



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**CAPACITACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
NOMBRADOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE TUMBES 2016**

AUTORA, FABIOLA LILIANA DEL SOCORRO BALDINI TORRES

TUMBES, PERÚ

2018



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**CAPACITACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
NOMBRADOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE TUMBES 2016**

AUTORA, FABIOLA LILIANA DEL SOCORRO BALDINI TORRES

TUMBES, PERÚ

2018

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo FABIOLA LILIANA DEL SOCORRO BALDINI TORRES declaro que los resultados reportados en esta tesis, son producto de mi trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo, declaro que hasta donde yo sé no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, afirmo que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de mi propia autoría. Declaro, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de mi propio trabajo con la dirección y apoyo de mi asesor de tesis y mi jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.

FABIOLA LILIANA DEL SOCORRO BALDINI TORRES

ACTA DE REVISIÓN Y DEFENSA DE TESIS

RESPONSABLES

Br. FABIOLA LILIANA DEL SOCORRO BALDINI TORRES

EJECUTORA

Mg. ANTONIO RUIZ MONTEALEGRE

ASESOR

JURADO DICTAMINADOR

Dr. VÍCTOR BENJAMÍN CARRIL FERNÁNDEZ

PRESIDENTE

Dr. JOSÉ MODESTO CARRILLO SARANGO

SECRETARIO

Mg. CLAUDIO OLAYA OLAYA

MIEMBRO

CONTENIDO

RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUCCIÓN	11
2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.....	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Bases teóricas-científicas.....	25
2.3 Definición de términos básicos.....	55
3. MATERIAL Y MÉTODOS.....	57
3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación.....	57
3.2 Población, muestra y muestreo.....	58
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59
3.4 Procesamiento y análisis de datos.....	60
3.5 Operacionalización de Variables.....	61
4. RESULTADOS	65
5. DISCUSIÓN	70
6. CONCLUSIONES	74
7. RECOMENDACIONES	75
8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	76
9. ANEXOS.....	79

RESUMEN

Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación. No hay empresa que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero “signo de los tiempos”; la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos y en las comunidades laborales. La investigación tuvo por objetivo “Determinar en qué medida la capacitación incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”. El estudio de tipo relacional, transversal, no experimental, se aplicó una encuesta a 130 trabajadores nombrados de la UNTUMBES. Los resultados fueron la existencia directa y positiva de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores indicando un nivel alto entre las variables con un coeficiente Rho de Spearman de 0,729. Se concluyó que existe incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES en un nivel alto con el 46,9% de respuestas. Para los indicadores de conocimiento, adiestramiento y valores con alto nivel de incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores nombrados de la UNTUMBES.

Palabras clave: Capacitación, conocimiento, adiestramiento, valores, desempeño laboral.

ABSTRACT

One of the most current topics in public and private institutions is training. There is no company that does not have a broad infrastructure for training. It is not a simple fashion, but a true "sign of the times"; the response to a need that has a strong impact on individuals and work communities. The objective of the research was to "Determine the extent to which training affects the job performance of the administrative workers appointed from the National University of Tumbes 2016". The study of relational, transversal, non-experimental type, a survey was applied to 130 workers named from the UNTUMBES. The results were the direct and positive existence of the training in the labor performance of the workers, indicating a high level among the variables with a Rho coefficient of Spearman of 0, 729. It was concluded that there is an incidence of the training in the labor performance of the workers administrative appointed from the UNTUMBES at a high level with 46.9% of responses. For the indicators of knowledge, training and values with high level of incidence in the labor performance of the appointed workers of the UNTUMBES.

Keywords: Training, knowledge, training, values, work performance.

1. INTRODUCCIÓN

La educación ha sido de vital importancia para el desarrollo cultural de los pueblos y culturas de la humanidad, algunas personas en las épocas antiguas se veían en la necesidad de que sus hijos adquirieran nuevas habilidades y nuevos conocimientos de personas destacadas y preparadas, en la sociedad de aquella época estas personas eran quienes contribuirían al desarrollo de los jóvenes sea como aprendices o discípulos como es el caso de Jesús quien reclutó a doce discípulos quienes les dijo: (...) “Venid en pos de mí, y os haré pescadores de hombres” (...) (Mateo) y de esta manera adquirir el conocimiento y habilidades de estas personas, las cuales fueron aprendidos por las vivencias de la vida las mismas que sirvan de ejemplo de modelos para la sociedad.

Durante muchos siglos y milenios la educación fue considerada un asunto que tenía que ver *con niños y jóvenes*. Era la etapa de “preparación para la vida”: para un futuro bien previsible y bastante definible de antemano.

Cuenta que el Dios Inti tuvo dos hijos Manco Cápac y Mama Ocllo, les hizo salir del lago Titicaca para encomendarle una misión civilizadora: “*Manco Cápac reunión a los varones de la zona y les enseñó la agricultura, la ganadería, la arquitectura y la cerámica. Mama Ocllo adiestró a las mujeres en el tejido, la cocina y el cuidado de los niños*”, leyenda de Manco Cápac y Mama Ocllo (Gómez, 2012) dando inicio a una nueva civilización en el sur del Perú:

Con el descubrimiento y avances de las nuevas tecnologías la humanidad ha dado un gran salto en el desarrollo tecnológico y profesional, trayendo consigo nuevas maneras de tecnología que contribuirá a mejorar el desarrollo personal como profesional lo cual ha traído un beneficio para mejorar la atención del servicio al cliente. Muchas empresas gastan grandes cantidades de dinero preocupadas por mejorar la calidad del producto y del servicio que ellas brindan.

En los últimos tiempos (por no decir los últimos años) y con uso de estas tecnologías existen muchas maneras de que las personas se puedan ampliar sus conocimientos desde su casa o desde un dispositivo móvil, las fuentes que nos brindan conocimiento son las redes informáticas (internet)

(Organización Internacional de Trabajo, 2018):

“Lima y América y el Caribe hay unas 117 millones de mujeres que forman parte de la fuerza del trabajo humano, resultado de un fenómeno imparable de aumento y persistencia en las tasas de participación en un mercado laboral en el cual, sin embargo”. “Aún estamos muy lejos del objetivo de igualdad de Género”.

“A fines de 2017 por primera vez se registró una tasa de participación laboral de mujeres superior al 50 por ciento, al alcanzar 50,2 por ciento. Los datos fueron considerados como una cifra sin precedentes en los mercados de trabajo de la región, pero al igual que sucede en otras partes del mundo, esta participación no basta para cerrar las brechas existentes”.

La gran repercusión: (Gonzalez & Requena, 2010): manifiestan en su investigación:

“Además de la educación convencional del sistema escolar durante la primera parte de la vida, ahora también la educación continua para conocer y asimilar tecnologías que casi a diario se inventan y para saber desempeñarse en los puestos de trabajo, en una sociedad y en una empresa que son cada día más competitivas y más exigentes”. “La excelencia ha llegado a ser un tema de manejo cotidiano. Va surgiendo y perfilándose el profesionalista de la capacitación, pero por una paradoja explicable el profesionalista de la capacitación, no cuenta en general, con una carrera ad hoc”. “Se multiplican las actividades de capacitación, se diversifican, se ven apoyadas

por una legislación, consumen grandes cantidades de dinero, de tiempo y de esfuerzos; pero aún no suelen dar garantías suficientes de efectividad. Por ello se tantas veces cuestionadas”. De no realizarse una labor a fondo para lograr y consolidar esta efectividad, seguiremos padeciendo la triple frustración de los individuos, de las empresas y de los instructores; seguiremos padeciendo atraso, pobreza y malestar social

Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación. No hay empresa que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero “signo de los tiempos”; la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos y en las comunidades laborales.

A nivel latinoamericano, según (Wolosky, 2016), directora de la consultora TIKShoret, destaca:

... la urgencia con la que las empresas tienen que esforzarse por formar a sus colaboradores para que se adapten a los cambios fácilmente y por mejorar el engagement para que permanezcan en la empresa. Precisamente, una de las herramientas más útiles para formar y motivar a los empleados es la capacitación o formación interna, ...

(Torres, 2018):

“La educación no se limita a la educación escolar, ni los aprendizajes necesarios – para la vida, para el trabajo, para la participación, para la ciudadanía plena - pueden limitarse a un período determinado de la vida de una persona. El aprendizaje se inicia con el nacimiento y se extiende a lo largo de toda la vida, arranca en el hogar, antecede y excede a la institución escolar, abarcando un amplio conjunto de instituciones,

modalidades, relaciones y prácticas. La educación, la comunidad educativa y la política educativa son mucho más amplias, respectivamente, que la educación escolar, la comunidad escolar y la política escolar. La “sociedad civil” es una realidad sumamente heterogénea”.

