

# UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



La capacitación y desempeño laboral en la Caja Arequipa, sucursal Huaraz,  
2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Yzquierdo Vega, Nilton Elvis

Asesor:

Mg. Luján Torres, Jorge Alejandro

Huaraz - Perú

2018

**1. Palabras clave:**

Tema	Capacitación y Desempeño Laboral.
Especialidad	Administración

**Key words**

Theme	Training and Work Performance.
Specialty	Administration

**Líneas de investigación:**

**Según Código OCDE**

<b>Línea de Investigación</b>	<b>OCDE</b>		
	<b>Área</b>	<b>Sub área</b>	<b>Disciplina</b>
Gestión del Talento Humano	5. Ciencias Sociales	5.2. Economía y Negocios	Negocios y Management

## **2. Título**

**La capacitación y desempeño laboral en la Caja Arequipa,  
sucursal Huaraz, 2017**

**Training and job performance in the Caja Arequipa,  
Huaraz branch, 2017**

### **3. Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito, analizar y determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de Caja Arequipa, Agencia Huaraz, 2017. La investigación correspondió a un estudio no experimental descriptivo simple, de corte transversal y se aplicó como instrumento de investigación un cuestionario conformado por 30 preguntas que miden las 2 variables, en forma proporcional. La población estuvo conformada por los 30 trabajadores de la empresa Caja Arequipa - Sucursal Huaraz, se aplicó el censo, pues la población es pequeña y accesible.

El resultado más importante obtenido es que existe relación directa y positiva entre la capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores; asimismo, se determinó que hay un plan de capacitación para sus colaboradores que tiene como objetivo mejorar el desempeño y por ende, los resultados de la empresa. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre la capacitación y el desempeño, por lo que a mayor capacitación, mayor será el desempeño laboral. Caja Arequipa tiene y desarrolla planes de capacitación para sus colaboradores de acuerdo a sus necesidades como empresa y también para el desarrollo de sus colaboradores. La capacitación es el mejor medio de aprendizaje para los colaboradores de la Caja Arequipa – Agencia Huaraz, lo que hace que el desempeño laboral experimente mejoras permanentes. El desempeño laboral de los colaboradores de Caja Arequipa – Agencia Huaraz, de acuerdo a la referencia de los propios trabajadores es sobresaliente, debiéndose en gran parte a la capacitación constante que reciben.

#### **4. Abstract**

The purpose of this research was to analyze and determine the influence of training on the job performance of the employees of the Caja Arequipa, Huaraz Agency, 2017. The research corresponds to a simple non-experimental, descriptive, cross-sectional study. Applied as a research instrument a questionnaire consisting of 30 questions that measure the 2 variables, proportionally. The population was conformed by the 30 workers of the company Caja Arequipa - Huaraz Agency, the census was applied, since the population is small and accessible.

The most important result obtained is that there is a direct and positive relationship between the training and the work performance of the workers, and it was determined that there is a training plan for its employees that aims to improve the performance and therefore, the results of the company. It is concluded that it concludes that there is a direct and significant relationship between training and performance, so that the more training, the higher the job performance. Caja Arequipa has and develops training plans for its employees according to their needs as a company and also for the development of their employees. Training is the best means of learning for the employees of the Caja Arequipa - Huaraz Agency, which makes work performance experience permanent improvements. The work performance of the employees of the Caja Arequipa - Huaraz agency, according to the reference of the workers themselves, is outstanding, owing in large part to the constant training they receive.

## Índice

	Pág.
1. Palabras clave	i
2. Título	ii
3. Resumen	iii
4. Abstract	iv
<b>5. INTRODUCCIÓN</b>	<b>01</b>
5.1. Antecedentes y fundamentación científica	03
5.2. Justificación de la investigación	41
5.3. Problema	42
5.4. Conceptualización y operacionalización de variables	42
5.5. Hipótesis	46
5.6. Objetivos	46
<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>47</b>
6.1. Tipo y diseño de investigación	47
6.1.1.- Tipo de investigación	47
6.1.2.- Diseño de la investigación	47
6.2. Población y muestra	47
6.3. Técnicas e instrumentos de investigación	47
6.4. Procedimiento y análisis de la información	47
<b>7. RESULTADOS</b>	<b>48</b>
<b>8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	<b>85</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>88</b>
9.1. Conclusiones	88
9.2. Recomendaciones	89
10. Referencias bibliográficas	90
11. Apéndices y anexos.	92

## 5. Introducción

Actualmente, se presentan ciertas circunstancias, como el de los mercados inestables, muy competitivos y el avance de la ciencia, el cual tiene un desarrollo vertiginoso al igual que la innovación tecnológica, cobra especial relevancia el diseño de planes estratégicos para alcanzar y sostener ventajas competitivas considerables. En épocas recientes una manera de lograr ventaja competitiva importante era a través de la adquisición de tecnología de punta; sin embargo en la medida en que algunas organizaciones se equipararon en esta estrategia, la diferenciación competitivamente hablando, la marcaron aquellas organizaciones que tuvieran el talento humano idóneo para optimizarla.

En este orden de ideas, el desarrollo organizacional, como proceso fundamental de la gestión del talento humano, se constituye en uno de los planes estratégicos fundamentales para la obtención del talento requerido para el manejo de la tecnología de punta.

Es así como la gestión del conocimiento, a través de la capacitación para el desarrollo de competencias y habilidades es de suma importancia como una opción de lograr ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento permite que se desarrollen y administren los conocimientos de los individuos, generando valor para la organización; y para lograrlo es necesario integrar al plan de acción de la capacitación, la toma de decisiones y, por consiguiente, al logro de los objetivos organizacionales. Por tanto, la importancia de la capacitación no está en duda y por ello las organizaciones no deben subestimarla, debido a que permite la adopción de nuevos conocimientos y habilidades por los colaboradores; factores de especial relevancia cuando se requiere mantener la competitividad en un entorno de continuo cambio “La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización”. Esta debe llevarse a cabo, aún si existen dificultades económicas; representa un componente de inversión en el capital humano, el cual puede impulsar el cambio y la innovación; este tipo de concepción propicia la consolidación de una ventaja competitiva importante, al logro de la visión de las organizaciones y se convierte en un factor motivación para los colaboradores a fin de mejorar su productividad.

Por lo tanto, en esta investigación se tiene como principal propósito conocer el impacto de la capacitación en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de Caja Arequipa –Sucursal Huaraz, cuya actividad principal es trabajar, brindar financiamiento a las personas para cumplir objetivos tanto personales como comerciales.

Para dar respuesta al propósito anteriormente planteado, se presenta un enfoque cuantitativo, el cual en su primera fase fue descriptivo y como método de recolección de información se utilizó un cuestionario semi-estructurado, aplicado de manera presencial y directa, el cual permitió recoger datos acerca de las variables estipuladas para el estudio. Para la segunda fase, se hizo un estudio correlacional para determinar la existencia o no de correlación significativa entre la variable capacitación y la de desempeño laboral. Para ello, participaron de la investigación, todos los colaboradores de Caja Arequipa – Sucursal Huaraz.

Los resultados obtenidos de un cuestionario que consta de 30 ítems, estructurados en una escala de valores, escala tipo Likert; cabe anotar que el universo de colaboradores de las áreas de investigación fueron 30 individuos, adicionalmente, la muestra tuvo como características que el 46.7% son varones y 53.3% mujeres. Por tanto, se evidenció que existe relación significativa y positiva entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Caja Arequipa –Sucursal Huaraz en el año 2017.

## 5.1. Antecedentes y Fundamentación Científica

**García (2013)**, Guatemala, en su estudio *“el proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones”*, concluye [...] una empresa que no imparta capacitación a sus empleados, es casi como una sentencia, o se les van, o se “mueren” juntos, quizá suene muy drástico, pero en estos tiempos modernos, no se puede imaginar a una empresa que no valore o tenga claro que necesita capacitar a su personal por cuestiones básicas como: poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad. Y todo esto tiene mucho que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de sus trabajadores. Se sabe también de que en la forma que se administre un sistema de capacitación, dependerá que éste sea efectivo o no, desde la detección de las mismas necesidades, pasando por el diseño y la impartición de la misma, hasta llegar a la evaluación del sistema en su totalidad y de la forma como se administre. Administrar la capacitación implica planearla estratégicamente y que también deberá estar alineada a la planeación estratégica que le dio origen, es decir, que los objetivos y estrategias en que se base, deberán ser parte de los mismos objetivos y planes institucionales. Planear la vida y carrera del personal clave resulta tan importante como la vida misma de la organización, es decir, si la estrategia competitiva en la que se ha basado la empresa ha sido su fuerza directiva, entonces deberán tomarse todas las precauciones habidas y por haber para evitar que estos se les vayan o se los lleve la competencia y la forma de hacerlo es, haciendolos crecer profesional y economicamente a la par con la organización.

**Alonso y Matta (2011)**, Colombia, en su estudio *“Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (nrs) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical ciat- año 2010”*, estudio de tipo correlacional, concluye, [...] cabe resaltar la importancia de la capacitación basada en las necesidades de los colaboradores, factor clave para ser competitivos, logrando un mejoramiento continuo, se constituye como una estrategia de competitividad para el desarrollo y crecimiento del capital humano.

Por su parte, **Meza (2008)**, España, en su tesis “*Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital la Carlota en Montemorelos, Nuevo León*”, concluye que El estudio reveló que la autopercepción del nivel de capacitación sí influye en la autopercepción del nivel de desempeño. Los empleados perciben ambos niveles en valores que van de bueno a excelente. De igual manera, los resultados mostraron que sí existe una relación negativa significativa entre la autopercepción del nivel de desempeño laboral y el tiempo de servicio a la institución. Además, el máximo nivel de escolaridad sí genera una diferencia, significativa, en la autopercepción del nivel de capacitación, en contraste con otras variables demográficas, las cuales no mostraron tener relación o diferencia en las variables autopercepción de la capacitación y autopercepción del desempeño laboral.

**Sosa (2014)**. México, presenta una *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del instituto tecnológico del nororiente (itecnor), ubicado en los llanos de la fragua, Zacapa*, los datos lograron determinar los elementos que debe contener el programa de capacitación para el personal docente, los cuales se obtuvieron en los resultados de la investigación. Según las necesidades se hace evidente reforzar la actitud en los docentes debido a que no se brinda un servicio de calidad y no se trabaja en equipo. También se hace indiscutible que se debe actualizar las estrategias de enseñanza y crear un mismo plan de trabajo debido a que no existen lineamientos para llevar un mismo formato por parte de dirección académica. 2. En las habilidades los docentes muestran dominio sobre la facilitación y didáctica, teniendo como concepto realizar material didáctico para los alumnos, según la investigación didáctica es el arte de enseñar a través de perfecciones intelectual es y la integración personal. Por lo tanto, se alude que es un área de reforzamiento en los docentes para desarrollar de manera adecuada la didacta en el proceso enseñanza y aprendizaje.

**Moreira (2013)**, Ecuador, en su tesis, “*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*”, quien plantea su hipótesis en la modalidad

lógica. Este proceso de estudio tiene investigación de campo y un proyecto de intervención. En el cual hemos analizado que por la carencia y la falta de un módulo práctico de formación ha conllevado a ofrecer un servicio deficiente a los clientes tanto internos como externos, es por eso la necesidad de capacitación en atención al cliente al personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana- extensión Guayaquil; al implementar la capacitación profesional mejoraría el servicio de calidad en la Institución es por esto que surge la propuesta y el requerimientos de un Módulo práctico de capacitación en el cual permitirá optimizar los resultados de atención y brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes externos, internos y a toda la comunidad universitaria.

**Faira (2014).** Venezuela, En su tesis *“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”*, 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. b.- 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. c.- 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.

**Urías (2013)**, México, en su tesis *“Diseño de un programa de capacitación para una empresa de giro restaurantero”*, es importante en una organización el tener personal capacitado para los diferentes escenarios que se le puedan presentar, haciéndolo a este más capaz para afrontar los retos que se le vayan presentando en la vida laboral, y en su entorno social. Chiltepinos siendo una empresa reconocida por ser un restaurante bar de primera, deberá contar con personal capacitado que le permita el desarrollo a la empresa para seguir manteniéndose con el éxito empresarial que hasta el momento tiene. La capacitación que se llegará a realizar en la empresa no representará un gasto sino una inversión a recuperar por medio del beneficio que se obtendrá el contar con su personal capacitado y motivado en las distintas actividades que se llevan a cabo, esto con el objetivo de poder elevar la productividad de los procesos del negocio.

