela - Chimbote, 2017”</p>	<p>¿Cómo influye la capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela – Chimbote, 2017?</p>	<p>Objetivo General: Describir como los programas de capacitación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.</p> <p>Objetivos Específicos: Describir los programas de capacitación de la empresa Pesquera Centinela.</p> <p>Describir el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.</p> <p>Describir como los programas de capacitación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.</p>	<p>H1. Los programas de capacitación influyen significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.</p> <p>Ho. Los programas de capacitación no influyen significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Centinela.</p>	<p>Tipo y Diseño de Investigación:</p> <p>1. Tipo: Descriptiva correlacional. 2. Diseño: No experimental – de corte transversal.</p> <p>Población – Muestra:</p> <p>Población: Fueron todos los Colaboradores de la Empresa Pesquera Centinela - Chimbote.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23 trabajadores. <p>Muestra: No existe la muestra ya que se trabajó con toda la población.</p> <p>Técnicas e Instrumentos de Investigación:</p> <p>1. Técnica: Encuesta. 2. Instrumento: Cuestionario.</p>

Anexo N° 03: Validación de Juicio de Expertos

Experto N° 01



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: QUESTIONARIO SOBRE CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO APLICADO A LA PESQUERA CONTINUA que hace parte de la investigación titulada: CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PESQUERA CONTINUA CHIMBOTE, 2017. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: JORGE DANIEL PÉREZ
FORMACIÓN ACADÉMICA: DOCTOR
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
TIEMPO 15 AÑOS CARGO ACTUAL DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación:

Describir cómo los programas de capacitación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Pesquera Continua

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

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

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

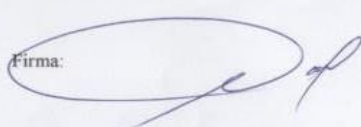
TÍTULO DE LA TESIS: "CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PESQUERA CENTINELA - CHIMBOTE, 2017"

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem por favor indique)
1. Necesidades	1. Diga Ud. ¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?	4	4	4	4	
	2. ¿Cree usted que la capacitación mejora el nivel de trabajo?	4	4	4	4	
	3. Diga Ud. ¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?	4	4	4	4	
	4. Diga Ud. ¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?	4	4	4	4	
	5. Diga Ud. ¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores?	4	4	4	4	
2. Diseño	6. ¿Cree usted que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad?	4	4	4	4	
	7. Diga Ud. ¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?	4	4	4	4	
	8. Diga Ud. ¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?	4	4	4	3	
3. Implementación	9. Diga Ud. ¿para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?	4	4	4	4	

4. Evaluación	10. Diga Ud. ¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?	4	4	4	4	
	11. Diga Ud. ¿Los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?	4	4	4	4	
5. Efectividad	12. ¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?	4	4	4	4	
	13. ¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?	4	4	4	4	
	14. ¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?	4	4	4	4	
	15. Diga Ud. ¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?	4	4	4	4	
6. Eficiencia	16. Diga Ud. ¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?	4	4	4	4	
	17. Diga Ud. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño?	4	4	4	4	
7. Eficacia	18. Diga Ud. ¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz?	4	4	4	4	
	19. Diga Ud. ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesional?	4	4	4	4	
8. Relevancia	20. Diga Ud. ¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?	4	4	4	4	

Calificar de 1 a 4 puntos.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		X	
VALIDEZ			
APLICABLE			SI NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			X NO
Validado por: <u>JORGE DANIEL PEREZ</u>		Fecha: <u>17-11-17</u>	
Firma: 	Teléfono: <u>323505</u>	Email: <u>jordandaniel1701@gmail.com</u>	

Experto N° 02



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL que hace parte de la investigación titulada: CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PESQUERA CENTINELA.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Mg. Jenny Martha Quispe Lopez
 FORMACIÓN ACADÉMICA: Lic. Administración
 ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: RR-HH, Marketing, Servicio al Cliente
 TIEMPO 20 años CARGO ACTUAL Docente
 INSTITUCIÓN: USP

Objetivo de la investigación:

Describir cómo los programas de capacitación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa pesquera Centinela

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

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

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

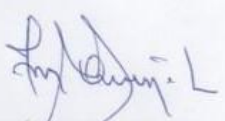
TÍTULO DE LA TESIS: "CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PESQUERA CENTINELA - CHIMBOTE, 2017"

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem por favor indique)
1. Necesidades	1. Diga Ud. ¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?	4	4	4	4	
	2. ¿Cree usted que la capacitación mejora el nivel de trabajo?	4	4	4	4	
	3. Diga Ud. ¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?	4	4	4	4	
	4. Diga Ud. ¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?	4	4	4	4	
	5. Diga Ud. ¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores?	4	4	4	4	
2. Diseño	6. ¿Cree usted que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad?	4	4	4	4	
	7. Diga Ud. ¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?	4	4	4	4	
	8. Diga Ud. ¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?	4	4	4	3	
3. Implementación	9. Diga Ud. ¿para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?	4	4	4	4	

4. Evaluación	10. Diga Ud. ¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?	4	4	4	4	
	11. Diga Ud. ¿Los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?	4	4	4	4	
5. Efectividad	12. ¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?	4	4	4	4	
	13. ¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?	4	4	4	4	
	14. ¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?	4	4	4	4	
	15. Diga Ud. ¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?	4	4	4	4	
6. Eficiencia	16. Diga Ud. ¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?	4	4	4	4	
	17. Diga Ud. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño?	4	4	4	4	
7. Eficacia	18. Diga Ud. ¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz?	4	4	4	4	
	19. Diga Ud. ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesional?	4	4	4	4	
8. Relevancia	20. Diga Ud. ¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?	4	4	4	4	