(Comercio, 2014), En el Perú escribe:

... Cuatro de cada cinco empresas -medianas y grandes- invierten en la capacitación laboral de los colaboradores jóvenes. “Si bien esta cifra, podría graficar la relevancia que ha alcanzado el desarrollo del personal, aún los montos de inversión destinados a este fin son muy bajos y a la fecha, son pocas las empresas decididas a invertir de forma sostenida en este concepto. Las organizaciones peruanas tienen un largo sendero por recorrer para mejorar su competitividad y dinamizar su productividad, ya que solo los segmentos de consumo masivo, retail, banca e industria son los que más dinero destinan en capacitar a sus colaboradores”. “Sin capacitación, nuestro personal no llega a tener un desempeño aceptable, es decir, no va a llegar a desenvolverse, a lograr el 100% del resultado que se espera de cada una de las personas con las que trabajamos”.

En la Universidad Nacional de Tumbes se ha evidenciado en los documentos de gestión de la Dirección de Recursos Humanos que existe personal ubicado en puestos de trabajo sin la preparación requerida, algunos no manejan el sistema informático, existe mucha burocracia, siendo lenta la atención oportuna de los documentos, lo que se traduce en cierto grado de ineffectividad en los procesos ejecutados por el personal administrativo, lo que indica que no se está capacitando, adecuadamente su recurso humano, a pesar de contar con planes de capacitación, lo que genera un obstáculo para contribuir con el desarrollo de la institución, teniendo en cuenta que estamos inmersos en el proceso de acreditación y debemos cumplir con los indicadores para la calidad de la educación superior, según las exigencias establecidas en la Ley del Sistema

Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, de acuerdo con lo dispuesto por la el Art. 108º, de la Constitución Política del Estado.

Formulación del problema.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se formuló el problema con la siguiente pregunta:

¿En qué medida la capacitación tiene incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016?

Problemas específicos:

1. ¿En qué medida el conocimiento tiene incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016?
2. ¿En qué medida el adiestramiento tiene incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016?
3. ¿En qué medida los valores tienen incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016?

Justificación e importancia del problema.

“La presente investigación tiene vital importancia, puesto que permitirá determinar como un adecuado manejo de la capacitación ayudará a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de Tumbes, considerando que el recurso humano es el eje principal de las empresas privadas y de las entidades públicas que permita dinamizar los procesos administrativos y de esta manera integrar a los trabajadores, organizarlos, recompensarlos por su trabajo, promover su desarrollo a fin de garantizar la actualización de conocimientos en el personal.

Investigar esta problemática se fundamenta en el hecho de que no existe una adecuada capacitación en beneficio del personal administrativo, el mismo que se traduce en muchas ocasiones en la desacelerada ejecución y cumplimiento de tareas encomendadas por parte del personal nombrado que labora en la Universidad Nacional de Tumbes, esta manera muestra la preocupación de mejorar el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores,

La solución a este problema permitirá beneficiar el desarrollo laboral y profesional de los trabajadores en la organizacional de la Universidad, insistiendo en la necesidad de utilizar nuevos mecanismos y herramientas que permitan evidenciar la eficiencia de los Servicios administrativos que ayuden a llevar un trabajo ordenado en la gestión administrativa, la cual permita que el personal sienta comprometido con sus labores y manifieste un alto sentido de identificación con su Institución a fin de que la imagen institucional se vea reflejada en la buena atención y el impacto positivo para sus clientes más cercanos como son docentes y estudiantes.

Esta investigación pretende explicar en qué medida la capacitación que se brinda a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, tiene implicancia en el desempeño laboral, de acuerdo a las funciones establecidas en los documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones. Es decir, como los conocimientos adquiridos en los eventos académicos que participan, son asimilados creando mayores competencias y habilidades, que permitirán orientarse al cabal desempeño de las tareas asignadas.

Asimismo, será de gran interés para los empleados administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, porque permitirá que el trabajo sea más ordenado, comprometido, con sentido de identificación hacia la Institución, que sea proactivo en el desarrollo de sus tareas y las desarrolle con eficiencia y eficacia.

“Por otro lado, los estudiantes, que son la razón de ser de la Universidad, se verán beneficiados con el resultado de esta capacitación al personal administrativo nombrado de la institución, la cual pretende dar respuesta a la solución de la problemática encontrada, y para los cuales se garantizará un servicio de calidad eficaz y capaz de cubrir sus necesidades académicas a cabalidad”.

Formulación de la hipótesis.

Hipótesis general

La capacitación que se brinda tiene incidencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes – 2016.

Hipótesis específicas:

1. “El conocimiento tiene incidencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”.
2. “El adiestramiento tiene incidencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”.
3. “Los valores tiene incidencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”.

La investigación planteó los siguientes objetivos:

1. “Determinar en qué medida la capacitación incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016.

2. Determinar en qué medida el conocimiento incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”.
3. “Determinar en qué medida el adiestramiento incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”.
4. “Determinar en qué medida los valores inciden en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes.

El trabajo de investigación de (Cruz O. E., 2011), realizado en la ciudad de Quito Ecuador titulado *“La gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Master Light Cía. Ltda.”*, tuvo por objetivo: *“fundamental mejorar el desempeño del talento humano”, “mediante la implementación del Área de Talento Humano en una empresa de importación y ensamblaje de luminarias públicas”*.

“Esta investigación fue descriptiva correlacional ya que se detallan las actividades y procesos laborales, y corresponder entre el desempeño y la gestión se aplicó el método inductivo – deductivo y estadístico para detectar los problemas y fortalezas que afectan a la producción positiva o negativamente, se empleó la técnica de la observación de la organización de la empresa, la entrevista al personal administrativo y de servicios para valorar necesidades. La conclusión general se refirió a la aprobación de la hipótesis en forma significativa”. “Se recomendó realizar dos evaluaciones del desempeño anuales, a fin de establecer comparaciones con la primera”.

(Díaz, 2011), realizada, en su tesis titulada:

“Capacitación y Desempeño Laboral de los Empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la Zona Montemorelos-Linares Nuevo León”, en la ciudad de México, pretendió alcanzar los siguientes objetivos: 1) “Adaptar un instrumento que permita la medición de la autoevaluación del nivel de capacitación de los empleados de la CFE zona Montemorelos-Linares”. 2) “Adaptar un instrumento que permita la medición de la autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados de la CFE zona

Montemorelos-Linares”. 3) “Conocer los niveles de capacitación y desempeño laboral auto percibidos por los empleados de la CFE zona Montemorelos-Linares”. 4) “Evaluar si el nivel de capacitación es predictor del nivel de desempeño de los empleados de la CFE zona Montemorelos-Linares”. Esta investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 141 trabajadores de la Comisión Federal de Electricidad zona Montemorelos-Linares, Nuevo León, de los cuales participaron.

Como resultado se observó que sí existe una influencia lineal significativa entre la variable autoevaluación del nivel de capacitación (ANC) y la variable autoevaluación del nivel del desempeño laboral (ANDL). Los valores del coeficiente no estandarizado, B_k , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron: $B_0 = 1.782$ y $B_1 = 0.638$. Con dichos valores se construyó la siguiente ecuación: $ANDL = 1.782 + 0.638 (ANC)$. Al término del análisis se observó que la variable autoevaluación de la capacitación representa 47.6% de la varianza de la variable dependiente dado que el valor R^2 corregida fue igual a 0.476. La conclusión de la investigación mostró que: *“sí existe una influencia lineal, positiva y significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación laboral y desempeño laboral”*.

Así mismo la investigación de (Silva, 2012)

Realizada en la ciudad de Lara – Venezuela, titulada *“Programa de Capacitación para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” (UNEXPO) – Núcleo Barquisimeto*, Estado Lara, tuvo por objetivo: proponer un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal

administrativo adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental “Antonio José de Sucre”, (UNEXPO) Núcleo Barquisimeto, estado Lara. Asimismo se realizó un estudio descriptivo apoyado en un trabajo de campo, el diseño de la investigación y población fue cualitativo con elementos cuantitativos de 22 empleados y se llegó a la conclusión de que carecían de un plan de capacitación que permita potenciar y actualizar los conocimientos del capital humano que labora en la gerencia de recursos humanos, asimismo el 100% de los empleados sujetos a la investigación requirieron capacitación de acuerdo al cargo que ocupan, también la investigación sirvió para detectar otro tipo de problemas que afectan el desempeño laboral de los empleados de la unidad como falta de comunicación, carencia del trabajo en equipo, no disponen de equipos de computación actualizados.