**López (2015)**, Lima, en su tesis *“Relación entre desempeño financiero y social en el sistema microfinanciero peruano regulado y no regulado”*, el presente estudio tiene como objetivo evaluar la relación entre el desempeño financiero y social en el sistema microfinanciero peruano regulado y no regulado. En primer lugar, se realiza una descripción de las microfinanzas y de su situación actual en el mercado peruano, diferenciando los dos sistemas existentes: sistema regulado y sistema no regulado, a fin de evaluar el comportamiento y características de cada sistema. Asimismo, se efectúa una revisión de las investigaciones preliminares realizadas sobre este tema, las cuales buscaron determinar las interrelaciones existentes entre el desempeño financiero y el desempeño social en las empresas microfinancieras, las características de los diferentes productos ofrecidos y su relación con el alcance de la pobreza, así como los indicadores más comunes que son utilizados para explicar el enfoque basado en el desempeño social y financiero, los que se tomaron de referencia para evaluar su comportamiento en el sistema microfinanciero regulado y no regulado del Perú.

**Hidalgo (2009)**, Lima, *Desarrollo de programas de capacitación “hechos a la medida” en el centro de negocios de la PUCP*, considerando que las etapas de construcción de los programas de capacitación “hechos a medida”

son: etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación, la etapa de planeamiento o diseño, la ejecución y la evaluación de la eficacia o impacto del programa se evidencia que el área responsable de los programas “hechos a la medida” en el Centro de Negocios de la PUCP, año 2008 y 2009, consideró parcialmente el desarrollo de dos etapas: la de planeamiento y ejecución de la capacitación. 2. Respecto al diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual viene a ser la etapa trascendental y base fundamental sobre la cual se alinea o se orienta todo el proceso de capacitación, se observa que el área responsable de dicha labor en el Centro de Negocios de la PUCP (años 2008 y 2009) descuidó la exigencia en el desarrollo de dicha etapa, lo cual fue perjudicial para el desarrollo del programa, la satisfacción de expectativas y necesidades del alumno. Esta ausencia se acompaña de la falta de importancia e interés por parte de la empresa solicitante del servicio al no contar con la información necesaria y relevante que sirviera como referencia a la Institución Educativa para poder armar el programa en función a lo que realmente sería significativo para la solución de problemas en la empresa.

**Romero (2015)**, Chiclayo, realiza el *Estudio de mercado para la creación de un centro de capacitación de alta gerencia en la ciudad de Chiclayo*, después de haber analizado e interpretado los datos extraídos del estudio, podemos concluir que existe un mercado potencial en la ciudad de Chiclayo para la creación de un Centro de Capacitación Gerencial, dado que la percepción sobre la idea de lanzarlo mayoritariamente es aceptada como buena idea y muy buena, lo que respaldaría esta propuesta de negocio. Asimismo, se ha podido determinar que existe un mercado insatisfecho, de los ejecutivos encuestados indicando que la última capacitación a la que asistieron la calificaron como mala e indiferente. El perfil del potencial alumno en el cual se debe enfocar el servicio es de ejecutivos de más de 28 años de edad con una experiencia laboral no menor de 3 años, con cargos ejecutivos o directivos, dado que los cursos o programas que se estarán dictando serán de alta gerencia. Tenemos datos adicionales a los de mercado que nos indican que la aceptación para la creación de un Centro de Capacitación de Alta Gerencia no es tan confiable, dado que no contaría con el respaldo de una universidad reconocida, por otro lado, se señala que estos programas podrían ser fiables y aceptados

siempre y cuando se garantice la calidad de los programas, contratando docentes de renombre, prestigio y de mucha experiencia. Según el estudio se concluye que el mercado estaría dispuesto a llevar un diplomado y un curso ejecutivo como capacitaciones deseables según sus necesidades a satisfacer, y estarían dispuesto a pagar en promedio 1500 35 por un Diplomado y 700 por una capacitación Ejecutiva. Haciendo un análisis económico tenemos que los productos son altamente rentables, aun manteniendo precios bajos con respecto a la competencia, lo que no significa que la calidad del mismo se vea perjudicada, se puede garantizar la alta rentabilidad por programa según lo que el mercado exige acorde a sus necesidades a satisfacer.

Por su parte **Merzthal (2013)**, Lima, en su estudio: *“la capacitación como instrumento de marketing para la generación de valor en las empresas industriales en el Perú”*, ya que en el Perú no existe un buen nivel de educación y, en particular, un buen nivel de educación técnica, el presente trabajo propone que la capacitación del recurso humano en este país, al mejorar la competitividad y la productividad de los empleados, agrega valor a las personas y, a su vez, a la empresa en la que laboran. De esta manera la educación técnica se convierte en un elemento diferenciador del capital humano y ello lo convierte en un producto que los compradores buscan, pues lo perciben valioso. Por ello se propone un modelo en el Perú que sea auto sostenible, sin la intervención del Estado. Un modelo que permita a las empresas brindar un buen nivel de educación técnica a otras y, de esa manera, fortalecer la relación entre ellas. El modelo se centra en el desarrollo de competencias para que los participantes apliquen lo aprendido y, de esa manera, el país logre un adecuado crecimiento, y una buena posición en los mercados internacionales.

Por su parte **Cisneros (2015)**, Lima, en su tesis *“Evaluación de los cursos de capacitación y su impacto en el desempeño policial en la Dirección de Policía Fiscal de la Policía Nacional del Perú, efectuado por la Escuela de Educación Continua – Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina PNP, durante el primer semestre del año 2013”*, concluye que [...]los cursos de capacitación que realiza la PNP a sus efectivos policiales, con el propósito de mejorar el desempeño laboral, son presentados a través de un plan curricular,

por cada unidad ejecutora a ESCEDCON – DIREED PNP para su aprobación, conforme a lo estructurado en el Manual de Régimen Educativo de la ESCEDCON. Ese es el caso del curso de capacitación que la presente investigación analiza.

Para la elaboración de la planificación del plan curricular del curso de capacitación no se asignó un personal especializado que cuente con la experiencia y conozca sobre aspectos pedagógicos: competencias, sílabos, metodología a desarrollar, procesos e instrumentos de evaluación. Esto conlleva a la falta de aplicación de una evaluación interna al documento oficial a presentar a la ESCEDCON – DIREED PNP. Asimismo, en la estructura del plan curricular no se tuvo en cuenta la presentación del diagnóstico sobre las necesidades laborales del efectivo policial y otros aspectos, etapa importante para la elección del curso a desarrollar. Tampoco se tuvo en cuenta un plan de evaluación y monitoreo antes, durante y después de haberse desarrollado el curso de capacitación.

Sobre la evaluación de la calidad del servicio, no es evidenciado por parte de los actores involucrados con el desarrollo del curso de capacitación convocatoria alguna y/o participación en un proceso de acreditación de la calidad del servicio por parte de la ESCEDCON – DIREED PNP. Asimismo, la ESCEDCON no aplicó instrumentos de evaluación a la Unidad Ejecutora del curso de capacitación, Unidad de Educación - DIRPOFIS PNP, con respecto al desempeño de los especialistas que ejercen la docencia del curso, el logro de los aprendizaje, la pertinencia de los recursos, entre otros aspectos; siendo competencia de sus funciones. Esta institución delegó este importante proceso a la unidad ejecutora, que tampoco realizó un proceso de evaluación, poniendo en riesgo la calidad del servicio. Además, el personal que asumió estos cargos no contaba con conocimientos pedagógicos.

La Unidad de Educación – DIRPOFIS PNP no aplicó fichas de evaluación del desempeño al docente, encuestas de satisfacción a los participantes del curso que permitan, en el proceso de ejecución o al finalizar el curso, tomar decisiones para reajustar o fortalecer según sea los resultados.

Sobre la evaluación del desempeño se concluye que la ESCEDCON y la Unidad de Educación - DIRPOFIS PNP, no planificaron ni ejecutaron un plan de

seguimiento a los efectivos policiales participantes del curso de capacitación. En ese sentido, los efectivos participantes del curso de capacitación, algunos de ellos, no cumplen las funciones para las que fueron capacitados. Ellos, asumen otros cargos ajenos a la capacitación efectuada, provocando desacierto y deficiencias en sus funciones.

La falta de una evaluación de desempeño a los integrantes de la organización institucional beneficiados en el curso de capacitación pone en riesgo la inversión del estado en planes de fortalecimiento al personal y evita brindar un mejor servicio de prevención, investigación, combate y/o eliminación de los delitos contra los derechos intelectuales, la propiedad industrial, la economía y patrimonio del Estado, de la empresa legalmente establecida y del público consumidor. Por el contrario, estos delitos se incrementan en nuestra sociedad.

## **Fundamentación Científica**

### **A. CAPACITACIÓN**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de

adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

### **CONCRETAMENTE, LA CAPACITACIÓN:**

- ✓ Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- ✓ En función de las necesidades de la empresa,
- ✓ En un proceso estructurado con metas bien definidas.

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, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

### **DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN**

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

#### **a) Inducción**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

La inducción es un proceso que proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía, en dicho proceso se les dice a los empleados sobre las actitudes, normas, valores y patrones

de conducta que son esperados por la organización. Propósitos de la Inducción Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño

Reforzar una impresión favorable Etapas de la Inducción Primer Etapa: Se proporciona información general acerca de la compañía.

Segunda Etapa: En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. Las actividades de esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. Capacitación La capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos, las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo

**b) Entrenamiento:**

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

**c) Formación básica:**

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

**d) Desarrollo**

Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se

encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados. Este concepto integra elementos económicos, tecnológicos, de conservación y utilización ecológica, así como lo social y político. La esfera de poder, dentro del contexto social se hace necesaria como forma organizativa y de cohesión legítima, legal y funcional dentro de grupos sociales y como instancia de toma de decisiones entre individuos.

Un sentido con mayor aplicabilidad y concreción en la definición de desarrollo establecería que el mismo está caracterizado por condiciones en las cuales los bienes y servicios se encuentran crecientemente al alcance de los grupos sociales que conforman la sociedad.

Esta característica implicaría una mayor integración social y económica dentro de las sociedades, y por ello se disminuiría la existencia de grupos viviendo en condiciones de marginalidad.

Por otra parte, el desarrollo establecería una condición de acceso a los servicios sociales y a la participación social activa. En el primero de los casos se hace referencia a los sistemas de educación, y a la satisfacción de las necesidades de sobrevivencia en términos de alimento, vivienda, vestido, salud y seguridad. En el caso de la participación social activa se refiere a la capacidad del individuo y de las instituciones sociales a garantizar que las agrupaciones de poder sean instancias de intermediación entre los sujetos y actores en la toma de decisiones.

De conformidad con los conceptos dados a conocer como fundacionales en términos del desarrollo por la Organización de Naciones Unidas -ONU-, en su Informe Anual de Desarrollo Humano de 1990, se tiene que el desarrollo en general es básicamente un proceso de vida que permite contar con alternativas u opciones de selección para las personas. Las aspiraciones de las personas pueden ser muchas, pero fundamentalmente se refieren a tres: (a) la búsqueda de conocimientos; (b) la posibilidad de tener una vida prolongada y saludable; y (c) tener acceso a los recursos que permitan un aceptable nivel de vida. Es a partir de estas tres finalidades que se derivan muchas otras.

Uno de las principales características de los conceptos de la ONU es la reafirmación que las medidas macroeconómicas centradas en aspectos de producción y su relación con las poblaciones -caso de ingreso per cápita-, tienen limitaciones. Entre estas limitantes se encuentra la evidencia de que el desarrollo si bien es cierto implica la posesión económica hasta cierto nivel, no se reduce sólo al aspecto de riqueza. Se hace énfasis en que el desarrollo humano incluye dos facetas complementarias. Una de ellas es la formación de las capacidades humanas. La otra, que esas capacidades puedan ser ejercidas en las diferentes esferas de la vida: económica, social, cultural o política.

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

### **LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN**

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.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

### **CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD: LOS EFECTOS SOCIALES DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

### **CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE CAPACITAR**

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.

Las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

### **PROCESO EDUCATIVO CORTO POR EL QUE SE ADQUIEREN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS PARA LOGRAR METAS**

En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado. Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

### **MÁXIMAS DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA**

La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado, el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Una empresa que brinda constante capacitación a sus empleados jamás caerá en la obsolescencia de los conocimientos de éstos y por supuesto ganará en el hecho que siempre estarán actualizados y se mantendrán en competencia frente a la competencia, impactando ambas cuestiones de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Empleados que saben cómo actuar, qué hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa son imprescindibles y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación y

sumado por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene.

