

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A LOS SUPERVISORES
Y EL NIVEL DE COMUNICACIÓN CON LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA LIMA BUS INTERNACIONAL 1 S.A.
JULIO – OCTUBRE 2016**

PRESENTADO POR:

BACH. JHON ALBERTO GUERRERO CORZO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERU

2016

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico en primer lugar a mi Dios que es mi guía y la luz en mi camino, a mi esposa que siempre está apoyándome en todos los proyectos que tengo, para poder salir adelante, a mi madre linda que siempre está al tanto de nosotros que somos sus hijos, a mis hermanos que siempre están a la expectativa de lo que pueda lograr, a mi papá que siempre me está dando sus consejos para no cometer errores, a mis suegros que son como mis segundos padres.

Agradecimiento

Gracias a Dios por permitirme llegar al final de mi carrera profesional, doy gracias a mi esposa por creer en mí y por su apoyo incondicional para lograr todos mis objetivos.

Gracias a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega mi alma mater, que me acogió en sus instalaciones como un alumno más. Y poder recorrer el camino que no ha sido nada fácil hasta llegar a la meta.

INDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Indice	iv
Presentación.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
CAPÍTULO I _Planteamiento del problema.....	1
1.1. Situación problemática.....	1
2.1. Problemas de la investigación.....	3
3.1. Justificación.....	4
4.1. Objetivos de la investigación.....	5
CAPÍTULO II Marco teórico.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Bases teóricas.....	14
2.3. Glosario de términos.....	36
CAPÍTULO III Hipótesis y variables.....	39
3.1. Hipótesis general.....	39
3.2. Hipótesis específicas.....	39
3.3. Identificación de variables.....	40
3.4. Operacionalización de variables.....	40
3.5. Matriz de consistencia.....	41

CAPÍTULO IV Metodología.....	42
4.1. Tipo y nivel de la investigación.....	42
4.2. Diseño de la investigación.....	43
4.3. Población de estudio.....	44
4.4. Unidad de análisis.....	44
4.5. Tamaño de la muestra.....	44
4.6. Selección de la muestra.....	45
4.7. Técnicas de recolección de datos.....	46
4.8. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información.....	46
CAPÍTULO V Presentación de resultados.....	47
5.1. Análisis e interpretación de resultados.....	47
5.2. Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis.....	77
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81
Anexos.....	85

Presentación

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema.

Significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Guglielmetti, Pedro (1998)

El presente estudio considera dos temáticas que son la aplicación de programas de capacitación a los supervisores y el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

El estudio ha considerado seis capítulos:

En el Capítulo I se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación.

El Capítulo II muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos. En el Capítulo III se presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores. En el Capítulo IV se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información. El Capítulo V presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística; el Capítulo VI, las conclusiones y recomendaciones y finalmente, las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente investigación.

Resumen

La capacitación y el desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Silíceo, Alfonso; 2004.

El objetivo de la presente investigación fue evaluar la aplicación de programas de capacitación para los supervisores y su influencia el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

El estudio es de tipo aplicado, nivel evaluativo y su diseño corresponde al no experimental, la población fue conformada por 100 colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A. y la muestra la representó por 80 colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A., las técnicas que se seleccionaron en la presente investigación fueron: encuestas y, entrevistas y los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios.

La herramienta estadística que se empleó fue de análisis racional de las variables con la estimación de parámetros determinando el proceso de contrastación de las hipótesis. Como conclusión, se obtuvo un resultado de 96.48% con respecto a las aplicaciones de programas de capacitación a los supervisores lo cual nos muestra que influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 S.A.

Palabras claves: Comunicación, Capacitación, Supervisores, Gerencia, Liderazgo.

ABSTRACT

Training and development that apply in organizations, must be designed precisely as models of education, through which it is first necessary to form a culture of corporate identity based on the social values of productivity and quality in work tasks. Siliceous, Alfonso; 2004.

The aim of this research was to evaluate the implementation of training programs for supervisors and influence the level of communication with company employees Lima International Bus 1 S.A.