También (Najar, 2011),

En su tesis realizada en la ciudad del Cusco, titulada *“Relación entre la Capacitación Empresarial y el Desempeño Laboral en los Trabajadores del Hotel Monasterio Cusco 2010”*, la presente investigación tuvo por objetivo: *“determinar y evaluar de qué manera se relaciona. La Capacitación Empresarial con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Hotel Monasterio del Cusco durante el 2010”*. La metodología utilizada estuvo orientada a determinar cómo se relaciona: *“La Capacitación Empresarial con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Hotel Monasterio del Cusco”*. En tal sentido se puede señalar que en el presente documento inicialmente se partirá de una investigación básica porque proporcionará la primera aproximación al problema, limitándose netamente a la descripción del problema. En segundo lugar, la investigación fue de tipo aplicado, pues se realiza un diseño experimental que requirió, para su interpretación, ser interpretativo – correlacional,

así mismo estuvo determinada a orientar como se relaciona la capacitación empresarial con el desempeño laboral, por lo que el diseño de la investigación, fue experimental según Hernández, Roberto y otros la define *“como la investigación que se realiza mediante la manipulación deliberada de variables*. Es decir, la investigación ha tratado de analizar variables que existen en forma natural debidos a que las variables independientes pueden ser manipuladas y controladas por el investigador para ver su efecto sobre otras variables. Al existir la manipulación de variables, se consideró realizar la selección de los sujetos mediante grupos intactos. La conclusión general según el gráfico de dispersión y el coeficiente de correlación r de Pearson (0.792) se pudo afirmar que *“existe correlación positiva considerable estadísticamente significativo ($p < 0.05$) indicando esto que a mayor capacitación del personal se tendrá mejor desempeño laboral en el personal del hotel”*.

El trabajo de investigación de (Montes, 2012),

Realizada en la ciudad de Lima, Perú, titulada *“Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos”*, cuyo objetivo fue determinar: *“si existen diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia)”*. Los resultados de la investigación fueron las siguientes: *“El estudio de campo realizado permitió comprobar que los cuatro sistemas de enseñanza obtienen resultados disímiles”, “Se puede establecer un orden de prelación de la siguiente manera: 1. Presencial; 2. Virtual; 3. Video Conferencia y 4. Audio Conferencia. Siendo el sistema presencial el más efectivo de los cuatro, aunque el más costoso es obvia la conveniencia de utilizar este método si se dispone de los recursos necesario2s. “En relación costo /*

beneficio podemos indicar en la Tabla 1 donde se muestra los costos porcentuales que cada sistema de capacitación irrogó a la empresa Telefónica del Perú”.

Tabla 1

Costos de la capacitación

Sistema de Capacitación	Rendimiento Laboral	Costos
Presencial	16.52	35%
Virtual	14.34	25%
Video Conferencia	12.9	22%
Audio Conferencia	10.98	18%

Fuente: Montes (2012).

“Los costos y efectividad se hallan correlacionados positivamente, $r = 0.87$, en el sentido que los sistemas de capacitación a medida que se incrementa sus costos son también más efectivos”. Llegándose a la conclusión que: *“El sistema de capacitación presencial demostró ser el más eficaz en todos los aspectos evaluados, aun cuando es el más costoso, por otro lado, el sistema de audio conferencia que es el menos costoso demostró ser ineficaz”*.

La tesis de (Cruz & Vincés, 2013), realizada en la ciudad de Tumbes, Perú, titulada:

“Cultura Organizacional y Desempeño de los Trabajadores de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros de la Provincia de Tumbes – 2013”, tuvo como objetivo: *“determinar el nivel de cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros de la provincia de Tumbes año 2013”*, la investigación fue descriptiva ya que describió la situación en la que se encuentra la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores y de corte transversal, pues para obtener los

datos se hizo un corte temporal en el momento en que se realiza la medición de las variables, la población estuvo compuesta por un total de 90 trabajadores de las 8 empresas de transporte interprovincial de pasajeros que existen en la provincia de Tumbes, obteniéndose una muestra de 40 trabajadores, la metodología fue de carácter descriptivo. Los resultados de la cultura organizacional de la encuesta indicaron que *“el 45% respondieron que siempre la empresa permite que sugiera ideas para la mejora del servicio; el 10% afirma que casi siempre se les permite sugerir ideas para mejorar el servicio; el 45% restantes afirman que a veces las empresas de transporte interprovincial de pasajeros permiten que sugieran ideas para mejora del servicio y en cuanto al desempeño los resultados de la encuesta indicaron que el 45% responde que siempre se les brinda la oportunidad de ascenso; el 17% que casi siempre; por otra parte el 20% expone que le es indiferente el tema, mientras que el 8% responde que a veces se les ofrece esa oportunidad y el 10% afirma que nunca se les brinda la oportunidad de ascender”*.

Se concluyó que la cultura organizacional se encuentra en un nivel alto y de la misma forma el desempeño de los trabajadores se encuentra en el mismo nivel, lo cual indica que las empresas mantienen niveles culturales fuertes y niveles de desempeño que contribuyen a su desarrollo empresarial.

La autora (Maynez, 2016),

En la tesis titulada “Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? Con el objetivo de examinar la influencia de la cultura organizacional y del compromiso afectivo sobre la transferencia interna de conocimiento en la empresa; además, se analiza si la cultura de la organización influye significativamente sobre el compromiso

afectivo". Para ello, se llevó a cabo una "investigación transversal en una muestra no probabilística de 342 sujetos que laboran en el sector industrial localizado en la frontera norte de México". "El análisis estadístico se realizó a través de un modelo de ecuaciones estructurales". Los resultados confirman que: *"la cultura organizacional incide positiva y significativamente sobre la transferencia interna de conocimiento y sobre el compromiso afectivo"*. Asimismo, la evidencia empírica apunta que el compromiso afectivo no influye sobre la transferencia interna de conocimiento. Los resultados de este trabajo evidencian que la cultura organizacional incide directa, positiva y significativamente tanto sobre la transferencia de conocimiento intraorganizacional como sobre el compromiso afectivo de los trabajadores, *"la cultura es un aspecto clave para facilitar los esfuerzos de gestión de conocimiento"*. Al respecto, en diversos antecedentes se apunta que la cultura organizacional influye sobre la transferencia interna de conocimiento.

2.2 Bases teóricas-científicas.

Educación.

Para (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002), la *educación* se refiere:

"A todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales".

(Siliceo, 2007), a *"la educación se le define como el proceso humano – social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada"*.

Tipos de educación.

Asimismo, (Guadalupe):

Indica que se puede hablar de varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.

“La educación profesional es la educación: *institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas”:*

“Formación profesional: *es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer la formación profesional (como en el caso de los cursos de 1º, 2º, y 3er. Grado) y también las propias organizaciones”.*

“Desarrollo profesional: *es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal”.*

Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función.

“Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa”.

Antecedentes de la capacitación

(Alfaro, 2013):

En el periodo de las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, posteriormente se organizaron en el Collegia con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajos, y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y

los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco a siete años. Al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La “revolución industrial” que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII, provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Sus características esenciales:” el paso de la capacidad y la energía humanas del hombre a la máquina”, provocó profundas consecuencias para la administración.

La Revolución industrial alteró el método de capacitación existente; las máquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia, en ese sentido los gremios empezaron a decaer. Más tarde fueron asimilados con el reemplazó del proceso doméstico por el proceso fabril, provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era también el propietario de la factoría y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.

En Norteamérica, la capacitación se introdujo de Inglaterra durante el siglo XVII, y jugó un papel menos importante que en Europa, esto se debió principalmente, a que gran número de trabajadores expertos venían entre los inmigrantes.

El diario el Peruano, (Peruano, 2012):

En 1937, se creó la intendencia General de la Hacienda, Adscrita al ministerio de hacienda, encargada del manejo de la Administración pública y de la creación del Sistema de

Escalafón y Pensiones, Posteriormente la intendencia General de hacienda fue denominada Dirección General del Servicio Civil y Pensiones y traspasada al ministerio de Justicia y culto (hoy en día ministerio de Justicia).

En 1975, la ley del estatuto y escalafón del servicio civil y su reglamento (el decreto ley 11377 y su reglamento DS 522) definieron y normaron, por primera vez de manera integral la carrera administrativa en el Perú.

En 1950, la Ley del Estatuto y Escalafón del Servicio Civil y su reglamento definen y norman por primera vez y de manera integral la carrera administrativa en el Perú.

Estas normas regularon “los deberes y derechos de los empleados públicos, el ingreso de personal bajo la modalidad de concurso a través de un examen oral y escrito, el escalafón, la clasificación del personal en tres grupos” (oficiales, auxiliares y ayudantes) y la categorización de los trabajadores públicos según su tipo de relación contractual (empleados de carrera, a contrata, adscritos y de servicio).

Adicionalmente, “se le confiere a la Dirección General del Servicio Civil y Pensiones, la rectoría del servicio civil y la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los aspectos relacionados con los derechos y obligaciones de los empleados públicos y pensionistas, así como de resolver en primera instancia los conflictos”.

Posteriormente, “con el fin de capacitar a los servidores públicos, se creó en 1958 el Instituto Peruano de Administración Pública, el cual cambió su nombre en 1964 por Oficina de Racionalización y Capacitación de la Administración Pública y, en 1968, por Escuela Superior de Administración Pública – ESAP”. “En 1973, la ESAP fue absorbida por el Instituto Nacional de Administración Pública – INAP, nueva entidad rectora de la administración pública, cuya misión era

administrar los sistemas de personal, racionalización, capacitación y abastecimiento”. “En 1989, se adscribió el INAP, como órgano autónomo, a la Presidencia de la República, y se le otorgó a su jefe la categoría de ministro con derecho a voz en las sesiones del Consejo de Ministros”.