## **CAPACITACIÓN PARA TODOS LOS QUE QUIEREN ADQUIRIR HABILIDADES ESPECIALES**

Ahora bien, la capacitación no es patrimonio exclusivo de las empresas a la hora de entrenar a sus planteles profesionales, sino que en realidad la capacitación es una cuestión que se encuentra a rigor de verdad disponible para todo aquel que desee aprender algo específico o que quiera obtener más conocimiento sobre alguna temática.

En la actualidad, como consecuencia de la gran cantidad de información y conocimientos disponibles se han viralizado de una manera tremenda las opciones de capacitación. Son muchas las instituciones educativas o bien profesionales por su cuenta, que ofrecen al público capacitaciones acerca de diversas materias y ciertamente lo hacen con mucho éxito dado que también es mucha la gente interesada por aprender cuestiones específicas. También es una realidad muy de estos tiempos que las personas quieran mejorar sus conocimientos y habilidades sobre diferentes temas y entonces se anoten para hacer una capacitación al respecto.

## **TIPOS DE CAPACITACIÓN**

Existen dos tipos de capacitación, la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que luego será transmitida por este al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, la enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas.

Entre los principales objetivos que se buscan lograr a través de la capacitación se cuentan los siguientes: productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, prestaciones indirectas, salud y seguridad, desarrollo personal, entre otros.

Entonces, en resumidas cuentas, así como la selección del personal es un paso importantísimo en cualquier organización o empresa, para hacerse de

un plantel profesional idóneo y capaz, también lo es el plano de una capacitación activa que haga que esos profesionales contratados jamás pierdan su experiencia y aún más, que puedan sumar nuevos conocimientos en la materia que desempeñan.

### **DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN**

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función, mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad

natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

### **BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES**

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- ✓ Crear mejor imagen de la empresa
- ✓ Mejora la relación jefa subordinado
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

### **BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES**

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- ✓ Elimina los temores de incompetencia
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario productos o bienes, y a obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen, el éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.

De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad ateniendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que

afectan su quehacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Considerar cada uno de los aspectos anotados, y muchos otros más, debe representar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que se emprenda.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- ✓ Misión, objetivos y metas laborales
- ✓ Proceso productivo
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Funciones y líneas de autoridad
- ✓ Recursos disponibles
- ✓ Clientes y proveedores
- ✓ Fuerzas y debilidades

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto, no todos los problemas pueden ser satisfechos con la misma.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

### **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan.

Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

La característica del diagnóstico de la empresa permite flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los

resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

### **FACTORES QUE PROVOCAN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

- ✓ Expansión de la empresa o ingreso de nuevo empleados
- ✓ Trabajadores transferidos o ascendidos
- ✓ Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- ✓ Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa
- ✓ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- ✓ Localización de necesidades reales a satisfacer
- ✓ Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.
- ✓ Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- ✓ Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar
- ✓ Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida
- ✓ Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen

### **B. DESEMPEÑO LABORAL**

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.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos.

Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

- Ventajas de la evaluación del desempeño
- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Los aspectos que son tratados en la evaluación del desempeño laboral, son diversos, dependiendo de los puntos de vista y las necesidades de las organizaciones, sin embargo, para la presente investigación, serán tratados los siguientes ítems:

## **EFICIENCIA**

La palabra eficiencia proviene del latín “efficientia” que puede aludir a “completar”, “acción”, “fuerza” o “producción”. La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender los todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.

La eficiencia comienza desde el estudio de opciones y posibilidades para ejecutar en un campo determinado un proyecto. Si es posible y será de buena aceptación se puede realizar con confianza. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización. Es importante explicar cómo la eficiencia puede influir en lo atractivo de un proyecto, al ser eficiente, existe mayor posibilidad de invertir y producir más del eficiente trabajo.

La palabra eficiencia se puede aplicar en muchos campos y darle un uso en particular, pero no por eso deja de tener el mismo sentido. En economía existe un término llamado la “Eficiencia de Pareto” este criterio de utilidad sirve para establecer un sistema en los que no es posible perjudicar a alguno de los integrantes de un grupo inversor. En Física, se habla de la capacidad de un elemento de invertir razonablemente la energía y convertirla en renovable o ahorrarla. En derecho la eficiencia del abogado depende de la capacidad que tenga el mismo de defender o apoyar una moción a fin de establecer criterios correctos en medio de litigio que el juez evaluara.

En el área de la administración, eficiencia es el vínculo existente entre los medios utilizados en un proyecto en específico junto con los resultados

emanados del mismo. Por lo tanto, la eficiencia se manifiesta cuando pocos recursos son utilizados para alcanzar un mismo fin; o por su parte, cuando más objetivos son logrados con el manejo o consumo de los mismos o menos recursos o medios.

En el ámbito de la agricultura, se entiende por eficacia del riego, la proporción del volumen de agua que da en un sistema de riego a comparación del volumen de agua naturalmente utilizado por las plantas.

En muchas oportunidades se suele confundir la eficiencia con la eficacia, pero cabe destacar que no se refieren a lo mismo dado que eficiencia se relaciona a realizar las cosas bien con el mejor rendimiento posible con la utilización de un mínimo de recursos, mientras que la eficacia se refiere a la habilidad o capacidad de alcanzar el fin que se espera o desea.

## **EFICACIA**

El término eficacia deriva de la voz latina “*efficacia*”, la cual quiere decir “cualidad de hacer lo que está destinado ser”, formada a partir de elementos lexicales tales como el prefijo “*ex*” que significa “hacia afuera”, la raíz “*facere*” que alude a “hacer” y el sufijo “*ia*” que se refiere a una “cualidad”. El diccionario de la real academia española define la palabra eficacia como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Por lo tanto, se puede decir que la eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.

En el ámbito empresarial y la economía, eficacia es un término muy utilizado, y a lo largo del tiempo grandes personajes de estos ámbitos han plasmado sus propias aportaciones sobre un concepto para la palabra eficacia, donde muchos acuerdan que eficacia es la adquisición de los objetivos trazados previamente; por su lado otros manifiestan que el término es simplemente la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas.

Nunca debe confundirse la noción de eficacia con la idea de “eficiencia”, que deriva de raíces latinas, específicamente de “*efficientia*”, aludiendo a la

utilización racional de los recursos con los que se cuenta, para así lograr alcanzar un objetivo previamente propuesto. En otras palabras, es consumir o efectuar las metas y objetivos con la menor cantidad de recursos disponibles y tiempo; lo que es un requisito para evitar o cancelar errores o derroche. Idea que se diferencia de la eficacia dado que esta simplemente hace referencia a lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo dado.

## **PRODUCTIVIDAD**

Productividad es un concepto genérico, que se adapta fácilmente a cualquier campo de la vida social, es un término que describe aquella destreza que tiene el componente de una organización que genera una ganancia o un producto efectivo. El trabajo de una máquina, un animal o una persona está basado en la calidad que realice, quien opere, controle o comande a uno de estos debe velar por la capacidad productora de este, teniendo en cuenta el máximo permitido por su configuración. La productividad es un indicador un factor determinante en la elaboración o ejecución de una manufactura o prestación de servicio, su aplicación la vemos a diario.

En una empresa, cada empleado tiene una carga de responsabilidad, que junto a la de los demás conforman una tarea que contribuye al logro del objetivo de la organización. La productividad de cada uno de los trabajadores representa un valor importante para quien vela por el buen funcionamiento de este engranaje empresarial o institucional que se conforma en una organización de cualquier índole. En términos de economía vemos como los datos financieros arrojan o productividad o perdida, pero siempre se trata de una fluctuación derivada de la producción y la gestión política administrativa. El carácter productivo de un ente por lo tanto es vulnerable a cambios repentinos de quienes lo administran. La productividad va de la mano con una serie de conceptos que mencionaremos a continuación:

Progreso, porque la dependencia de la evolución es un precepto de quien ordena y dirige, por lo tanto, el proceso se mantiene en un constante avance. Efectividad, se mantienen siempre los lineamientos de un trabajo bien hecho y la productividad del sistema estará garantizada. Prueba, con la que se

demuestra que el individuo es capaz, si no cumple con su característica que lo hace productivo se debe buscar el origen de la falla para repararla o componerla. El método, que debe ser demostrado como eficaz, garante de seguridad y progresista por definición, con el método de realización, se debe mantener un orden en la ejecución de las acciones para que la productividad no solo satisfaga el lineamiento sino para que supere la expectativa produciendo así crecimiento de la organización.

## **RENDIMIENTO**

La idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien, también se conoce como rendimiento.

Por ejemplo: “Gracias a las condiciones climáticas y a las inversiones, el campo ha tenido un gran rendimiento este año”, “El delantero portugués bajó su rendimiento en la última parte del partido, algo que le costó la victoria a su equipo”, “Necesito instalar algún programa que me ayude a mejorar el rendimiento de mi computadora”.

En el ámbito de la Física también se hace uso del término rendimiento que ahora nos ocupa. En concreto se establece que aquel es un concepto con el que se define el cociente entre el trabajo que una máquina realizada de forma útil durante un determinado periodo de tiempo y el trabajo total que se le ha entregado a aquella durante ese citado tiempo.

Cuando el concepto se asocia a una persona, el rendimiento suele hacer mención al agotamiento, la fatiga o la debilidad por una carencia de fuerza: “El atleta italiano deberá incrementar su rendimiento si quiere clasificar a los Juegos Olímpicos”.

En este campo deportivo que se ha citado en el ejemplo merece la pena subrayar que actualmente en diversos rincones de la geografía mundial existen los llamados centros de alto rendimiento. Estos son unos enclaves que cuentan con unas condiciones magníficas y con unas instalaciones de élite para conseguir que los atletas se preparen de la mejor manera posible de cara a las competiciones que tienen por delante.

Un ejemplo de este tipo de establecimientos es el Centro de Alto Rendimiento de Sierra Nevada (CAR), España, que depende del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Se halla situado a 2.300 metros sobre el nivel del mar y eso supone que se convierta en un lugar ideal para llevar a cabo lo que son entrenamientos en altura.

Cabe destacar que el concepto de rendimiento también se encuentra vinculado al de eficiencia o al de efectividad. La eficiencia es la capacidad de lograr un resultado empleando la menor cantidad posible de recursos, mientras que la efectividad se centra directamente en la capacidad de obtener el efecto que se busca.

Si alguien quiere copiar (es decir, reproducir) una novela de 400 páginas y lo hace a mano, anotando palabra por palabra, puede resultar efectivo, ya que es probable que, tarde o temprano, tenga el libro copiado. Pero, sin embargo, no resultará eficiente, ya que perdería mucho menos tiempo que si realiza fotocopias o emplea algún sistema de digitalización. De esta manera, podría mejorar su rendimiento.

De la misma forma tampoco podemos pasar por alto el hecho de que también existe el término rendimiento de color. Este concepto se emplea para intentar expresar la capacidad que puede tener una fuente de luz artificial en concreto para generar distintos colores, siempre teniendo en cuenta, eso sí, que el punto de referencia es la luz del sol.

## **PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es

práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

**ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

**ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

**LOS PREJUICIOS PERSONALES:** cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

**EFFECTO DE ACONTECIMIENTOS RECIENTES:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

**INTERFERENCIA DE RAZONES SUBCONSCIENTES:** movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

**MÉTODOS PARA REDUCIR LAS DISTORSIONES:** cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación. Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

### **ELEMENTOS INTERCULTURALES:**

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado. Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

**ESCALAS DE PUNTUACIÓN:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

**LISTA DE VERIFICACIÓN:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor

inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

**MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

**MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS:**

requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

**ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

**MÉTODO DE VERIFICACIÓN DE CAMPO:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el

experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

**MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN 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.

**MÉTODO DE CATEGORIZACIÓN:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

**MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

### **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 le 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.

### **IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

### **CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES**

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

### **ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN**

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

## **RETROALIMENTACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA FUNCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

En suma, un buen sistema de evaluación puede identificar enigmas en el proceso de información sobre recursos humanos. Por tanto, un organismo debe tener un sistema de evaluación del desempeño válido, efectivo, aceptado y estandarizado dentro de cada categoría para obtener resultado manejable.

Las ventajas de la evaluación del desempeño es que describen de modo exacto y confiable la manera en que el evaluado desempeña su labor.