The study is applied rate evaluation level and its design corresponds to non-experimental population was made up of 100 collaborators International Lima Bus 1 SA and the sample represented by 80 employees of the company Lima International Bus 1 SA, techniques that they were selected in this research were: surveys and interviews and instruments used were questionnaires.

The statistical tool used was a rational analysis of the variables determining parameter estimation process of hypotheses. In conclusion, a score of 96.48% was obtained with regard to the application of training programs for supervisors which shows that significantly influences the level of communication with the employees of the company lima international bus 1 S.A.

Keywords: Communication, Training, Supervisors, Management, Leadership.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En las grandes ciudades del mundo en desarrollo, los tiempos empleados en viajes son generalmente altos y van en aumento. Los destinos accesibles dentro de tiempo dado están disminuyendo. El tiempo promedio de un viaje diario en un solo sentido en Río de Janeiro es de 90 minutos. En Bogotá, de 60 minutos. La velocidad vehicular promedio en Manila es de siete millas por hora. El auto en Bangkok pasa detenido en el tráfico, en promedio, el equivalente a 44 días al año.

Esto ocurre debido a que el parque de vehículos inscritos crece rápidamente a raíz del aumento de la población, el incremento de la riqueza, la mayor penetración comercial y probablemente debido a la imagen crecientemente atractiva en el mundo en desarrollo hacia un estilo de vida que tiene al automóvil por elemento esencial. Por consiguiente, en gran parte de esa realidad el número de vehículos motorizados aumenta en más de 10% al año, en tanto que el número de vehículos se duplica en 7 años. Estos países incluyen China (15 por ciento), Chile, México, Corea, Tailandia, Costa Rica, Siria, Taiwan y varios más.

En el Perú el Sistema Metropolitano de Transporte o El Metropolitano, es un sistema de autobuses de tránsito rápido que opera en la ciudad de Lima, capital del Perú. Este sistema es administrado por la Municipalidad de Lima y es operada en su mayoría por consorcios colombianos. Tres de los cuatro operadores ganadores de la licitación del

Metropolitano, son consorcios formados por transportistas locales con operadores colombianos.

- El Consorcio Perú Masivo, está conformado por la empresa colombiana TRANSMASIVO S.A. y los consorcios locales Transperuano y Convialsa.
- El Consorcio Lima Bus Internacional, es una sociedad que incluye además de los transportadores locales, y una carrocería peruana.
- El Consorcio colombiano Lima Vías Express (*LVESA*), participa el operador Grupo Express del Perú.
- Transvial Lima SAC está conformada por la unión entre los empresarios locales, Ecológico Vial y G-9, con los argentinos Grupo Plaza de Inversiones S.A. y la Empresa Municipal de Transportes de Madrid S.A..

El Metropolitano, es un sistema que cuenta actualmente con una ruta troncal y 21 rutas alimentadoras. La ruta troncal, denominada COSAC I (Corredor Segregado de Alta Capacidad) o Corredor 1, es una ruta segregada que cuenta con 38 estaciones y una extensión de 36 km que está complementada con rutas alimentadoras que alimenta el sistema troncal en sus extremos. Esta ruta troncal recorre la ciudad de Lima en sentido sur a norte conectando 17 distritos, desde el distrito de Chorrillos en la estación Matellini hasta el distrito de Independencia en la estación Naranjal, una de las rutas que recorría el antiguo sistema ENATRU (1966-1993).

Por lo tanto, los gerentes de operaciones de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A. necesitan una buena comunicación y habilidades interpersonales para ayudar a las diferentes partes de una organización a trabajar en conjunto. Su trabajo incluye la

creación de una cultura positiva en donde se pueda hacer el trabajo. Facilitan la comunicación entre los empleados y los departamentos. A veces, ellos pueden ayudar a resolver disputas o desacuerdos. Los gerentes de operaciones cooperan en la toma de decisiones de alto nivel junto con otros altos ejecutivos de la organización, como el presidente, director financiero y director ejecutivo.

Por lo tanto, existen muchas empresas que por falta de aplicación de programas de capacitación a sus supervisores se muestra un mal clima laboral que tiene que ver mucho con la relación que existe entre los supervisores y los colaboradores de la empresa porque no se cumple el perfil adecuado que debe tener el profesional que asume un cargo.