Calificar de 1 a 4 puntos.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los items permiten el logro del objetivo de la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los items están distribuidos en forma lógica y secuencial.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El número de items es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los items a añadir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
VALIDEZ			
APLICABLE			
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
			SI NO
			<input checked="" type="checkbox"/> NO
Validado por: <i>Jenny Quispe Lopez.</i>		Fecha: <i>31-10-2012.</i>	
Firma: 	Teléfono: <i>963305988.</i>	Email: <i>jennyquispe2000@gmail.com.</i>	

Experto N° 03



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: _____
que hace parte de la investigación titulada: _____

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Pablo Amulfo Santa Díaz
FORMACIÓN ACADÉMICA: Administración de Empresas
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Cultura Organizacional, Marketing, RR.HH.
TIEMPO 26 años CARGO ACTUAL Docente Universidad San Pedro
INSTITUCIÓN: Universidad San Pedro

Objetivo de la investigación:

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

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

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS


TÍTULO DE LA TESIS: "CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PESQUERA CENTINELA - CHIMBOTE, 2017"

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem por favor indique)
1. Necesidades	1. Diga Ud. ¿Está de acuerdo con los tipos de capacitación que se brinda en la empresa?	4	4	4	4	
	2. ¿Cree usted que la capacitación mejora el nivel de trabajo?	4	4	4	4	
	3. Diga Ud. ¿Estaría de acuerdo con la capacitación permanente que le brinde la empresa?	4	4	4	4	
	4. Diga Ud. ¿Los programas de capacitación que se tienen, cumplen con las necesidades del personal?	4	4	4	4	
	5. Diga Ud. ¿Los Métodos de capacitación por parte de la empresa permiten un mejor aprendizaje en los trabajadores?	4	4	4	4	
2. Diseño	6. ¿Cree usted que los programas de capacitación mejoren el nivel de productividad?	4	4	4	4	
	7. Diga Ud. ¿La evaluación del desenvolvimiento del empleado es un factor determinante para establecer su nivel de rendimiento?	4	4	4	4	
	8. Diga Ud. ¿Las evaluaciones de salida permiten realizar un análisis eficaz de la evaluación de los empleados en la empresa?	4	4	4	4	
3. Implementación	9. Diga Ud. ¿para la implementación de los programas de capacitación se debe tener en cuenta la inducción, las habilidades y la capacitación combinada?	4	4	4	4	

4. Evaluación	10. Diga Ud. ¿La inversión que la empresa tiene destinado en la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización?	4	4	4	4	
	11. Diga Ud. ¿Los resultados de la capacitación en una empresa sirven de modelo para implementar nuevas estrategias en otra organización?	4	4	4	4	
5. Efectividad	12. ¿Usted cree que las compensaciones mejoran la eficiencia de los colaboradores?	4	4	4	4	
	13. ¿Cree usted que existe un buen desarrollo de trabajo para alcanzar los resultados esperados?	4	4	4	4	
	14. ¿Usted cree que de acuerdo al desempeño un colaborador puede tener mayor oportunidad laboral en la empresa?	4	4	4	4	
	15. Diga Ud. ¿La administración por objetivos que se establece en la empresa busca medir el progreso periódico de los trabajadores?	4	4	4	4	
6. Eficiencia	16. Diga Ud. ¿El proceso de evaluación del desempeño permite identificar las oportunidades de desarrollo de todos los miembros de la organización?	4	4	4	4	
	17. Diga Ud. ¿Está de acuerdo con las políticas de la empresa para la evaluación del desempeño?	4	4	4	4	
7. Eficacia	18. Diga Ud. ¿La participación de los colaboradores en los programas de capacitación permiten que el aprendizaje sea más eficaz?	4	4	4	4	
	19. Diga Ud. ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento profesional?	4	4	4	4	
8. Relevancia	20. Diga Ud. ¿Los resultados que se tuvieron de la evaluación corresponden al desempeño administrativo?	4	4	4	4	

Calificar de 1 a 4 puntos.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	<input checked="" type="checkbox"/>		
Los items permiten el logro del objetivo de la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Los items están distribuidos en forma lógica y secuencial.	<input checked="" type="checkbox"/>		
El número de items es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los items a añadir.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		<input checked="" type="checkbox"/>	
VALIDEZ			
APLICABLE			<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Validado por:		Fecha: 30/10/17	
Firma: 	Teléfono: 943643426	Email: Pablo-165333@hotmail.com	

Anexo N° 04

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,001 ^a	4	.007
Razón de verosimilitudes	14.520	4	.006
Asociación lineal por lineal	8.036	1	.005
N de casos válidos	23		

a. 8 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,65.

Tau _ B Kendall

Correlaciones

			NIVEL1	NIVEL2
Tau_b de Kendall	NIVEL1	Coefficiente de correlación	1.000	,576**
		Sig. (bilateral)		.003
		N	23	23
	NIVEL2	Coefficiente de correlación	,576**	1.000
		Sig. (bilateral)	.003	
		N	23	23

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).