Las evaluaciones en el desempeño pueden ser llevada a cabo en forma directa o indirecta (éstas últimas menos confiables), con estándares de desempeño que no tengan elementos subjetivos del calificador por que distorsionan la calificación; en cuyo caso, los especialistas recomiendan para su reducción la capacitación, retroalimentación y técnicas de evaluación.

La evaluación en el desempeño puede ser efectuada en métodos basados en el ejercicio pasado o futuro. Entre la primera, las técnicas más usadas son: escalas de puntuación o calificación conductual, lista de verificación, método selección forzada, método de registro de acontecimientos críticos, o de verificación de campo y evaluación en grupos; y, en la segunda, las autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas y métodos de los centros de educación.

En el sistema de evaluación del desempeño durante el pasado es responsabilidad del departamento de personal. Si el método de evaluación

orientado al futuro centrado en metas específicas es vital el enfoque sea empleado por los gerentes y supervisores de línea.

Para la evaluación del desempeño el evaluador requiere tener conocimiento sobre el sistema y el objeto que se plantea, para ello, el departamento de personal proporcionará a éste un instructivo de los métodos y política en vigor.

## **5.2 Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación científica identificó problemas en la caja Arequipa, en cuanto al desempeño laboral, información de las políticas que tiene dicha entidad financiera y ante ello y las exigencias del mercado en la ciudad de Huaraz en la cual existen muchísimas entidades financieras y bancarias, ante ello cualquier entidad financiera está sometida a ser competitiva y de tener un grado de exigencia superior a lo normal para no desaparecer del mercado. Por lo mencionado es necesaria elaborar y aplicar una capacitación general a dicha entidad y así poder elevar el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores de caja Arequipa, ya sea de operaciones que están en caja, de negocios que son los propios asesores o analistas financieros, los ejecutivos de crédito, los promotores que se encargan de promocionar, los jefes de crédito que se encargan de aprobar y dar el visto bueno a los créditos y el gerente de agencia que entre aprobar un crédito o hacer seguimiento de su agencia tan bien tiene muchas funciones como la de mantener motivados a sus asesores, ejecutivos, promotores, etc.

### **5.2.1. Justificación teórica.**

La presente investigación se justificó teóricamente pues genero reflexión y debate, acerca del conocimiento existente y su aplicación en los trabajadores de la Caja Arequipa.

### **5.2.2. Justificación Práctica.**

La investigación se justificó de manera práctica al buscar conocer la situación actual del desempeño laboral y cómo incide en esta variable la capacitación, luego se propondrán soluciones al respecto.

### **5.2.3. Justificación Metodológica.**

La justificación metodológica se debe porque propuso un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable, no se aplica a la presente investigación.

### **5.2.4. Justificación Social**

El presente estudio es relevante socialmente, porque benefició a la institución en este caso a los empresarios, gerentes y trabajadores, ya que los resultados obtenidos permitieron que la Caja Arequipa, adopte medida en favor de sus colaboradores en materia de mejorar el desempeño laboral.

## **5.3. Problema**

¿Cómo influye la capacitación, en el desempeño laboral de los colaboradores de la caja Arequipa, Huaraz – 2017?

## **5.4. Marco Referencial**

### **5.4.1. Marco conceptual**

#### **CAPACITACIÓN**

**Chiavenato (1993)**. Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

**Blaque (1999)**. La capacitación es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud.

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

**Dessler (1998).** La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

**Blake (1997).** Proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

**Werther & Davis, (1992).** Es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual.

**García (2001).** La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo.

**Alfonso (2004).** Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

**Patiño (2005).** La capacitación es la herramienta perfecta que permite aprovechar al máximo el potencial humano del que dispone la empresa, a la vez que ayuda a mejorar la motivación del personal al demostrar que se está invirtiendo en el mismo para alentar su desarrollo personal.

**Díaz, Grillo & Torrente (2005).** Es la acción que permite preparar al individuo para el ejercicio eficiente (competencia) de un oficio o profesión, cuyo nivel de complejidad abarca desde una simple habilidad, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos avanzados, así como la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa, que le permita

enfrentar la dinámica del proceso productivo y de servicios en su área de influencia laboral.

**Reza (2006).** Es un proceso de aprendizaje que propicia la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el personal para el desempeño de una función productiva en un ambiente de mejora continua.

**Chiavenato (2009).** Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan más valiosas.

**Ivancevich (2005).** La capacitación y el desarrollo —algunos autores unifican estos conceptos— son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

**Faria (1995)** considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

**Alaci (2005).** El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios

individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

**Robbins (2004).** Es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

**Chiavenato (2004).** El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados.

**Chiavenato (1995).** Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

**Varela (2010).** El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo, al logro de metas superiores.

**Chiavenato (2002).** El desempeño es “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”.

**Stoner (1994).** El 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.

**Zerilli (1973).** Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo.

**Sikula (1989).** Es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.

**Koontz (1990).** Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

**Werther & Davis (1992).** Es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.

**Harper & Lynch (1992).** Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

### **5.5. Hipótesis**

La capacitación influye positivamente, en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, Sucursal Huaraz- 2017.

### **5.6. Objetivos**

#### **5.6.1. Objetivo General**

Analizar y determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, Sucursal Huaraz, 2017.

#### **5.6.2. Objetivos Específicos**

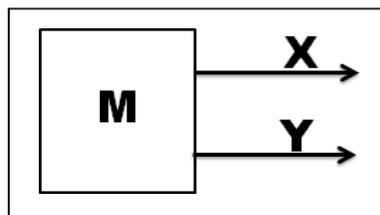
1. Determinar si la Caja Arequipa, Sucursal Huaraz, tiene y desarrolla un plan de capacitación para sus colaboradores, para el año 2017.
2. Determinar si la Capacitación es el mejor medio de aprendizaje para los colaboradores de la Caja Arequipa, Sucursal Huaraz.
3. Analizar y determinar el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, Sucursal Huaraz.

## 6. Metodología

### 6.1. Tipo y Diseño de Investigación

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

El diseño de investigación se representa en la siguiente figura



### 6.2. Población – Muestra

**Población:** Nuestra población considerada fueron los colaboradores de caja Arequipa Sucursal Huaraz que son 30 trabajadores.

**Muestra:** el tipo de muestra fue no probabilístico, por ser una población muy pequeña, se tomó la muestra censo, que consiste en tomar los datos de todos los colaboradores de la caja Arequipa Sucursal Huaraz.

### 6.3. Técnicas e instrumentos de investigación

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

### 6.4. Procesamiento y análisis de la información

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

- La recolección de datos se hizo mediante encuesta realizadas por el investigador.
- Se procesó la información utilizando el paquete estadístico Statistical Package for Social Science (SPSS) versión 22 para Windows.

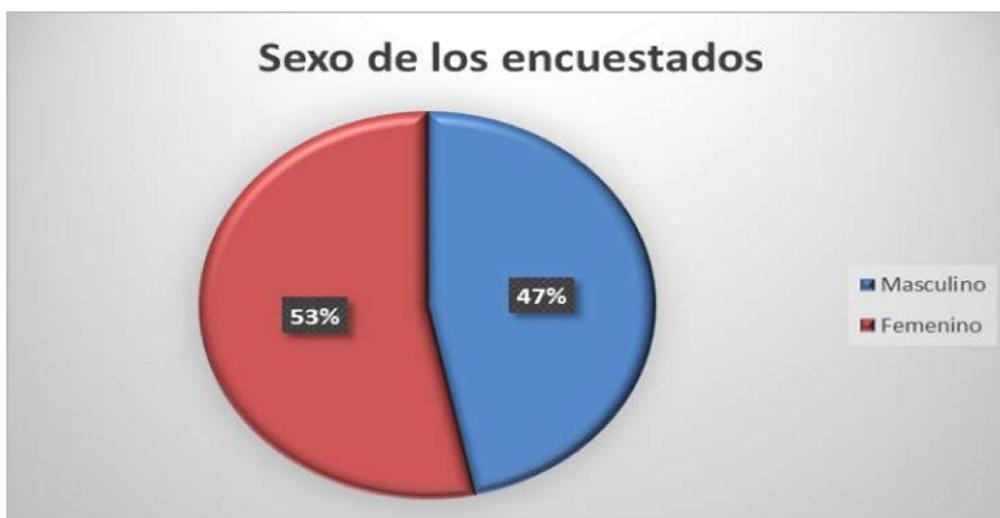
## 7. Resultados

### Sexo de los encuestados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	14	46.7%	46.7%
Femenino	16	53.3%	100.0%
Total	30	100%	

Fuente: Encuesta

### GRAFICO



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada el 53% de los encuestados es de género femenino y el 47% es del sexo masculino.

### Tipo de salario de los encuestados

Salario	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Mensual</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta

### GRAFICO



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, el 100% percibe su salario mensual.

### Cargo de los encuestados

Cargos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Gerente	1	3.3%	3.3%
Jefe de crédito	1	3.3%	6.7%
Asesor de crédito	25	83.3%	90.0%
Cajero	2	6.7%	96.7%
Banca	1	3.3%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta

### GRÁFICO



Fuente: Encuesta

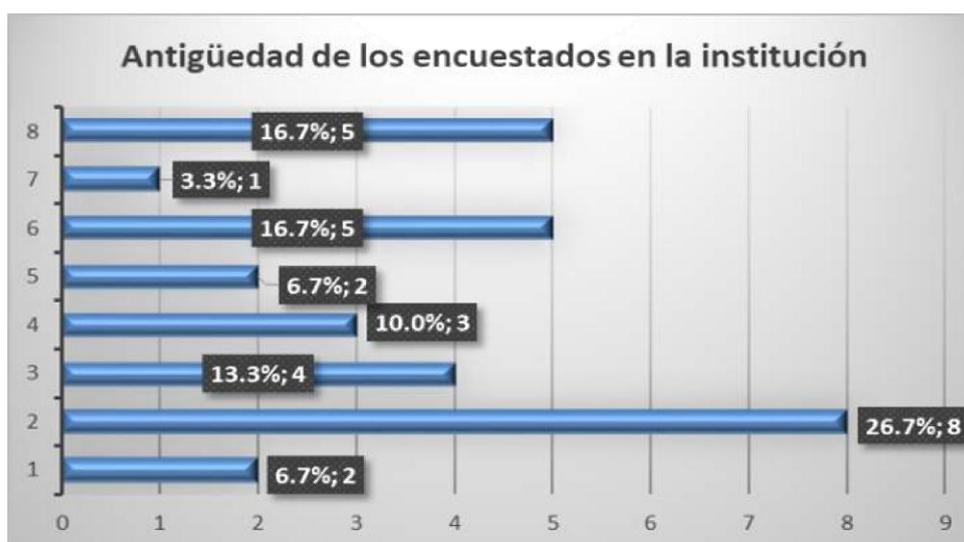
**Interpretación:** Según la encuesta realizada, el 83.3% de los encuestados son asesores de créditos; el 6.7% son cajeros, 3.3%, está encargado de banca, 3.3% es jefe de crédito y 3.3% representa al gerente.

### Antigüedad de los encuestados en la institución

Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	6.7%	6.7%
2	8	26.7%	33.3%
3	4	13.3%	46.7%
4	3	10.0%	56.7%
5	2	6.7%	63.3%
6	5	16.7%	80.0%
7	1	3.3%	83.3%
8	5	16.7%	100.0%
Total	30	100%	

Fuente: Encuesta

### GRÁFICO



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** El 26.7% tiene una antigüedad de al menos 2 años en la empresa, el 16.7% tiene 6 años de antigüedad, el 16.7% tiene 8 años, el 13.3% tiene hasta 3 años de antigüedad, el 10% tiene 4 años de antigüedad, el 6.7% tiene 5 años de antigüedad, el 6.7% tienen 1 año, y el 3.3% tener 7 años en la empresa.

### Nivel de instrucción de los encuestados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Superior técnico	5	16.7%	16.7%
Superior universitario	25	83.3%	100.0%
Total	30	100%	

Fuente: Encuesta

### GRÁFICO



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 50% de los encuestados tiene el grado de instrucción superior universitario, 32.4% tiene superior no universitario, en tanto, un 17.6% refiere tener secundaria completa; no encontrando ningún porcentaje menos del nivel secundaria.