En materia remunerativa, “entre los años 1969 y 1973, se buscó establecer criterios técnicos uniformes para fijar las remuneraciones en todo el sector público, dado que hasta esa fecha cada sector tenía su propia regulación sobre la materia, generando desigualdad. Posteriormente, en el año 1978, se complementaron estas medidas con la aprobación del Régimen de Remuneraciones a todos los trabajadores de la Administración Pública, el cual define remuneración como la compensación económica que se otorga por la prestación de servicios en la Administración Pública”.

En 1979, “con la aprobación de la Constitución Política” de 1979, (República, 2018) se elevó a rango constitucional la existencia de la carrera administrativa y el derecho a la estabilidad laboral para funcionarios y servidores públicos.

“Con el fin de mejorar la eficiencia de la administración pública, en 1984 se dicta la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público, la cual recoge la esencia de la Ley del Estatuto y Escalafón del Servicio Civil y su reglamento. El Reglamento de la Carrera Administrativa aprobado por el DS 005-90-PCM, establece las siguientes disposiciones”:

La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles: “Tres grupos ocupacionales (profesionales, técnicos y auxiliares), sin considerar a los funcionarios directivos como parte de la carrera. Catorce niveles remunerativos”:

- ✓ Mayores requisitos para ingresar a la administración pública, como por ejemplo de estudios primarios a educación secundaria completa.

- ✓ El principio de mérito para el ingreso a la carrera y, en consecuencia, la obligatoriedad de concursos públicos;
- ✓ Tiempo mínimo de servicios (antigüedad) como requisito para el ascenso;
- ✓ La capacitación como requisito para el ascenso.

“Hasta los años noventa la Ley del Estatuto y Escalafón del Servicio Civil y su reglamento y la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público 23 fueron los principales intentos de ordenamiento del servicio civil peruano; sin embargo, durante los próximos años el Perú experimentará una serie de cambios, que tendrán como consecuencia el fracaso de este primer intento de organizar adecuadamente el servicio civil”.

En el Perú, según “Decreto Legislativo N° 276, de fecha seis de marzo de 1984, apruébala Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, la cual regule el ingreso, derechos y deberes que corresponden a los servidores públicos así como los recursos contra las resoluciones que los afecten” y en el Capítulo III, Del ascenso en la carrera, dispone en su Artículo 18°.- PROGRAMAS DE CAPACITACION.- Es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso.

Capacitación

(Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002), sostiene: *“que 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”*.

(Siliceo, 2007), ofrece el siguiente concepto: *“la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa*

u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”

(Alles, 2006), la define como:

“Capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poderse desempeñar con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen”.

Desde el punto de vista de (Obregón Martín, Alonso de la Torre, Díaz Dou, & Iglesias Olivares, 2008),

La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

(Dessler, 2004) Señala que: *“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”.*

Para (Cabral Rosario, 2013), es: *“El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado, a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas”.*

Para (Antencio Meza, 2017, pág. 23) es:

“Una actividad que consiste en la aplicación y preparación de conocimientos preferentemente teóricos y de característica general para todo el personal o para determinados grupos ocupacionales con la finalidad de incrementar, mejorar y corregir para cumplir las funciones con eficiencia y eficacia y demostrando buena imagen y seguridad en la organización”.

También (Dessler, 2004), se refiere: “a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados *nuevos* o ya presentes, las *habilidades* que necesitan para ejecutar sus labores”.

Objetivos de la capacitación

Según Rodríguez (2000), los objetivos de la capacitación son:

Objetivo general de la capacitación: *“Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización”.*

Objetivo particular de la capacitación: Incrementar la productividad.

- ✓ “Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario”.
- ✓ “Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad”.
- ✓ “Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo”.
- ✓ “Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación”.
- ✓ “Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos”.

- ✓ “Contribuir a reducir quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada”.
- ✓ “Facilitar la supervisión del personal”.
- ✓ “Promover ascensos, sobre la base del mérito personal.
- ✓ Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros”.
- ✓ “Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo”.
- ✓ “Contribuir a la reducción de los costos de operación”.
- ✓ “Promover el mejoramiento de las relaciones humanas, en la organización y de la comunidad interna”.

Importancia de la capacitación

Que la importancia de la capacitación radica en que ésta:

- a) **Ayuda a la organización:** “Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales”.
- b) **Ayuda al individuo:** “Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso”.
- c) **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo:** “Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos”.

Tipos de capacitación

De acuerdo con (Calderón Córdova, 1990) la capacitación se ha dividido en tres áreas:

Capacitación para el trabajo. Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización:

- a) **Capacitación de preingreso.** “Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal, los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto”.
- b) **Inducción.** “Consiste en un conjunto de actividades, que informan al trabajador sobre la organización, los planes, los objetivos y las políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización”.
- c) **Capacitación promocional.** “Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador, la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración”.

Capacitación en el trabajo. “La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal, en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales”.

- a) **Adiestramiento.** “Consiste en una acción destinada al desarrollo, de las habilidades y destrezas de trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.
- b) **Capacitación específica y humana.** “Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.

Desarrollo. “Éste emprende la formación integral del individuo y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización, para contribuir a esta formación”.

- a) **Educación formal para adultos.** “Son las acciones llevadas al cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de su educación escolarizada”.
- b) **Integración de la personalidad.** La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.
- c) **Actividades recreativas y culturales.** “Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores, en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística”.

Tipos de capacitación

(Galvangnz, 2011) Nos manifiesta:

Los tipos de capacitación son bastantes variables y se pueden clasificar de la siguiente forma:

Por su formalidad

Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos.

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

Por su naturaleza

Capacitación de Orientación: “Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes”.

Capacitación Vestibular: “Es un sistema simulado, en el trabajo mismo”.

Capacitación en el Trabajo: “práctica en el trabajo Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio”.

Entrenamiento Técnico: “Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo”.

Capacitación de Supervisores: “Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales”.

Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente Por su nivel ocupacional

- “Capacitación de Operarios”
- “Capacitación de Obreros Calificados”
- “Capacitación de Supervisores”
- “Capacitación de Jefes de Línea”
- “Capacitación de Gerentes”
- “Capacitación en el trabajo”

“Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa”.

Se divide a su vez en:

Capacitación de preingreso. “Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto”.

Capacitación de inducción. “Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general”.

Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Capacitación en el trabajo. Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

Contenidos de la capacitación

(Chiavenato I. , 2007, pág. 387) También comenta:

“Que el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber”:

“Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos”.

“Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, Etc.”.

También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

“Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas”.

“Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollarla sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en

el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas”.

“Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios”.

Estructura de un modelo o proceso de capacitación

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

De acuerdo con (Werther, 1998):

Los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: **1)** detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; **2)** determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; **3)** diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; **4)** la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y **5)** la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

Por su parte (Arias Galicia, 2006, pág. 511):

proponen un modelo de sistema, el cual denominan “Sistema AG” de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitar, de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida, éste modelo es un poco confuso,

sin embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación.

(Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 389), propone también:

“un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación”:

1. “Diagnóstico de las necesidades de capacitación”.
2. “Desarrollo de planes y programas”.
 - Establecimiento de objetivos de la capacitación.
 - Estructuración de contenidos de la capacitación.
 - Diseño de actividades de instrucción.
 - Selección de recursos didácticos.
 - Diseño de un programa o curso de capacitación.
3. “Impartición o ejecución de la capacitación”.
4. “Determinación del proceso de evaluación de los resultados”.

Beneficios de la capacitación

(Werther, 1998, pág. 208), afirma:

“Aunque la capacitación o el entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de la actual.

(Koontz Harold, 1994) *“La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos humanos y*

una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización”.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ✓ Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Se promueve la comunicación a todas las organizaciones.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Se promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Como beneficia la capacitación al personal:

- ✓ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Técnicas de la capacitación

“Técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo. Dentro de este contexto podemos señalar las siguientes técnicas”:

“Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o compañero de trabajo”.

Rotación de puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.

Relación experto-aprendiz: “se da una relación “Maestro” y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata”.

Técnicas de capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo. “En este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas”:

Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: “estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición”.

Simulación en condiciones reales: “permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente la utilizan compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador va aprender de manera práctica su puesto de trabajo”.

Actuación o socio drama: “esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre individuos y permite reconocer los errores”.

Estudio de casos: “permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación mas no así la retroalimentación y la repetición”.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada: “se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja”.

Capacitación en Laboratorios de Sensibilización: “consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de otras personas”.

Desempeño

(Chiavenato, 2004, pág. 359), plantea: *“El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”*.

Evaluación del desempeño

(Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002), “Concepto de *evaluación* de desempeño: la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño”:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

“El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar”.