Finalmente, el nivel de comunicación no es la adecuada con los colaboradores de la empresa como resultado no hay una buena relación entre los supervisores y los colaboradores de la empresa.

2.1. Problemas de la investigación

Problema general

1. ¿En qué medida la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influye en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional I S.A.?

Problemas Específicos

1. ¿En qué medida el logro de objetivos en la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influye en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.?
2. ¿Cómo influye los contenidos de los programas de capacitación a los supervisores en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.?
3. ¿En qué medida el desarrollo de las actividades de los programas de capacitación a los supervisores influye en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.?

3.1. Justificación

a) Justificación Teórica

Para Guglielmetti (1998), la aplicación de programas de capacitación a los supervisores se elabora para poder mejorar el desarrollo personal en las organizaciones y por consiguiente debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Las capacitaciones interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Cano (2006), nos muestra el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa; se desarrolla con la finalidad de que la comunicación social se denomina como vertical porque es aquella que fluye ascendente o descendentemente entre los subordinados, esta comunicación permite una información relativa a procedimientos,

prácticas, valoración de rendimientos y canales de comunicación a los mismos empleados de una organización.

b) Justificación práctica

En el presente proyecto, la capacitación es importante para la mejora de la organización; debe quedar claro que es relevante capacitar al personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores, por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones; lo anterior se podrá realizar aplicando una buena comunicación entre departamentos y una buena motivación del líder a todos los departamentos para que cada colaborador realice efectivamente sus actividades, donde pueda producir grandes ingresos para la empresa, de acuerdo a la cultura y/o ambiente del departamento que corresponde.

4.1. Objetivos de la investigación

4.1.1 Objetivo General

- a) Evaluar la aplicación de programas de capacitación para los supervisores y su influencia en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el logro de objetivos en la aplicación de programas de capacitación a los supervisores y su influencia en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.
- b) Reconocer los contenidos del programa de capacitación a los supervisores y su influencia en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.
- c) Establecer el desarrollo de actividades del programa de capacitación a los supervisores y su influencia en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Maldonado (2006), con la tesis: “Programa de capacitación dirigido a supervisores de ventas y vendedores como herramienta para los logros de la empresa de servicios, total, S.A”, Guatemala.

De conformidad con los resultados obtenidos, se identificaron las brechas que existen entre el perfil del puesto de supervisor y vendedor y el nivel actual de las personas que los ocupan.

Se detectaron como áreas críticas: comunicación y liderazgo, y como susceptibles de mejorar administración y planificación para supervisores; y para vendedores, comunicación, aspectos generales de venta y aspectos psicológicos y profesionales en las ventas; por lo que se estableció la necesidad de cursos para superar las deficiencias y fortalecer los conocimientos.

Como recomendación se propone un Programa de Capacitación a Supervisores y Vendedores, el cual es el aporte del trabajo de investigación realizado, orientado a mejorar el desempeño laboral de supervisores y vendedores de la empresa de Servicios Total, S.A

Alonso y Matta (2010), con la tesis: “Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical CIAT”. Palmira – Colombia.

El presente trabajo de grado pretende determinar si la capacitación como variable independiente, tiene relación en los colaboradores sobre los niveles de la satisfacción laboral, el aprendizaje, el desempeño y el desarrollo de carrera individual, estas tomadas como variables dependientes.

Los resultados de las correlaciones indican que existe correlación directa entre la capacitación y las variables satisfacción laboral, aprendizaje y desarrollo de carrera; mientras que para el variable desempeño los resultados obtenidos establecieron una no correlación.

Así mismo, la prueba de hipótesis de investigación se acepta para las variables Satisfacción, Aprendizaje y Desarrollo de carrera individual y se rechazan sus hipótesis nulas.

Para la variable Desempeño al no existir correlación con la Capacitación, se acepta la hipótesis nula La Capacitación No tiene relación con el desempeño y se rechaza La Capacitación tiene relación con el Desempeño.