**TABLA N° 01**

**¿En Caja Arequipa se brinda información general de la empresa al momento de asimilarnos a ella?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	4	13.3%	23.3%
De acuerdo	17	56.7%	80.0%
Completamente de acuerdo	6	20.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 01**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, en Caja Arequipa se brinda información general de la empresa al momento de asimilarnos a ella, el 56.7% de los encuestados está de acuerdo; el 20% está completamente de acuerdo, el 13.3% está indeciso, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 02**

**¿En Caja Arequipa se brinda información acerca de los patrones de conducta que deben regir en la institución?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	4	13.3%	16.7%
Indeciso	3	10.0%	26.7%
De acuerdo	16	53.3%	80.0%
Completamente de acuerdo	6	20.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 02**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, en Caja Arequipa se brinda información acerca de los patrones de conducta que deben regir en la Institución, el 53.3% de los encuestados está de acuerdo, el 20% está completamente de acuerdo, el 13.3% está en desacuerdo, el 10% está en indeciso y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 03**

**¿En Caja Arequipa se hizo saber los requerimientos acerca del puesto a ocupar?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	3	10.0%	13.3%
Indeciso	2	6.7%	20.0%
De acuerdo	16	53.3%	73.3%
Completamente de acuerdo	8	26.7%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 03**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, en Caja Arequipa se hizo saber sobre los requerimientos acerca del puesto a ocupar, el 53.3% de los encuestados está de acuerdo; el 26.7% está completamente de acuerdo, el 10% está en desacuerdo, el 6.7% está indeciso y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 04**

**¿En Caja Arequipa se hizo conocer las Normas que rigen las conductas en la Institución?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	2	6.7%	6.7%
En desacuerdo	1	3.3%	10.0%
Indeciso	4	13.3%	23.3%
De acuerdo	19	63.3%	86.7%
Completamente de acuerdo	4	13.3%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 04**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, en la Caja Arequipa se hizo conocer las Normas que rigen las conductas en la Institución, el 63.3% de los encuestados está de acuerdo; el 13.3% está completamente de acuerdo, el 13.3% está indeciso, el 6.7% está completamente en desacuerdo y el 3.3% está en desacuerdo.

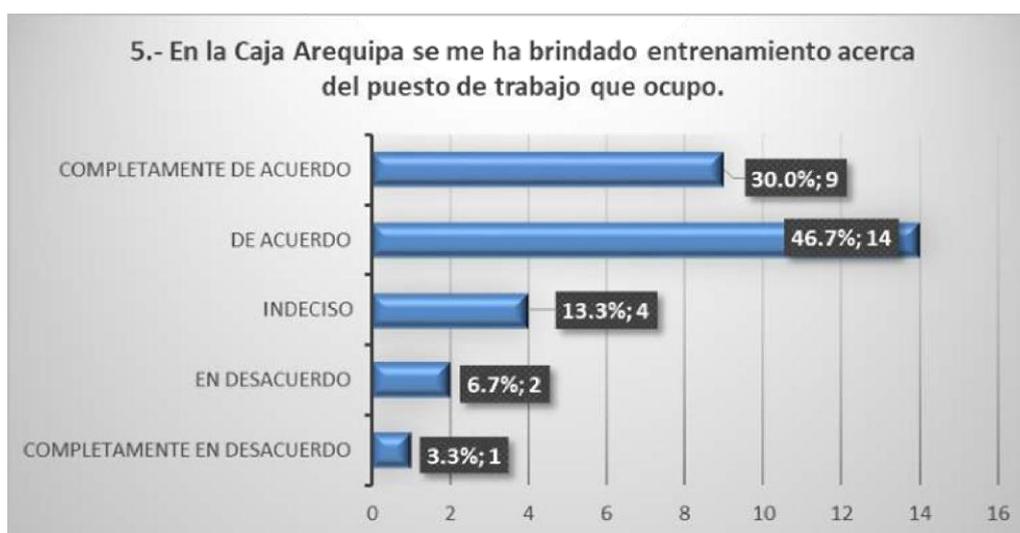
**TABLA N° 05**

**¿Caja Arequipa me ha brindado entrenamiento acerca del puesto de trabajo a ocupar?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	4	13.3%	23.3%
De acuerdo	14	46.7%	70.0%
Completamente de acuerdo	9	30.0%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 05**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, la financiera Caja Arequipa me ha brindado entrenamiento acerca del puesto de trabajo a ocupar, el 46.7% de los encuestados está de acuerdo; el 30% está completamente de acuerdo, el 13.3% está indeciso, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

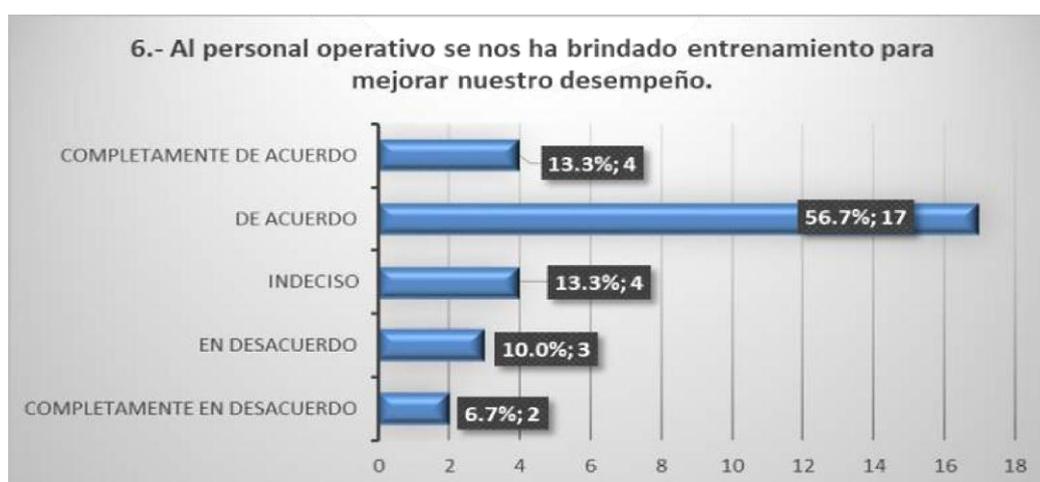
**TABLA N° 06**

**Al personal operativo ¿se ha brindado entrenamiento para mejorar su desempeño?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	2	6.7%	6.7%
En desacuerdo	3	10.0%	16.7%
Indeciso	4	13.3%	30.0%
De acuerdo	17	56.7%	86.7%
Completamente de acuerdo	4	13.3%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 06**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, al personal operativo se ha brindado entrenamiento para mejorar su desempeño, el 56.7% de los encuestados está de acuerdo; el 13.3% está completamente de acuerdo, el 13.3% está indeciso, el 10% está en desacuerdo y el 6.7% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 07**

**¿Se ha entrenado acerca de las tareas y actividades que se debe realizar en el desarrollo normal de trabajo?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	6	20.0%	30.0%
De acuerdo	16	53.3%	83.3%
Completamente de acuerdo	5	16.7%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 07**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, se ha entrenado acerca de las tareas y actividades que se debe realizar en el desarrollo normal del trabajo, el 53.3% de los encuestados está de acuerdo; un 20% está indeciso, el 16.7% está completamente de acuerdo, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 08**

**¿Se ha brindado entrenamiento acerca de las funciones a desempeñar en el interior de la Institución?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	4	13.3%	23.3%
De acuerdo	14	46.7%	70.0%
Completamente de acuerdo	9	30.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 08**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, se ha brindado entrenamiento acerca de las funciones a desempeñar en el interior de la Institución, el 46.7% de los encuestados está de acuerdo; un 30% está completamente de acuerdo, el 13.3% está indeciso, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 09**

**¿Se ha brindado formación especial en temas operativos?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	3	10.0%	13.3%
Indeciso	6	20.0%	33.3%
De acuerdo	17	56.7%	90.0%
Completamente de acuerdo	3	10.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 09**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, se ha brindado formación especial en temas operativos, el 56.7% de los encuestados está de acuerdo; un 20% está indeciso, el 10% está completamente de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 10**

**¿Se ha brindado información y formación necesaria en conocimientos generales acerca de la Institución?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	6	20.0%	30.0%
De acuerdo	18	60.0%	90.0%
Completamente de acuerdo	3	10.0%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 10**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, se ha brindado información y formación necesaria en conocimientos generales acerca de la Institución, el 60% de los encuestados está de acuerdo; un 20% está indeciso, el 10% está completamente de acuerdo, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

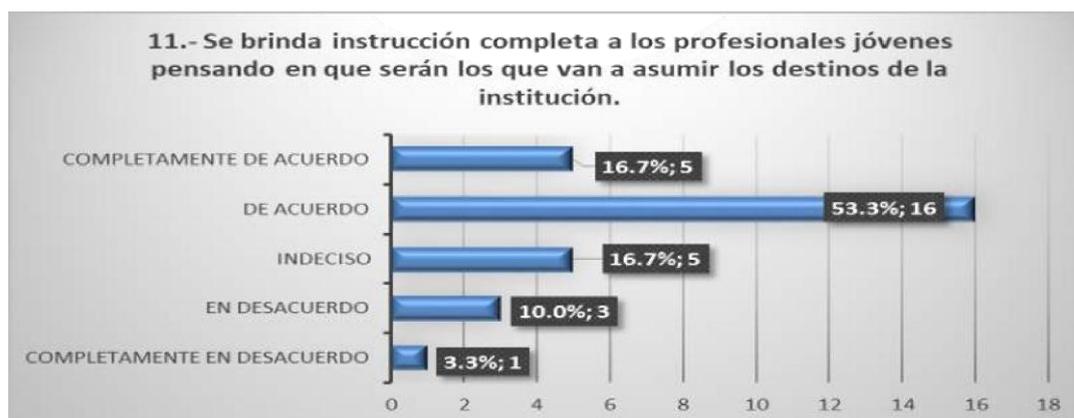
**TABLA N° 11**

**¿Se brinda instrucción completa a los profesionales jóvenes pensando en que serán los que van a asumir los destinos de la Institución?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	3	10.0%	13.3%
Indeciso	5	16.7%	30.0%
De acuerdo	16	53.3%	83.3%
Completamente de acuerdo	5	16.7%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 11**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, se brindó instrucción completa a los profesionales jóvenes pensando que serán los que van a asumir los destinos de la Institución, el 53.3% de los encuestados está de acuerdo, el 16.7% está completamente de acuerdo, el 16.7% está indeciso, el 10% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 12**

**¿Se capacita a los trabajadores pensando que mejoraran sus condiciones de vida?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	3	10.0%	13.3%
Indeciso	3	10.0%	23.3%
De acuerdo	15	50.0%	73.3%
Completamente de acuerdo	8	26.7%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 12**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, se capacita a los trabajadores pensando que mejorarán sus condiciones de vida, el 50% de los encuestados está de acuerdo; un 26.7% está completamente de acuerdo, el 10% está indeciso, el 10% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 13**

**¿Se capacita a los trabajadores pensando en las necesidades que tienen que satisfacer?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	3	10.0%	13.3%
Indeciso	5	16.7%	30.0%
De acuerdo	16	53.3%	83.3%
Completamente de acuerdo	5	16.7%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 13**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, se capacita a los trabajadores pensando en las necesidades que tienen que satisfacer, el 53.3% de los encuestados está de acuerdo; un 16.7% está completamente de acuerdo, el 13.7% está indeciso, el 10% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

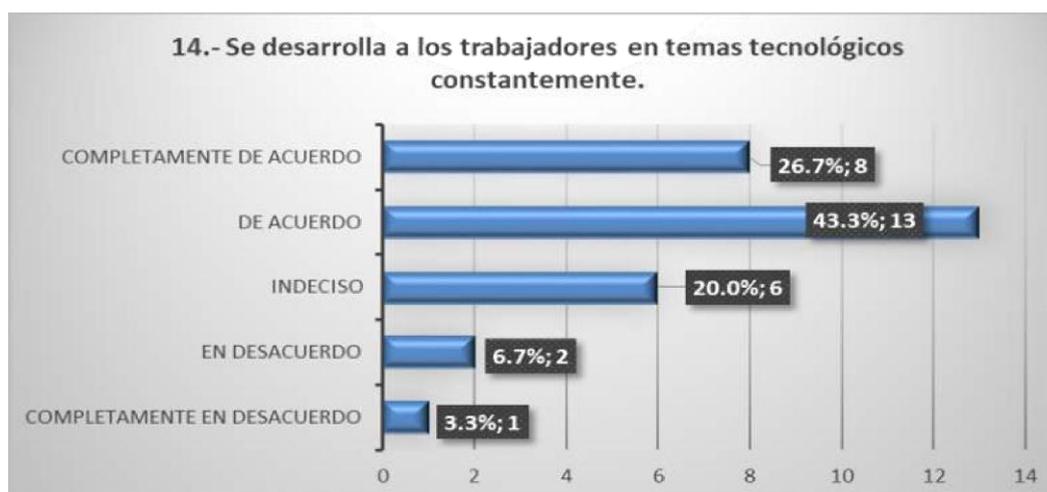
**TABLA N° 14**

**¿Se capacita a los trabajadores en temas tecnológicos constantemente?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	6	20.0%	30.0%
De acuerdo	13	43.3%	73.3%
Completamente de acuerdo	8	26.7%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 14**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, se capacita a los trabajadores en temas tecnológicos constantemente, el 43.3% de los encuestados se muestra estar de acuerdo; un 26.7% está completamente de acuerdo, el 20% está indeciso, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 15**