(Snell, 2012), manifiesta:

La Evaluación del desempeño es una parte importante de los sistemas de administración del desempeño, es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué. Las evaluaciones son, por lo tanto, la herramienta que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

Por qué se debe evaluar el desempeño

(Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002), dice:

“Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones

se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son”:

1. “Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados”.
2. “Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos”.
3. “Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño”.

Quién debe evaluar el desempeño

La **evaluación** reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. “El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH”. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo opuesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. “La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática”. “Las organizaciones aplican diferentes

procesos de evaluación, a continuación, se examina cada una de estas alternativas”.

Autoevaluación de desempeño: “el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales”.

El gerente: “corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación”. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

El empleado y el gerente: “si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la

aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente”.

Equipo de trabajo: “en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar”.

Evaluación de 360°: “recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°”. “La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros”.

Evaluación hacia arriba: constituye una faceta específica de la alternativa anterior. “Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría

incrementas la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales". "Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas".

Comisión de evaluación de desempeño: "en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados". "La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios". "Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior". "Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño".

El órgano de RH: “es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático”. “En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización”. “Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona”.

(Snell, 2012):

Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. En IBM, los empleados con alto potencial son evaluados de manera habitual por una muestra representativa interfuncional de los líderes de la empresa (no sólo por sus jefes inmediatos). Los evaluadores pueden ser los supervisores, los colegas, miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores

Métodos de evaluación del desempeño

(Snell, 2012) Sostiene que:

Desde los primeros años en que el gobierno federal de Estados Unidos los utilizó, los métodos para evaluar al

personal han evolucionado de forma considerable. Los viejos sistemas han sido reemplazados por nuevos métodos que reflejan las mejoras técnicas y los requerimientos legales, y que son más consistentes con los propósitos de la evaluación. En el siguiente análisis se examinarán con detalle los métodos que han encontrado un uso generalizado y se tratarán en forma breve otros métodos de uso menos frecuente:

Método de rasgos. Los enfoques de rasgos para la evaluación del desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características (como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) que son consideradas importantes para el puesto y la organización en general.

Escalas gráficas de calificación. Cada rasgo o característica que se va a evaluar se representa con una escala en la que el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica.

Escalas estándar mixtas. Es una modificación del método de escalas de evaluación básico. En lugar de evaluar los rasgos con base en una única escala, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo. Estas descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior.

Método de elección forzada. Requiere que el evaluador elija entre las declaraciones, que a menudo se dan en pares, que parecen ser tanto favorables como desfavorables. Sin embargo, las declaraciones se diseñan para distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso.

Método de ensayo. Requiere que el evaluador redacte una declaración que mejor describa al empleado que se evalúa. Por lo general se pide al evaluador que describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo.

Métodos conductuales. “Los métodos conductuales fueron desarrollados para describir de manera específica que acciones se deben (o no se deben) exhibir en el puesto. A menudo estos métodos son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo”.

Método del incidente crítico. “Un incidente crítico ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto”. Un ejemplo de incidente crítico favorable es el caso de un conserje que se dio cuenta de que se había dejado abierto un archivero que contenía documentos clasificados al cerrar el negocio y llamó al oficial de seguridad, quién tomó las medidas necesarias para solucionar el problema. Un ejemplo de incidente desfavorable es el caso de un encargado de la correspondencia que no puede entregar un paquete de correo express de inmediato porque por error lo pone en la correspondencia regular que se pondrá en ruta dos horas después.

Métodos de listas de verificación de comportamiento. “Consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado”.

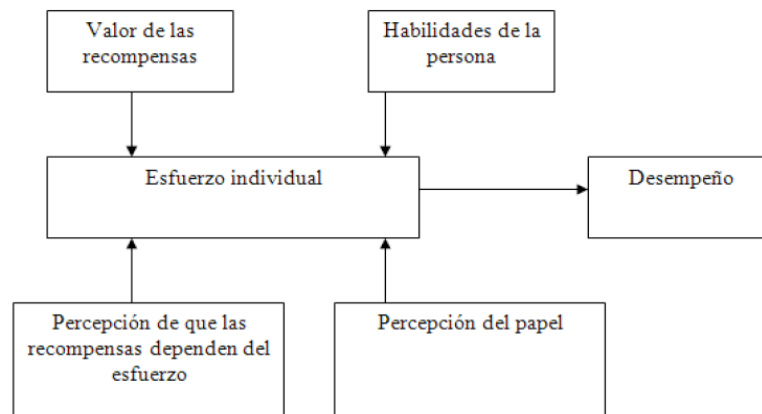


Fig. 1 Factores que afectan el desempeño en el cargo

Fuente: Gestión del Talento Humano

Autor: Idalberto Chiavenato

Beneficios:

(Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002), afirma en su investigación:

“La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas”.

1. “La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos”.
2. “La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas”.
3. “La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado”.

4. “La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia”.

Puntos débiles de la evaluación del desempeño

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

1. “Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior”.
2. “Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño”.
3. “Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación”.
4. “Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie”.

2.3 Definición de términos básicos.

Capacitación.- Actividad relacionada con las necesidades institucionales, funcionales o de competencias laborales, en que la formación, el perfeccionamiento, la complementación, son conceptos que identifican la capacitación en el entorno laboral.

Eficacia.- consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia: logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Efectividad.- Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.

Desempeño.- Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una autoevaluación.

Desempeño Laboral.- está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Evaluación de desempeño.- Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo.

Gestión administrativa.- Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

3. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación.

Esta investigación descriptiva, correlacional y tuvo como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables.

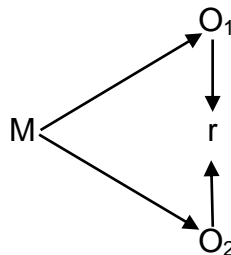
(Hernández, Fernandez, & y Baptista, 2003)

“Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba”.

Se examina los efectos de las variables, asumiendo que la variable independiente ha ocurrido señalando efectos sobre la variable dependiente.

3.1.1 Diseño de investigación.

Fue transversal y no experimental pues para obtener los datos se hizo un corte temporal en el momento en que se realiza la medición de las variables y no manipularon las variables.



Dónde:

M = Muestra.

O₁ = Observación de la V.1.

O₂ = Observación de la V.2.

r = Correlación entre dichas variables.

3.2 Población, muestra y muestreo.

Población.

(Sampieri, 2006) “Un aspecto importante, es definir con claridad y de modo específico la población objetivo de investigación”. la “Para ello se debe tener determinadas las características de los elementos que posibiliten identificar la pertenencia o no a la población objetivo”. Asimismo, para la investigación la población estuvo constituida por los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla 1

Trabajadores Administrativos UNTUMBES.

Categoría	Niveles	Cantidad
Nombrados	Funcionarios	18
	Profesionales	15
	Técnicos	57
	Auxiliares	40
	Total	130

Fuente: Oficina de personal de la UNTUMBES.

Muestra.

De acuerdo con Una muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, la misma que estuvo representada por los 130 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Muestreo

Los datos para la presente investigación fueron obtenidos mediante la aplicación de una encuesta a los 130 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes que se encontraban laborando, mediante la aplicación de dos cuestionarios para capacitación con diez preguntas y un segundo cuestionario para desempeño laboral con

doce preguntas en escala de Likert, Total mente de acuerdo **(TA)** = 5; De Acuerdo **(DA)** = 4; Ni en acuerdo ni en Desacuerdo **(I)** = 3; En Desacuerdo **(ED)** = 2 y Totalmente en desacuerdo **(TD)** = 1.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Métodos.

Es el camino o medio para llegar a un fin el modo de obrar y de proceder para alcanzar un objetivo determinado.

Los métodos fueron descriptivos, cuantitativos y cualitativos.

Método descriptivo tienen como principal objetivo describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés de forma objetiva y comprobable. Su papel en la ciencia es importante debido a que proporcionan datos y hechos que pueden ir dando pautas que posibilitan la configuración de teorías.

Los métodos descriptivos, son apropiados en determinados campos educativos facilitando **a)** recoger información actual que describa una determinada situación, **b)** identificar problemas, **c)** realizar comparaciones y evaluaciones, **d)** planificar futuros cambios y tomar decisiones.

Método cuantitativo o investigación cuantitativa a la que se vale de números para examinar datos o información. Es uno de los métodos utilizados por la ciencia. La matemática, la informática y las estadísticas son las principales herramientas.

Método cualitativo produce información sólo en los casos particulares que estudia por lo que es difícil generalizar, sólo se puede hacer mediante hipótesis.

Técnicas.

Son procedimientos sistematizados, operativos que sirven para la solución de problemas prácticos. Se seleccionan teniendo en cuenta lo que se investiga, porqué, para qué y cómo se investiga. Las técnicas pueden ser:

La observación, la entrevista, el análisis de documentos, **escala para medir actitudes la experimentación** y la encuesta.

En el presente trabajo se utilizó las siguientes técnicas:

✓ **Encuesta:** técnica que permite recoger la opinión que tiene un sector de la población sobre determinado problema.

✓ **Instrumentos de recolección de datos.**

“Son medios auxiliares que permiten recoger y registrar los datos obtenidos a través de técnicas y pueden ser: Guía de observación, ficha de observación, guía de Entrevista, cuestionario de Entrevista, guía de análisis de documentos, escalas tipo Likert, test, cuestionario”.

Para tal fin se aplicaron los siguientes instrumentos:

Cuestionarios: “es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y está relacionado con las variables y sus indicadores”.

3.4 Procesamiento y análisis de datos.

3.4.1. Procesamiento de datos.

“Una vez realizado el ña recolección de datos a través de los cuestionarios_descritos, se dio comienzo la fase esencial de la investigación, referida a la clasificación o agrupación de los mismos referidos a cada variable, objetivo de estudio para su presentación conjunta. El investigador profesional siguió un procedimiento de cuatro (4) pasos para el análisis de datos”.

Validación. El proceso de verificar que las entrevistas se hicieron de acuerdo a lo establecido. Edición, implica.

Codificación. “Se refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas”.

Introducción de datos. “Una vez que se ha validado, editado y codificado, el siguiente paso es digitar los datos, es decir convertir la información en un formato digital en una hoja de cálculo y el software SPS”.

Tabulación y análisis estadísticos. Permite analizar las frecuencias en un solo sentido, la misma que muestra el número de entrevistados que respondieron a las interrogantes planteadas con su respectiva respuesta a cada pregunta.

“Las representaciones de los datos utilizan tablas para mostrar los resultados de la investigación. Los resultados en particular, se pueden presentar de manera más objetiva y eficiente”.

3.4.2. Análisis de datos.

Aplicando el software se obtuvo SPS y tablas para la discusión y contrastación de la hipótesis y resolver el problema y lograr los objetivos.

3.5 Operacionalización de Variables.

Variable independiente: Capacitación

Definición conceptual

Es una herramienta fundamental para la Administración de los Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar conocimientos, habilidades, actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Definición Operacional

Los datos para la presente investigación fueron obtenidos mediante la aplicación de una encuesta a los 130 trabajadores administrativos nombrados

de la Universidad Nacional de Tumbes que se encontraban laborando, mediante la aplicación de un cuestionario para capacitación con diez interrogantes en la Escala de Likert, Total mente de acuerdo (TA) = 5; De Acuerdo (DA) = 4: Ni en acuerdo ni en Desacuerdo (I) = 3; En Desacuerdo (ED) = 2 y Totalmente en desacuerdo (TD) = 1.

Indicadores:

- 1 Conocimiento.
- 2 Adiestramiento.
- 3 Valores.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Definición conceptual

Es la manera como los miembros de una organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes.

Definición Operacional

De igual manera que lo mencionado en el párrafo de la definición operacional de la Capacitación, se aplicó otro cuestionario para desempeño laboral con doce preguntas en escala de Likert, Total mente de acuerdo (TA) = 5; De Acuerdo (DA) = 4: Ni en acuerdo ni en Desacuerdo (I) = 3; En Desacuerdo (ED) = 2 y Totalmente en desacuerdo (TD) = 1.

Indicadores:

- Calidad de trabajo
- Productividad
- Cumplimiento de metas
- Interacción social (Trabajo en equipo)

Escala valorativa para la variable capacitación

Tabla 03

Escala valorativa para capacitación

Variable	Indicador	Pregunta	Valor Máximo	Valor Mínimo
Capacitación	Conocimiento	04, 05 y 06	15	03
	Adiestramiento	01, 02 y 07	15	03
	Valores	03, 08, 09 y 10	20	04

Para su evaluación se califican los resultados en niveles: Alto, Medio y Bajo.

Capacitación

Alto de 37 a 50 puntos

Medio de 23 a 36 puntos

Bajo de 10 a 22 puntos

Conocimiento

Alto de 11 a 15 puntos

Medio de 07 a 10 puntos

Bajo de 03 a 06 puntos

Adiestramiento

Alto de 11 a 15 puntos

Medio de 07 a 10 puntos

Bajo de 03 a 06 puntos

Valores

Alto de 16 a 20 puntos

Medio de 10 a 15 puntos

Bajo de 04 a 09 puntos

Escala valorativa para la variable desempeño laboral

Tabla 04

Escala valorativa para Desempeño laboral

Variable	Indicador	Pregunta	Valor Máximo	Valor Mínimo
Desempeño laboral	Calidad de trabajo	02, 04 y 07	15	03
	Productividad	05, 06 y 11	15	03
	Cumplimiento de Metas	01, 03 y 08	15	03
	Interacción social	06, 10 y 12	15	03

Para su evaluación se califican los resultados en niveles: Alto, Medio y Bajo.

Desempeño Laboral

Alto de 44 a 60 puntos

Medio de 28 a 43 puntos

Bajo de 12 a 27 puntos

Calidad de trabajo

Alto de 11 a 15 puntos

Medio de 07 a 10 puntos

Bajo de 03 a 06 puntos

Productividad

Alto de 11 a 15 puntos

Medio de 07 a 10 puntos

Bajo de 03 a 06 puntos

Cumplimiento de metas

Alto de 11 a 15 puntos

Medio de 07 a 10 puntos

Bajo de 03 a 06 puntos

Interacción social

Alto de 11 a 15 puntos

Medio de 07 a 10 puntos

Bajo de 03 a 06 puntos

4. RESULTADOS

Para el Objetivo General: Determinar en qué medida la capacitación incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016.

Tabla 5

Capacitación y Desempeño laboral.

Nivel	Capacitación			Desempeño Laboral		
	Puntaje	N	%	Puntaje	N	%
Alto	37 a 50	61	46,9	44 a 60	73	56,2
Medio	23 a 36	45	34,6	28 a 43	51	39,2
Bajo	10 a 22	24	18,5	12 a 27	6	4,6
Total		130	100	Total	130	100

Fuente: encuesta.

La capacitación tiene una alta incidencia en el desempeño laboral de acuerdo a la Tabla 5, el 46,9% de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES indicaron que el nivel alto de la capacitación incide en el desempeño laboral situándola en un nivel del 56,2%.

Tabla 6

Correlaciones entre Capacitación y Desempeño Laboral

	Rho Spearman	Capacitación	Desempeño Laboral
Capacitación	Coefficiente de correlación	1,000	0,729**
	Sig. (Bilateral)		0,000
	N	130	130
Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0,729	1,000
	Sig. (Bilateral)	0,000	
	N	130	130

****.** La correlación es Significativa. Al nivel 0,01 (Bilateral).

Esta afirmación la ratificamos con los resultados del coeficiente de Spearman donde la relación entre la capacitación y el desempeño laboral tienen una correlación de 0,729 bastante cercano a 1, sosteniendo que existe correlación positiva bastante alta entre ambas variables en estudio.

Para el Objetivo Específico 1: Determinar en qué medida el conocimiento incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016.

Tabla 7
Conocimiento y Desempeño Laboral

Nivel	Capacitación			Desempeño Laboral		
	Puntaje	N	%	Puntaje	N	%
Alto	11 a 15	68	46,9	44 a 60	73	56,2
Medio	07 a 10	46	34,6	28 a 43	51	39,2
Bajo	03 a 06	26	18,5	12 a 27	6	4,6
Total		130	100	Total	130	100

Fuente: encuesta.

En la Tabla 7 encontramos que la variable Conocimiento, está situada en un nivel alto con el 46,9% de los entrevistados y su incidencia en el desempeño laboral con un nivel alto con el 56,2% de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES

Tabla 8
Correlación entre Conocimiento y Desempeño Laboral

	Rho Spearman	Capacitación	Desempeño Laboral
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,664**
	Sig. (Bilateral)		0,000
	N	130	130
Capacitación	Coeficiente de correlación	0,664	1,000
	Sig. (Bilateral)	0,000	
	N	130	130

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (Bilateral)
Fuente: Encuesta.

El coeficiente de correlación de Spearman nos indica que existe una relación de 0,664 entre las variables Conocimiento y Desempeño laboral, de acuerdo a la Tabla 8, de acuerdo a las respuestas de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES.

Correlación de Spearman (rS) “Se conoce también como coeficiente de correlación de rangos ordenados rho de Spearman y se utiliza cuando no se

puede asumir que ninguna de las dos variables involucradas tiene una escala de intervalo. Objetivo 1. Mide el grado de correlación de dos variables. “X” (predictor) y “Y” (criterio) 2. Probar su significancia 3. En la asociación significativa de variables, calcular la regresión para cualquier puntaje observado Características del Coeficiente de Correlación r de Spearman 1. Los valores pueden ir de -1.0 a +1.0 pasando por cero. 2. A mayor valor absoluto de la rho de Spearman, habrá mayor estrechez del ajuste de las coordenadas X, Y alrededor de la línea de regresión” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para el Objetivo Específico 2: “Determinar en qué medida el Adiestramiento incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”.

Tabla 9

Adiestramiento y Desempeño Laboral.