**¿Se fomenta en el trabajador el desarrollo y formación de sus capacidades humanas?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	4	13.3%	23.3%
De acuerdo	15	50.0%	73.3%
Completamente de acuerdo	8	26.7%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 15**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, se fomenta en el trabajador el desarrollo y formación de sus capacidades humanas, el 50% de los encuestados está de acuerdo; un 26.7% está completamente de acuerdo, el 13.3% está indeciso, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 16**

**¿Considera que trabaja en función al cumplimiento de metas y contribuye en la producción de su Institución?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	4	13.3%	23.3%
De acuerdo	15	50.0%	73.3%
Completamente de acuerdo	8	26.7%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 16**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada se puede apreciar que, considera que trabaja en función al cumplimiento de metas y contribuye en la producción de su Institución, el 50% de los encuestados está de acuerdo; un 26.7% está completamente de acuerdo, el 13.3% está indeciso, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 17**

**¿Considera que en su Institución existe calidad humana y contribuye personalmente en ese aspecto?**

eAlternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	3	10.0%	13.3%
Indeciso	6	20.0%	33.3%
De acuerdo	16	53.3%	86.7%
Completamente de acuerdo	4	13.3%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 17**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera que en su Institución existe calidad humana y contribuye personalmente en ese aspecto, el 53.3% de los encuestados está de acuerdo; un 20% está indeciso, el 13.3% está completamente de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 18**

**¿Considera que trabaja en base a los objetivos y los cumple de manera eficiente?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	0	0.0%	3.3%
Indeciso	3	10.0%	13.3%
De acuerdo	19	63.3%	76.7%
Completamente de acuerdo	7	23.3%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 18**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera que trabaja en base a los objetivos y los cumple de manera eficiente, el 63.3% de los encuestados está de acuerdo; un 23.3% está completamente de acuerdo, el 10% está indeciso y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 19**

**¿Considera que trabaja en función a las metas y las cumple de manera eficiente?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	6	20.0%	30.0%
De acuerdo	17	56.7%	86.7%
Completamente de acuerdo	4	13.3%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 19**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera que trabaja en función a las metas y las cumple de manera eficiente, el 56.7% de los encuestados está de acuerdo; el 20% está indeciso, el 13.3% está completamente de acuerdo, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 20**

**¿Considera que esta calificado y cumple las metas previstas de manera eficaz?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	2	6.7%	6.7%
En desacuerdo	1	3.3%	10.0%
Indeciso	2	6.7%	16.7%
De acuerdo	19	63.3%	80.0%
Completamente de acuerdo	6	20.0%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 20**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera estar calificado y cumple las metas previstas de manera eficaz, el 63.3% de los encuestados está de acuerdo; un 20% está completamente de acuerdo, el 6.7% está indeciso, el 6.7% está completamente en desacuerdo y el 3.3% está en desacuerdo.

**TABLA N° 21**

**¿Considera que cumple con los objetivos trazados por la Institución de manera eficaz?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	1	3.3%	6.7%
Indeciso	2	6.7%	13.3%
De acuerdo	20	66.7%	80.0%
Completamente de acuerdo	6	20.0%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 21**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera que cumple con los objetivos trazados por la Institución de manera eficaz, el 66.7% de los encuestados está de acuerdo; un 20% está completamente de acuerdo, el 6.7% está indeciso, el 6.3% está completamente en desacuerdo y el 3.3% está en desacuerdo.

**TABLA N° 22**

**¿Considera hacer uso racional de los recursos que le son asignados en el cumplimiento de sus funciones?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	2.8%	2.8%
En desacuerdo	2	5.6%	8.3%
Indeciso	17	47.2%	55.6%
De acuerdo	10	27.8%	83.3%
Completamente de acuerdo	6	16.7%	100.0%
Total	36	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 22**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera hacer uso racional de los recursos que le son asignados en el cumplimiento de sus funciones, el 47.2% de los encuestados está indeciso; un 27.8% está de acuerdo, el 16.7% está completamente de acuerdo, el 5.6% está desacuerdo y el 2.8% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 23**

**¿Cuenta con capacidad suficiente para considerar que es productivo, coadyuvando en la productividad de su Institución?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	1	3.3%	6.7%
Indeciso	3	10.0%	16.7%
De acuerdo	20	66.7%	83.3%
Completamente de acuerdo	5	16.7%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 23**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, cuento con capacidad suficiente y considero ser productivo, coadyuvando a la productividad de mi Institución, el 66.7% de los encuestados está de acuerdo; un 16.7% está completamente de acuerdo, el 10% está indeciso, el 3.3% está desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 24**

**¿Considera contar con destrezas suficientes para ser productivo en su Institución?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%
En desacuerdo	2	6.7%	6.7%
Indeciso	3	10.0%	16.7%
De acuerdo	20	66.7%	83.3%
Completamente de acuerdo	5	16.7%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 24**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera tener destrezas suficientes para ser productivo en su Institución, el 66.7% de los encuestados está de acuerdo; un 16.7% está completamente de acuerdo, el 10% está indeciso y el 6.7% está en desacuerdo.

**TABLA N° 25**

**¿Considera conocer sus funciones y su buen desempeño en el puesto que ocupa?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	1	3.3%	6.7%
Indeciso	6	20.0%	26.7%
De acuerdo	21	70.0%	96.7%
Completamente de acuerdo	1	3.3%	100.0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 25**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera conocer sus funciones y su buen desempeño en el puesto que ocupa, el 70% de los encuestados está de acuerdo; un 20% está indeciso, el 3.3% está completamente de desacuerdo, el 3.3% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

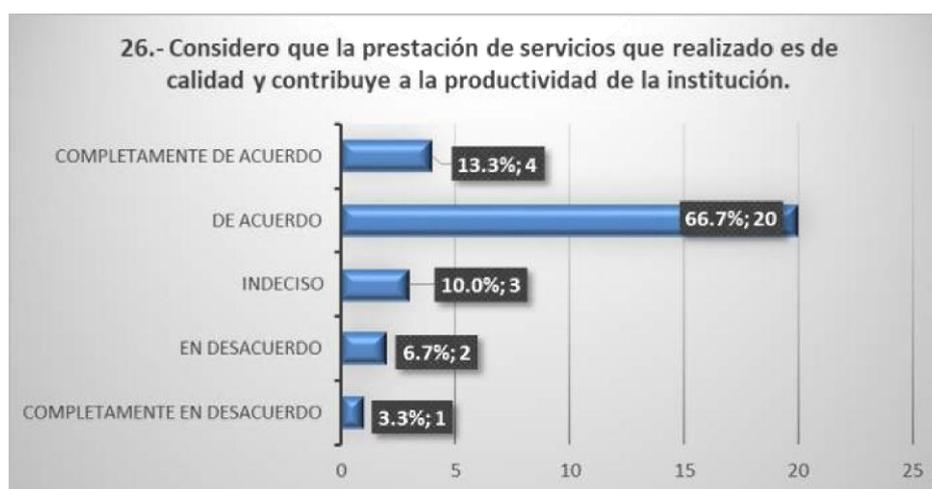
**TABLA N° 26**

**¿Considera que la prestación de sus servicios es de calidad y contribuye a la productividad de su Institución?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	2	6.7%	10.0%
Indeciso	3	10.0%	20.0%
De acuerdo	20	66.7%	86.7%
Completamente de acuerdo	4	13.3%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 26**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera que la prestación de sus servicios es de calidad y contribuye a la productividad de su Institución, el 66.7% de los encuestados está de acuerdo; un 13.3% está completamente de acuerdo, el 10% está indeciso, el 6.7% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 27**

**¿Considera rendir lo que su Institución espera de usted, obteniendo un rendimiento apropiado?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	1	3.3%	6.7%
Indeciso	2	6.7%	13.3%
De acuerdo	24	80.0%	93.3%
Completamente de acuerdo	2	6.7%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 27**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera rendir lo que su Institución espera de usted, obteniendo un rendimiento apropiado, el 80% de los encuestados está de acuerdo; un 6.7% está completamente de acuerdo, el 6.7% está indeciso, el 3.3% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 28**

**¿Considera conseguir buenos resultados, debido al buen rendimiento en su trabajo?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	1	3.3%	6.7%
Indeciso	3	10.0%	16.7%
De acuerdo	18	60.0%	76.7%
Completamente de acuerdo	7	23.3%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 28**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera conseguir buenos resultados, debido al buen rendimiento en su trabajo, el 60% de los encuestados está de acuerdo; el 23.3% está completamente de acuerdo, el 10% está indeciso, el 3.3% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 29**

**¿Considera ser efectivo a la hora de cumplir con los objetivos y metas que mi jefatura ha trazado?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	1	3.3%	6.7%
Indeciso	4	13.3%	20.0%
De acuerdo	20	66.7%	86.7%
Completamente de acuerdo	4	13.3%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 29**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, considera ser efectivo a la hora de cumplir con los objetivos y metas que mi jefatura ha trazado, el 66.7% de los encuestados está de acuerdo; un 13.3% está completamente de acuerdo, el 13.3% está indeciso, el 3.3% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

**TABLA N° 30**

**¿Se considera tener la suficiente capacidad para cumplir con los objetivos y metas?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	1	3.3%	3.3%
En desacuerdo	1	3.3%	6.7%
Indeciso	4	13.3%	20.0%
De acuerdo	17	56.7%	76.7%
Completamente de acuerdo	7	23.3%	100.0%
Total	30	100.0%	

Fuente: Encuesta

**GRÁFICO N° 30**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Según la encuesta realizada, se considera tener la suficiente capacidad para cumplir con los objetivos y metas, el 56.7% de los encuestados está de acuerdo; un 23.3% está completamente de acuerdo, el 13.3% está indeciso, el 3.3% está en desacuerdo y el 3.3% está completamente en desacuerdo.

### Planteamiento de Hipótesis

La capacitación influye positivamente, en el desempeño laboral de los colaboradores de Caja Arequipa, Agencia Huaraz- 2017.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	32,873 <sup>a</sup>	6	,000011
Razón de verosimilitud	11,884	6	,065
Asociación lineal por lineal	2,339		1
	,126 N de casos válidos		30

#### *Formulamos la hipótesis nula y la alternativa:*

$H_0$  = La capacitación no influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, Agencia Huaraz- 2017.

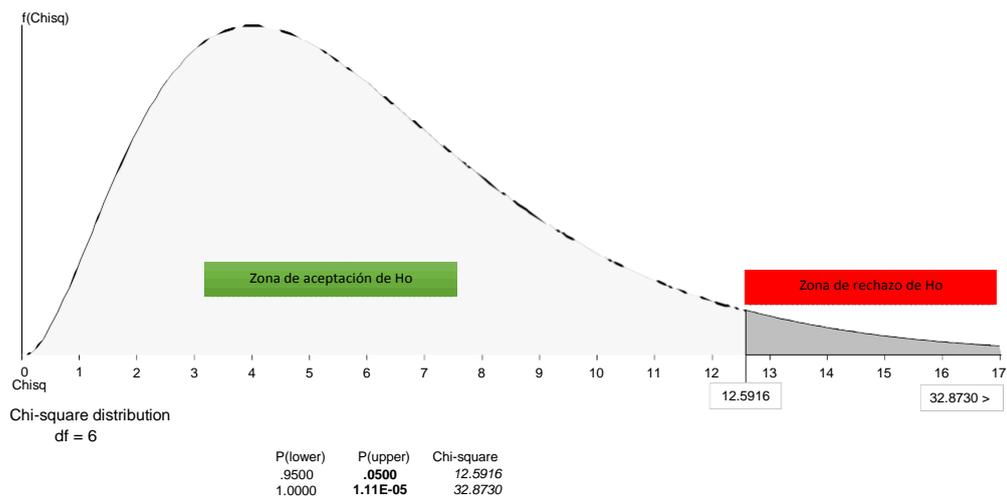
$H_1$  = La capacitación influye positivamente, en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, Agencia Huaraz- 2017.