Nivel	Capacitación			Desempeño Laboral		
	Puntaje	N	%	Puntaje	N	%
Alto	11 a 15	68	46,9	44 a 60	73	56,2
Medio	07 a 10	46	34,6	28 a 43	51	39,2
Bajo	03 a 06	26	18,5	12 a 27	6	4,6
	Total	130	100	Total	130	100

Adiestramiento y Desempeño Laboral						
Nivel	Adiestramiento			Desempeño Laboral		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	11 a 15	75	46,9	44 a 60	73	56,2
Medio	07 a 10	31	34,6	28 a 43	51	39,2
Bajo	03 a 06	24	18,5	12 a 27	6	4,6
	Total	130	100,0	Total	130	100,0

Fuente: Encuesta

De acuerdo a los resultados de la Tabla 9 encontramos que el Adiestramiento tiene incidencia de nivel alto en el Desempeño laboral de los trabajadores

administrativos nombrados de la UNTUMBES por cuanto el 46,9 de ellos respondieron que existe un nivel alto en el Adiestramiento el cual determinaba un nivel alto en la variable Desempeño Laboral, de acuerdo a lo manifestado por el 56,2% de los entrevistados.

Estos resultados los confirmamos con los cálculos del coeficiente de Spearman el cual nos muestra que existe una relación positiva de 0,666 entre el Adiestramiento y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES, mostrados en la Tabla 10.

Tabla 10

Correlaciones entre Adiestramiento Desempeño Laboral

	Rho Spearman	Capacitación	Desempeño Laboral
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,664**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	130	130
Capacitación	Coeficiente de correlación	0,666	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	130	130

****.** La correlación es significativa al Nivel 0.01 (bilateral).

Para el Objetivo Específico 3: Determinar en qué medida los valores inciden en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016.

Tabla 11

Valores y Desempeño Laboral

Nivel	Capacitación			Desempeño Laboral		
	Puntaje	N	%	Puntaje	N	%
Alto	16 a 20	53	40,8	44 a 60	73	56,2
Medio	10 a 15	27	20,8	28 a 43	51	39,2
Bajo	04 a 09	50	38,5	12 a 27	6	4,6
Total		130	100	Total	130	100

Fuente: Encuesta

La capacitación en valores y sus resultados tienen una incidencia de nivel alto en el desempeño laboral, manifestados por el 40,8% de los trabajadores administrativos nombrados en la UNTUMBES, de acuerdo a los datos de la Tabla 11, que da como resultado el 20,8% con un nivel medio y un 38,5% de las respuestas que los sitúan en un nivel bajo.

En la Tabla 12 se observa que existe una correlación del orden de 0,694 medidas por el coeficiente de Spearman para los “resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES.”

Tabla 12

Correlaciones entre valores y Desempeño Laboral

	Rho Spearman	Capacitación	Desempeño Laboral
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,694**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	130	130
Capacitación	Coeficiente de correlación	0,694**	1,000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	130	130

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

5. DISCUSIÓN

Para el Objetivo General: “Determinar en qué medida la capacitación incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes” 2016.

La capacitación tiene una alta incidencia en el desempeño laboral de acuerdo a la Tabla 5, el 46,9% de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES indicaron que el nivel alto de la capacitación incide en el desempeño laboral situándola en un nivel del 56,2%.

“Estos resultados los confirmamos con los resultados del coeficiente de Spearman donde la relación entre la capacitación y el desempeño laboral tienen una correlación de 0,729 bastante cercano a 1, afirmando que existe correlación positiva bastante alta entre ambas variables en estudio”.

La tesis de (Díaz, 2011), realizada en la ciudad de México, titulada “Capacitación y Desempeño Laboral de los Empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la Zona Montemorelos-Linares Nuevo León”, “con el objetivo de evaluar si el nivel de capacitación es predictor del nivel de desempeño de los empleados de la CFE zona Montemorelos-Linares”. “La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal”. La población estuvo compuesta por 141 trabajadores de la Comisión Federal de Electricidad zona Montemorelos-Linares, Nuevo León, de los cuales participaron 113. “La conclusión de la investigación mostró que sí existe una influencia lineal, positiva y significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación laboral y desempeño laboral”.

Podemos afirmar que existen coincidencias entre la investigación realizada en la UNTUMBES con la realizada por los Días (2011) en México, con lo cual corroboramos con la relación directa positiva del coeficiente Rho de Spearman el cual nos indica un resultado de 0,729 cercano a la unidad.

Para el Objetivo Específico 1: “Determinar en qué medida el conocimiento incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”.

En la Tabla 7 encontramos que la variable Conocimiento, está situada en un nivel alto con el 46,9% de los entrevistados y su incidencia en el desempeño laboral con un nivel alto con el 56,2% de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES.

“El coeficiente de correlación de Spearman nos indica que existe una relación de 0,664 entre las variables Conocimiento y Desempeño laboral, de acuerdo a la Tabla 8, de acuerdo a las respuestas de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES.”

La autora (Maynez, 2016) en la tesis titulada “Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? Con el objetivo de examinar la influencia de la cultura organizacional y del compromiso afectivo sobre la transferencia interna de conocimiento en la empresa; Los resultados confirman que la cultura organizacional incide positiva y significativamente sobre la transferencia interna de conocimiento.”

Existen similitudes en el trabajo realizado en la UNTUMBES donde se evidenció que existe incidencia del conocimiento en el desempeño laboral con un coeficiente Rho de Spearman de 0,664 y el trabajo de Máñez (2016) en México, cuya conclusión “determinó que el conocimiento incide positiva y significativamente en el desempeño laboral”.

Para el Objetivo Específico 2: “Determinar en qué medida el adiestramiento incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016”.

“De acuerdo a los resultados de la Tabla 9 encontramos que el Adiestramiento tiene incidencia de nivel alto en el Desempeño laboral de los

trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES por cuanto el 46,9 de ellos respondieron que existía un nivel alto en el Adiestramiento el cual determinaba un nivel alto en la variable desempeño Laboral, de acuerdo a lo manifestado por el 56,2% de los entrevistados”.

Estos resultados los confirmamos con los cálculos del coeficiente de Spearman el cual nos muestra que existe una relación positiva de 0,666 entre el Adiestramiento y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES, mostrados en la Tabla 10.

La autora (Maynez, 2016) “Los resultados de este trabajo evidencian que la cultura organizacional incide directa, positiva y significativamente tanto sobre la transferencia de conocimiento intraorganizacional como sobre el compromiso afectivo de los trabajadores, “la cultura es un aspecto clave para facilitar los esfuerzos de gestión de conocimiento”.

La investigación realizada en la UNTUMBES concluye que el adiestramiento ocupa un nivel alto en el desempeño laboral, manifestado por el 46,9% de los trabajadores nombrados, existiendo coincidencias con el trabajo de la tesista Máynez (2014 6) de México, en la incidencia del adiestramiento en el desempeño laboral.

Para el Objetivo Específico 3: Determinar en qué medida los valores inciden en el “*desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes 2016*”.

“La capacitación en valores y sus resultados tienen una incidencia de nivel alto en el desempeño laboral, manifestados por el 40,8% de los trabajadores administrativos nombrados en la UNTUMBES, de acuerdo a los datos de la Tabla 11, que resume el 20,8% con un nivel medio y un 38,5% de las respuestas que los sitúan en un nivel bajo”.

En la Tabla 12 se observó que “existe una correlación del orden de 0,694 medidas por el coeficiente de Spearman para los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES”.

La autora (Maynez, 2016): “intraorganizacional como sobre el compromiso afectivo de los trabajadores, la cultura es un aspecto clave para facilitar los esfuerzos de gestión de conocimiento”. “Al respecto, en diversos antecedentes se apunta que la cultura organizacional influye sobre la transferencia interna de conocimiento”

Los valores y su incidencia en el desempeño laboral tienen un nivel alto del orden del 40,8% en las respuestas de la entrevista a los trabajadores nombrados de la UNTUMBES, existiendo coincidencias con los resultados de la investigación realizada en México por (Maynez, 2016).donde manifestaron que el compromiso afectivo (valores) de los trabajadores tienen alta incidencia en el desempeño laboral. Confirmamos con el coeficiente Rho de Spearman de 0,694 para la incidencia de los valores en el desempeño laboral.

6. CONCLUSIONES

1. Si existe incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES en un nivel alto con el 46,9% de respuestas, confirmado por el coeficiente Rho de Spearman de 0,7290, entre las variables en estudio.
2. El conocimiento incide en el desempeño laboral con el 56,2% de las respuestas de los encuestados y su incidencia se comprobó con el coeficiente Rho de Spearman del 0,664 en un nivel alto determinado por los trabajadores administrativos nombrados de la UNTUMBES.
3. La incidencia del adiestramiento en el desempeño laboral de los trabajadores nombrados de la UNTUMBES tiene un nivel alto de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, con el 46,9% de los entrevistados y confirmado por un coeficiente Rho de Spearman del 0,666 para la relación positiva entre ambas variables.
4. Los valores ocupan un lugar preponderante en la incidencia del desarrollo del desempeño laboral con un nivel alto indicado por el 40,8 de las respuestas de los trabajadores y un coeficiente Rho de Spearman de 0,694 de las respuestas de la encuesta aplicada a los trabajadores nombrados de la UNTUMBES.