La hipótesis nula ( $H_0$ ) del test de  $\chi^2$  apoya la independencia de las variables.

Por el contrario, la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) apoya la asociación de las variables.

Valores del Chi cuadrado ( $X^2$ )

$$\begin{aligned} X^2_{\text{tabla}} (\text{Teórico}) &= 12.5916 \\ X^2_{\text{prueba}} (\text{Observado}) &= 32.8730 \end{aligned}$$



Como el valor encontrado (observado), para chi cuadrado ( $X^2$ ) = 32.8730, y este valor es mayor que el valor crítico de la tabla = 12.5916, a un nivel de confianza de 95%; y grados de libertad = 6, la hipótesis nula ( $H_0$ ) *se rechaza*, significa que, hay asociación entre las variables, por lo tanto La capacitación influye positivamente, en el desempeño laboral de los colaboradores de Caja Arequipa, Agencia Huaraz- 2017.

## 8. Analisis y Discusion

**Respecto al Objetivo General:** Establecer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Caja Arequipa, 2017, los estadígrafos resultantes de la aplicación de la prueba de hipótesis concluyen que las variables tienen relación directa y significativa (El valor de la prueba Chi Cuadrado fue 32.8730, a un nivel de significancia del 5%. ó  $\alpha = 0.05$ , con un p valor de 0,000011 con 4 grados de libertad), quedando por lo tanto, rechazada la  $H_0$ ; concluyendo que hay suficiente evidencia para demostrar que existe relación significativa entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Caja Arequipa, Sucursal Huaraz – 2017. Estos resultados son parecidos a los obtenidos por el investigador **García (2013)**, quien en su tesis “el proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones”, concluye [...] una empresa que no imparta capacitación a sus empleados, es casi como una sentencia, o se les van, o se “mueren” juntos, quizá suene muy drástico, pero en estos tiempos modernos, no se puede imaginar a una empresa que no valore o tenga claro que necesita capacitar a su personal por cuestiones básicas como: poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad. Y todo esto tiene mucho que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de sus trabajadores. Se sabe también de que en la forma que se administre un sistema de capacitación, dependerá que éste sea efectivo o no, desde la detección de las mismas necesidades, pasando por el diseño y la impartición de la misma, hasta llegar a la evaluación del sistema en su totalidad y de la forma como se administre. Administrar la capacitación implica planearla estratégicamente y que también deberá estar alineada a la planeación estratégica que le dio origen, es decir, que los objetivos y estrategias en que se base, deberán ser parte de los mismos objetivos y planes institucionales. Planear la vida y carrera del personal clave resulta tan importante como la vida misma de la organización, es decir, si la estrategia competitiva en la que se ha basado la empresa ha sido su fuerza directiva, entonces deberán tomarse todas las precauciones habidas y por haber para evitar que estos se les vayan o se los lleve la competencia y la forma de hacerlo es, haciéndolos crecer profesional y económicamente a la par con la organización. Esta premisa es confirmada por **Alonso y Matta (2011)**, quienes

en su tesis “Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (nrs) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical ciat- año 2010”, estudio de tipo correlacional, concluye, [...] cabe resaltar la importancia de la capacitación basada en las necesidades de los colaboradores, factor clave para ser competitivos, logrando un mejoramiento continuo, se constituye como una estrategia de competitividad para el desarrollo y crecimiento del capital humano. La misma premisa es apoyada por **Meza (2008)**, en su tesis autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital la Carlota en Montemorelos, Nuevo León, concluye que El estudio reveló que la autopercepción del nivel de capacitación sí influye en la autopercepción del nivel de desempeño. Los empleados perciben ambos niveles en valores que van de bueno a excelente. De igual manera, los resultados mostraron que sí existe una relación negativa significativa entre la autopercepción del nivel de desempeño laboral y el tiempo de servicio a la institución. Además, el máximo nivel de escolaridad sí genera una diferencia, significativa, en la autopercepción del nivel de capacitación, en contraste con otras variables demográficas, las cuales no mostraron tener relación o diferencia en las variables autopercepción de la capacitación y autopercepción del desempeño laboral.

**Respecto al Objetivo Específico 1:** Determinar si Caja Arequipa, Sucursal Huaraz, tiene y desarrolla un plan de capacitación para sus colaboradores, para el año 2017, los resultados de la medición de la variable (**Tabla N° 16**), teniendo en cuenta la instrucción completa que se brinda a los profesionales jóvenes pensando en que serán los que van a asumir los destinos de la institución, el estadígrafo resultante de la medición, es del 70% quienes están de acuerdo con la premisa, significando que Caja Arequipa – Sucursal Huaraz, tienen y desarrollan un plan de capacitación para sus colaboradores en el año 2017.

**Respecto al objetivo específico 2:** Determinar si la Capacitación es el mejor medio de aprendizaje para los colaboradores de la Caja Arequipa, Sucursal Huaraz, los resultados de la medición de la variable, el estadígrafo resultante de la medición del fomento en el trabajador del desarrollo y formación de sus

capacidades humanas (**Tabla N° 20**), el 76.7% está de acuerdo con la premisa, lo que nos da claras luces acerca de que la capacitación es el mejor medio de aprendizaje para sus colaboradores.

**Respecto al objetivo específico 3:** Analizar y determinar el desempeño laboral de los colaboradores de Caja Arequipa, Sucursal Huaraz, los resultados de la medición de la variable, el estadígrafo resultante de la medición de la consecución de metas, por la contribución con la producción de su institución (**Tabla N° 21**), el 76.7% está de acuerdo con la premisa, lo que nos indica que el desempeño de laboral de los colaboradores de Caja Arequipa, Sucursal Huaraz, es sobresaliente.

## 9. Conclusiones y Recomendaciones

### CONCLUSIONES:

- ✓ Según el análisis estadístico y la discusión realizada se concluye que existe una relación directa y significativa entre la capacitación y el desempeño, por lo que a mayor capacitación, mayor será el desempeño laboral.
- ✓ Caja Arequipa tiene y desarrolla planes de capacitación para sus colaboradores de acuerdo a sus necesidades como empresa así como también para sus colaboradores.
- ✓ La capacitación es el mejor medio de aprendizaje para los colaboradores de Caja Arequipa de la Agencia Huaraz, lo que hace que el desempeño laboral experimente mejoras permanentes.
- ✓ El desempeño laboral de los colaboradores de Caja Arequipa de la Agencia Huaraz, según referencia de los propios trabajadores, es sobresaliente debiéndose en gran parte a la capacitación constante que reciben.

## **RECOMENDACIONES:**

- ✓ Dejar de capacitar a los colaboradores, sería un suicidio para la Institución, por lo que se recomienda continuar con la política de capacitaciones constantes a su fuerza laboral, asimismo, debe ser complementado con políticas de retención de los mejores prospectos, pues en ellos se encuentran el futuro directivo que tendrá en sus manos el destino de la Institución.
- ✓ Si bien en cierto la capacitación es un factor que contribuye al mejor desempeño de los colaboradores, también es cierto que no es el único medio, por lo que se sugiere estudiar otros factores concernientes a mejorar el desempeño laboral, ya sea de manera individual o en conjunto.
- ✓ Al ser Caja Arequipa una Institución que brinda servicios, es necesario realizar reuniones constantes y conjuntas para tratar sobre los problemas suscitados, plantear alternativas de solución, sobre todo en cuanto a atención al cliente, ya que al tener una transacción, el cliente necesita toda su atención, practicar la empatía.
- ✓ El Gerente de Caja Arequipa debe preocuparse por la seguridad de los clientes dentro de la Institución, contar con colaboradores que reúnan el perfil para el puesto y ahondar su hoja de vida para ver si ese futuro colaborador no cuenta con malos antecedentes.

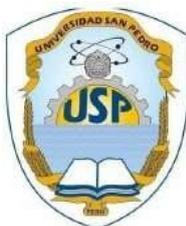
## 10. Referencias Bibliográficas

- Albizu & otros (2013), *“Dirección estratégica de recursos humanos”*. Segunda Edición. España, Ediciones Pirámide.
- Castillo (2012), *“Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad”*. Tercera Edición. Colombia, Ecoe ediciones.
- Chiavenato (2009), *“Gestión del talento humano”*. Tercera Edición. México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Dessler (2009), *“Administración de Recursos Humanos”*. Décimo primera edición. México, Pearson Educación.
- Edgardo Mauricio Mino Pérez (2014), *“Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas marakos 490 del departamento de Lambayeque”*.
- Faira Medina Proaño (2014), *“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”*.
- Jhonatan Eduardo Romero Vásquez (2015), *“Estudio de mercado para la creación de un centro de capacitación de alta gerencia en la ciudad de Chiclayo”*.
- Jorge Merzthal Toranzo (2015) *“la capacitación como instrumento de marketing para la generación de valor en las empresas industriales en el Perú”*.
- Mondy (2012), *“Capital humano.”* Primera edición. México, Pearson Educación.
- Omar Giovanni Rosero Villabón (2015), en su investigación *“Relación entre desempeño financiero y responsabilidad social empresarial: un análisis en la banca europea”*, España.
- Puchol (2003), *“Dirección y gestión de recursos humanos”*. España, Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Rafael Ángel Becerra Márquez, *“Análisis del desempeño financiero de las instituciones microfinancieras en Barquisimeto, estado Lara, para el período 2.005-2.008, (2010)”*, Venezuela, Trabajo de Grado presentado para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Financiera, Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.

- Roberto Alejandro Ramos Murga Rivas (2015), *“Relación entre desempeño financiero y social en el sistema microfinanciero peruano regulado y no regulado”*, Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Finanzas, de la universidad del pacifico, lima-Perú.
- Silvana Caprice hidalgo zamalloa. (2009) *“Desarrollo de Programas de capacitación “hechos a la medida” en el Centro de Negocios de la PUCP”*.
- Yadira fernanda sosa guerra (2014) , *“Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del instituto tecnológico del nororiente (itecnor), ubicado en los llanos de la fragua, zacapa.”*,Zacapa, tesis para optar el título de psicóloga industrial / organizacional en el grado académico de licenciada, de la universidad Rafael Landívar.
- Yessika Mischell Mejía Chan (2012), *“Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales”*, Tesis Para Optar Por El Grado De licenciada en el título de psicóloga industrial/organizacional, Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango.

# ANEXOS

ANEXO N° 01



**UNIVERSIDAD SANPEDRO**  
**ENCUESTA**

N° ENCUESTA

.....

**Título: LA CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA CAJA AREQUIPA, SUCURSAL HUARAZ, 2017.**

Estoy desarrollando una investigación, cuyo objetivo es conocer la opinion de los **COLABORADORES** de la Caja Arequipa - Sucursal Huaraz, en cuanto a la *Capacitación y Desempeño Laboral*. Solicito su colaboración personal respondiendo a todas las preguntas del cuestionario que se adjunta. Gracias por su valioso aporte.

**PARTE I**

En esta primera sección del cuestionario le presentamos un conjunto de preguntas acerca de usted, por favor marque con un aspa (X) en los recuadros de la alternativa que considere correcta y rellene en las líneas con su respuesta.

Masculino:  Femenino:

**2. Tipo de salario:**

Jornal:  Mensual:

**3. Cargo:** \_\_\_\_\_

**4. Antigüedad en la institución:**  Años.  Meses.

**5. Nivel de instrucción:**

Menos de nivel secundario :

Secundaria completa :

Superior no universitario :

Superior universitario :

VARIABLE	ÍTEMS	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
CAPACITACIÓN	¿En Caja Arequipa se brinda información general de la empresa al momento de asimilarnos a ella?					
	¿En Caja Arequipa se brinda información acerca de los patrones de conducta que deben regir en la institución?					
	¿En Caja Arequipa se hizo saber los requerimientos acerca del puesto a ocupar?					
	¿En Caja Arequipa se hizo conocer las Normas que rigen las conductas en la Institución?					
	¿Caja Arequipa me ha brindado entrenamiento acerca del puesto de trabajo a ocupar?					
	Al personal operativo ¿se ha brindado entrenamiento para mejorar su desempeño?					
	¿Se ha entrenado acerca de las tareas y actividades que se debe realizar en el desarrollo normal de trabajo?					
	¿Se ha brindado entrenamiento acerca de las funciones a desempeñar en el interior de la Institución?					
	¿Se ha brindado formación especial en temas operativos?					
	¿Se ha brindado información y formación necesaria en conocimientos generales acerca de la Institución?					
	¿Se brindo instrucción completa a los profesionales jóvenes pensando en que serán los que van a asumir los destinos de la Institución?					
	¿Se capacita a los trabajadores pensando que mejoraran sus condiciones de vida?					
	¿Se capacita a los trabajadores pensando en las necesidades que tienen que satisfacer?					
	¿Se capacita a los trabajadores en temas tecnológicos constantemente?					
	¿Se fomenta en el trabajador el desarrollo y formación de sus capacidades humanas?					