7. RECOMENDACIONES

1. Las autoridades de la UNTUMBES deben fomentar y potenciar de manera la capacitación de los trabajadores administrativos nombrados para lograr mejores niveles de desempeño laboral en las funciones encomendadas para lograr la satisfacción de los involucrados.
2. La Dirección de Recursos Humanos debe promover de manera permanente y continua la capacitación del personal para lograr un mejor rendimiento profesional y laboral permitiendo mejorar la calidad de servicio al usuario desempeño de los trabajadores en lo que respecta a la transferencia de conocimiento habilidades y valores para aprovechar la sinergia entre los clientes internos y externos de la UNTUMBES.
3. Las acciones de capacitación debe ser extensivas a los diferentes estamentos y regímenes laborales existentes en la UNTUMBES para lograr un mejor desempeño laboral y obtener mejores resultados en la satisfacción de los trabajadores, docentes, estudiantes y la sociedad.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Organización Internacional de Trabajo*. (15 de setiembre de 2018). Fonte: http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_619953/lang-es/index.htm
- Alfaro, C. (25 de junio de 2013). *Blogspot*. Fonte: Blogspot: <http://capacitacionyrelacioneslaborales.blogspot.com/2013/06/capacitacion-concepto-y-evolucion.html>
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Antencio Meza, M. M. (2017). “*La Gestión de recursos Humanos y el control de personal en el hospital “Román Egoavil. Pando” – Villa Rica – Oxapampa - Pasco 2017*”. Huanuco.
- Arias Galicia, F. y. (2006). *Administración de Recursos Humanos, para el Alto Desempeño*. México: Trilla.
- Cabral Rosario, J. M. (04 de junio de 2013). Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales. Acceso em 15 de enero de 2018, disponible em Blogs: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Calderón Córdova, H. M. (1990). *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación Personal*. Mexico: Limusa.
- Chiavenato. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Brasil: Editora Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Comercio, E. (03 de junio de 2014). (E. E. Comercio, Editor, & Diario El Comercio) Acceso em 5 de febrero de 2018, disponible em <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/invierten-empresas-locales-capacitacion-laboral-325817>
- Cruz, M. E., & Vincés, M. J. (2013). *Cultura Organizacional y Desempeño de los Trabajadores de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros de la Provincia de Tumbes – 2013*. Tumbes.
- Cruz, O. E. (2011). *La gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Master Light Cía. Ltda*. UCE, Quito.
- Dessler, G. (2004). *Administración de personal*. México: Prentice Hall .
- Díaz, C. R. (2011). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Federación de Electricidad de la zona de Montemorelos-Linares Nuewvo León*. Universidad montemorelos de Nuevo León, Mexico.
- Galvangnz, B. (10 de abril de 2011). *blogspot*. (blogspot, Editor, & B. Galván, Produtor) Acceso em 20 de febreo de 2018, disponible em <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/tipos-de-capacitacion.html>:
<http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/tipos-de-capacitacion.html>
- Gómez, F. (28 de diciembre de 2012). *Leyenda de Manco Capac y Mama Ocllo*. (F. Gómez, Editor) Acceso em 19 de abril de 20018, disponible em <http://www.resumendehistoria.com:>

- <http://www.resumendehistoria.com/2012/12/leyenda-de-manco-capac-y-mama-oclo.html>
- Gonzalez, R. J., & Requena, M. (2010). *Tres décadas de cambio social en España*. Madrid: UNED.
- Guadalupe, M. (s.d.). *Blogspot*. (M. Guadalupe, Produtor) Acesso em 6 de marzo de 2018, disponível em Blogspot: <http://maritaju.blogspot.com/2010/09/capacitacion-y-desarrollo-de-personal.html>
- Hernández, Fernandez, & y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz Harold, W. H. (1994). *Administración una Perspectiva global*. México: MX: McGrawHill.
- Mateo, 4.-2. (s.d.). *biblegateway*. (R.-V. 1960, Ed.) Acesso em febrero de 2018, disponível em <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Mateo+4%3A18-22&version=RVR1960>
- Maynez, G. A. (2016). *Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?* Mexico: Universidad Autonoma de Ciudad de Juarez.
- Montes, G. L. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos*. Lima.
- Najar, O. A. (2011). *Relación entre la capacitaciónj empresarial y el desempeño laboral en los trabajadores del hotel Monasterio Cuysco* 2010. Cusco.
- Obregón Martín, M., Alonso de la Torre, B., Díaz Dou, V., & Iglesias Olivares, F. (2008). *Capacitación y desarrollo de los*. Ministerio de Salud Pública, Habana - Cuba.
- Peruano, S. C. (28 de agosto de 2012). *Regímenes laborales y formas de contratación de personal*. p. 37.
- República, C. d. (19 de mayo de 2018). *Congreso de la República del Perú 1979*. Fonte: <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/simplificacion/const/1979.htm>
- Rodriguez, B. B. (2016). *Programa de capacitación en atención al usuario para la mejora del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Cayaltí*. Caltati: Universidad Señor de Sipán.
- Sampieri, H. (2006). Mexico: McGraw Hill.
- Siliceo, A. A. (2007). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Silva, C. (2012). *“Programa de Capacitación para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”*. Venezuela.
- Snell, S. y. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Torres, R. M. (21 de agosto de 2018). *Participación Ciudadana y Educación*. Fonte: <http://www.oas.org/udse/documentos/socicivil.html>

Werther, J. W. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw - Hill Interamericana de México.

Wolosky, D. (9 de diciembre de 2016). *Prisma*. Fonte: <https://beprisma.com/la-capacitacion-latinoamerica/>

9. ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO N° 1 PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS CAPACITACIÓN

indicaciones generales.- La presente encuesta es parte de una investigación. Por favor sea honesto al responder, no es necesario proporcionar su nombre. La información suministrada se tratará de forma confidencial y anónima.

A continuación encontrará una serie de frases, marque con una X según sea su respuesta.

N°	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
01	¿Considera importante la capacitación para el desempeño de su trabajo?					
02	¿La capacitación brindada por la institución la considera efectiva para el desempeño del cargo?					
03	¿Su jefe inmediato monitorea el trabajo desempeñado?					
04	¿Se le proporciona información de instructivos, manuales y revistas especializada para la mejora de su trabajo?					
05	¿Existe capacitación actualizada en manejo de técnicas y tecnologías de información para responder a los cambios?					
06	¿Existe un plan de capacitación estratégica para lograr una organización que aprende?					
07	¿La capacitación en aulas tiene su soporte en un adiestramiento personal y/o grupal?					
08	¿La capacitación aumenta la motivación y satisfacción del empleado en su puesto de trabajo e institucional?					
09	¿La institución cuenta con un plan de capacitación para su desarrollo profesional?					
10	¿Se le brinda información en valores y se lleva a la práctica por su inmediato superior y compañeros de trabajo?					

ANEXO N° 02
CUESTIONARIO N° 2
DESEMPEÑO LABORAL

Indicaciones generales.- La presente encuesta es parte de una investigación. Por favor sea honesto al responder, no es necesario proporcionar su nombre. La información suministrada se tratará de forma confidencial y anónima.

A continuación encontrará una serie de frases, marque con una X según sea su respuesta.

N°	Pregunta	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
01	Planea su trabajo antes de empezar.					
02	Aplica lo aprendido en la capacitación.					
03	Cumple con un plan de trabajo diario.					
04	Realiza evaluaciones periódicas de su trabajo.					
05	Respeto las indicaciones de sus superiores.					
06	Ayuda a sus compañeros cuando lo necesitan.					
07	Es cuidadoso al realizar su trabajo.					
08	Es cuidadoso con las instalaciones de la institución					
09	Es cuidadoso con las herramientas de su trabajo.					
10	Se responsabiliza de las malas acciones que toma en su labor diaria.					
11	Puede trabajar con eficiencia aunque no lo estén supervisando.					
12	Realiza su trabajo cuidando los recursos dados por su institución.					

DEDICATORIA

A nuestro amado Dios todopoderoso, por haberme dado la vida y la oportunidad, a mi familia por su apoyo en cada instante, especialmente a mi madre y mis hijos por su comprensión de su valioso tiempo que hicieron posible mi inspiración y continuar con mis éxitos.

AGRADECIMIENTO

A mis padres Guillermo Augusto y Nancy, quienes me educaron con sus sabias enseñanzas que toda persona alcanza sus objetivos cuando le da la debida importancia al esfuerzo que realiza. Y asimismo que el éxito se obtiene con voluntad, compromiso y conocimiento. A mis profesores de esta alma mater por impartir y compartir sus conocimientos doctrinarios.