VARIABLE	ÍTEMS	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
DESEMPEÑO LABORAL	¿Considera que trabaja en función al cumplimiento de metas y contribuye en la producción de su Institución?					
	¿Considera que en su Institución existe calidad humana y contribuye personalmente en ese aspecto?					
	¿Considera que trabaja en base a los objetivos y los cumple de manera eficiente?					
	¿Considera que trabaja en función a las metas y las cumple de manera eficiente?					
	¿Considera que esta calificado y cumple las metas previstas de manera eficaz?					
	¿Considera que cumple con los objetivos trazados por la Institución de manera eficaz?					
	¿Considera hacer uso racional de los recursos que le son asignados en el cumplimiento de sus funciones?					
	¿Cuenta con capacidad suficiente para considerar que es productivo, coadyuvando en la productividad de su Institución?					
	¿Considera contar con destrezas suficientes para ser productivo en su Institución?					
	¿Considera conocer sus funciones y su buen desempeño en el puesto que ocupa?					
	¿Considera que la prestación de sus servicios es de calidad y contribuye a la productividad de su Institución?					
	¿Considera rendir lo que su Institución espera de usted, obteniendo un rendimiento apropiado?					
	¿Considera conseguir buenos resultados, debido al buen rendimiento en su trabajo?					
	¿Considera ser efectivo a la hora de cumplir con los objetivos y metas que mi jefatura ha trazado?					
¿Se considera tener la suficiente capacidad para cumplir con los objetivos y metas?						

**“Muchas gracias por su colaboración”**

**Huaraz - Ancash**

**ANEXO 02:**

**MATRIZ DE COHERENCIA**

<b>TITULO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>
<p>La capacitación y desempeño laboral en la Caja Arequipa, sucursal Huaraz, 2017.</p>	<p>¿Cómo influye la capacitación, en el desempeño laboral de los colaboradores de la caja Arequipa, sucursal Huaraz, 2017</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Analizar y determinar cómo la capacitación influye, en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, Sucursal Huaraz, 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar si la Caja Arequipa, Sucursal Huaraz, tiene y desarrolla un plan de capacitación para sus colaboradores, para el año 2017.</li> <li>2. Determinar si la Capacitación es el mejor medio de aprendizaje para los colaboradores de la Caja Arequipa, sucursal Huaraz.</li> <li>3. Analizar y determinar el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, sucursal Huaraz.</li> <li>4. Determinar la relación o asociación que existe entre la Capacitación y el Desempeño laboral, en los colaboradores de la Caja Arequipa, sucursal Huaraz.</li> </ol>	<p>La capacitación influye positivamente, en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, Sucursal Huaraz, 2017.</p>	<p>La capacitación y desempeño laboral en la Caja Arequipa</p>	<p>No experimental, de corte transversal, descriptivo</p>

ANEXO 03

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
CAPACITACIÓN	<p><b>Patiño (2005).</b> La capacitación es la herramienta perfecta que permite aprovechar al máximo el potencial humano del que dispone la empresa, a la vez que ayuda a mejorar la motivación del personal al demostrar que se está invirtiendo en el mismo para alentar su desarrollo personal.</p>	<p>La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Está conformado por la Inducción, el entrenamiento, la formación y el desarrollo.</p>	INDUCCIÓN	<input type="checkbox"/> Información general	¿En Caja Arequipa se brinda información general de la empresa al momento de asimilarnos a ella?
				<input type="checkbox"/> Patrones de conducta	¿En Caja Arequipa se brinda información acerca de los patrones de conducta que deben regir en la institución?
				<input type="checkbox"/> Requerimientos del puesto	¿En Caja Arequipa se hizo saber los requerimientos acerca del puesto a ocupar?
				<input type="checkbox"/> Normas	¿En Caja Arequipa se hizo conocer las Normas que rigen las conductas en la Institución?
			ENTRENAMIENTO	<input type="checkbox"/> Puesto de trabajo	¿Caja Arequipa me ha brindado entrenamiento acerca del puesto de trabajo a ocupar?
				<input type="checkbox"/> Personal operativo	Al personal operativo ¿se ha brindado entrenamiento para mejorar su desempeño?
				<input type="checkbox"/> Tareas	¿Se ha entrenado acerca de las tareas y actividades que se debe realizar en el desarrollo normal de trabajo?
				<input type="checkbox"/> Funciones	¿Se ha brindado entrenamiento acerca de las funciones a desempeñar en el interior de la Institución?
			FORMACIÓN BÁSICA	<input type="checkbox"/> Personal especialmente preparado	¿Se ha brindado formación especial en temas operativos?
				<input type="checkbox"/> Conocimiento general	¿Se ha brindado información y formación necesaria en conocimientos generales acerca de la Institución?
				<input type="checkbox"/> Profesionales jóvenes	¿Se brinda instrucción completa a los profesionales jóvenes pensando en que serán los que van a asumir los destinos de la Institución?
			DESARROLLO	<input type="checkbox"/> Condición de vida	¿Se capacita a los trabajadores pensando que mejoraran sus condiciones de vida?
				<input type="checkbox"/> Necesidades	¿Se capacita a los trabajadores pensando en las necesidades que tienen que satisfacer?
				<input type="checkbox"/> Tecnologías	¿Se capacita a los trabajadores en temas tecnológicos constantemente?
				<input type="checkbox"/> Formación de las capacidades humanas	¿Se fomenta en el trabajador el desarrollo y formación de sus capacidades humanas?

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Varela (2010).</b> El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo, al logro de metas superiores.	La evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa. Conformado por la evaluación de la eficiencia, eficacia, productividad y rendimiento del trabajador.	EFICIENCIA	<input type="checkbox"/> Producción	¿Considera que trabaja en función al cumplimiento de metas y contribuye en la producción de su Institución?
				<input type="checkbox"/> Calidad humana	¿Considera que en su Institución existe calidad humana y contribuye personalmente en ese aspecto?
				<input type="checkbox"/> Objetivos	¿Considera que trabaja en base a los objetivos y los cumple de manera eficiente?
				<input type="checkbox"/> Metas	¿Considera que trabaja en función a las metas y las cumple de manera eficiente?
			EFICACIA	<input type="checkbox"/> Metas previstas	¿Considera que esta calificado y cumple las metas previstas de manera eficaz?
				<input type="checkbox"/> Consecución de los objetivos	¿Considera que cumple con los objetivos trazados por la Institución de manera eficaz?
				<input type="checkbox"/> Utilización racional de los recursos	¿Considera hacer uso racional de los recursos que le son asignados en el cumplimiento de sus funciones?
			PRODUCTIVIDAD	<input type="checkbox"/> Capacidad	¿Cuenta con capacidad suficiente para considerar que es productivo, coadyuvando en la productividad de su Institución?
				<input type="checkbox"/> Destreza	¿Considera contar con destrezas suficientes para ser productivo en su Institución?
				<input type="checkbox"/> Ejecución de manufactura	¿Considera conocer sus funciones y su buen desempeño en el puesto que ocupa?
				<input type="checkbox"/> Prestación de servicios	¿Considera que la prestación de sus servicios es de calidad y contribuye a la productividad de su Institución?
			RENDIMIENTO	<input type="checkbox"/> Obtención	¿Considera rendir lo que su Institución espera de usted, obteniendo un rendimiento apropiado?
				<input type="checkbox"/> Resultado	¿Considera conseguir buenos resultados, debido al buen rendimiento en su trabajo?
				<input type="checkbox"/> Efectividad	¿Considera ser efectivo a la hora de cumplir con los objetivos y metas que mi jefatura ha trazado?
				<input type="checkbox"/> Capacidad	¿Se considera tener la suficiente capacidad para cumplir con los objetivos y metas?

**ANEXO 04:  
MATRIZ DE CONFIABILIDAD**

<b>Estadísticos descriptivos</b>						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
En la Caja Arequipa se nos brinda información general de la empresa al momento de asimilarnos a ella.	30	1	5	3,80	,961	,924
En la Caja Arequipa se nos brinda información acerca de los patrones de conducta que deben regir en la institución.	30	1	5	3,63	1,098	1,206
En la Caja Arequipa se nos hizo saber los requerimientos acerca del puesto a ocupar.	30	1	5	3,77	1,073	1,151
En la Caja Arequipa se nos hizo conocer las normas que rigen las conductas en la institución	30	1	5	3,63	1,033	1,068
En la Caja Arequipa se me ha brindado entrenamiento acerca del puesto de trabajo que ocupo.	30	1	5	3,83	1,020	1,040
Al personal operativo se nos ha brindado entrenamiento para mejorar nuestro desempeño.	30	1	5	3,53	1,106	1,223
Se nos ha entrenado acerca de las tareas y actividades que hay que realizar en el desarrollo normal del trabajo.	30	1	5	3,60	,968	,938
Se nos ha brindado entrenamiento acerca de las funciones que debemos desempeñar en el interior de la institución.	30	1	5	3,87	1,042	1,085
Se nos ha brindado formación especial en temas operativos.	30	1	5	3,53	,973	,947
Se nos ha brindado información y formación necesaria en conocimientos generales acerca de la institución.	30	1	5	3,57	,858	,737
Se brinda instrucción completa a los profesionales jóvenes pensando en que serán los que van a asumir los destinos de la institución.	30	1	5	3,53	,973	,947
Se desarrolla a los trabajadores pensando en que mejoren sus condiciones de vida.	30	1	5	3,77	1,104	1,220
Se desarrolla a los trabajadores pensando en las necesidades que tienen que satisfacer.	30	1	5	3,60	1,037	1,076
Se desarrolla a los trabajadores en temas tecnológicos constantemente.	30	1	5	3,73	1,015	1,030
Se fomenta en el trabajador el desarrollo y formación de sus capacidades humanas.	30	1	5	3,77	1,040	1,082
Considero que trabajo en función a la consecución y cumplimiento de metas, por lo que contribuyo con la producción de mi institución.	30	1	5	3,80	1,064	1,131
Considero que en mi institución existe calidad humana, puesto que contribuyo personalmente en este aspecto.	30	1	5	3,57	1,006	1,013
Considero que se trabaja en base a los objetivos y las cumpla de manera eficiente.	30	1	5	3,87	,860	,740

Considero que trabajo en función a las metas y las cumlo de manera eficiente.	30	1	5	3,60	,968	,938
Considero que estoy calificado y cumplo las metas previstas de manera eficaz.	30	1	5	3,80	1,064	1,131
Considero que cumplo con los objetivos trazados por la institución de manera eficaz	30	1	5	3,90	,923	,852
Considero que hago uso racional de los recursos que me son asignados en el cumplimiento de mis funciones.	30	1	5	4,00	,910	,828
Opino que tengo capacidad suficiente para considerar que soy productivo, coadyuvando a la productividad de la institución.	30	1	5	3,73	,944	,892
Considero que tengo destrezas suficientes para ser productivo en la institución.	30	1	5	3,77	,971	,944
Considero que conozco mis funciones y me desempeño muy bien en el puesto que ocupo.	30	1	5	3,60	,814	,662
Considero que la prestación de servicios que realizado es de calidad y contribuye a la productividad de la institución.	30	1	5	3,67	,994	,989
Considero que rindo lo que mi institución espera de mí, obteniendo un rendimiento apropiado.	30	1	5	3,70	,877	,769
Considero que consigo buenos resultados, debido al buen rendimiento que tengo en el trabajo.	30	1	5	3,93	,907	,823
Considero que son efectivo a la hora de cumplir con los objetivos y metas que mi jefatura ha trazado.	30	1	5	3,70	,877	,769
Considero que tengo la suficiente capacidad para cumplir con los objetivos y metas.	30	1	5	3,77	,935	,875
N válido (por lista)	30					

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	30

El índice de Confiabilidad calculado es 0.838, significando que el instrumento de recolección de datos es confiable.