Bohórquez y Tovar (2008), con la tesis: “Propuesta de mejoramiento al proceso de capacitación implementado por el área de gestión humana de almacenar S.A, para todos sus colaboradores”. Bogotá – Colombia.

En este caso, dadas las investigaciones y los análisis realizados a lo largo del presente trabajo de grado, se puede concluir que en almacenar existe un proceso que aunque actualmente se encuentre implementado, no se está cumpliendo con el objetivo por el cual fue creado; este es el proceso de capacitación, y el motivo que impulso a desarrollar el presente proyecto, pues aunque la empresa cuente con muy buenos resultados, financieros y operacionales, el talento humano en cuanto al tema de capacitación, no debe ser motivo de descuido en una organización, por ello se realizaron las propuestas vistas en el último capítulo, con el fin de ser aplicadas para mejorar el proceso de capacitación que actualmente tienen y convertirlo en una herramienta clave de competitividad, que mejore los resultados de la Compañía, mediante la motivación, el conocimiento y el desarrollo de las habilidades de los colaboradores.

La capacitación es la herramienta de inversión más duradera y valiosa que la empresa pueden ofrecerle a sus empleados, pues el conocimiento es un privilegio que adquieren las personas para toda la vida, no es un beneficio efímero como el dinero, este permanece y se desarrolla con la experiencia, son de los beneficios más positivos que generan valor a las personas y al mismo tiempo a la organización.

Balarezo (2014), en su investigación: “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”.

Ambato – Ecuador.

Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.

- La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores.
- Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive. La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.
- Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Armas (2014), con la tesis: “Comunicación Interna y clima laboral”. Quetzaltenango-Guatemala.

La comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

La comunicación interna favorece al clima laboral porque influye en la identidad organizacional de los colaboradores y la cual proyectan al momento de alcanzar los objetivos de la empresa, tal y como lo reflejo la investigación, para evitar crisis internas producidas por los puestos rotativos de sus supervisores o jefes inmediatos.

Según el estudio realizado, los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias.

Dentro de la organización el clima es agradable y motivador para los colaboradores porque cuentan con el apoyo de sus jefes y compañeros como también con las posibilidades de obtener un ascenso.

Los colaboradores se sienten seguros al trabajar en las instalaciones de la organización y por la seguridad que representa su lugar de trabajo.

La comunicación interna tiende a influir dentro del clima laboral de la organización ya que si en la comunicación que existe no se promueve el empoderamiento con los colaboradores o bien si no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias, éstos no se sentirán parte de la organización y perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

La forma en que la comunicación interna influye al clima laboral dentro de la organización es de manera positiva ya que la comunicación se da tanto de forma ascendente como descendente y siempre de una manera cordial, debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, lo que da a lugar a una mejora continua porque provee el espacio para recibir una realimentación adecuada.

Cardona (2012), con la tesis: “Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos”. Quito-Ecuador.

Es evidente que la forma de lograr una buena comunicación interna en cuanto se refiere a asuntos laborales, es mediante una vía personalizada; ya sea la comunicación vertical u horizontal, de forma abierta o cerrada, se deberá contemplar la comunicación cara a cara con los miembros de la empresa y en el caso de no ser posible hacerlos con todos, hallar herramientas que sean directas, se escuchen opiniones y sobre todo que requieran respuestas de lado y lado.

Existen normas o políticas para el manejo de la comunicación interna en las empresas investigadas, pero esto no quiere decir que su utilización sea totalmente efectiva; porque se observa un gran rechazo sobre su manejo dentro de la empresa por parte de sus trabajadores, ya sea por errores en su difusión, en su entendimiento o en su uso.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la empresa, la falta de canales o la equivocada utilización de los mismos; genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardando las respuestas y la desinformación acerca de las políticas; es decir, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

La notoria falta de personas encargadas concretamente en el manejo de los procesos de comunicación con los trabajadores y colaboradores de otros niveles, refleja una posible ignorancia dentro de las empresas sobre el papel de la comunicación; produciendo errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos. Sin la ejecución de evaluaciones sobre el manejo de la comunicación, será compleja la visualización de la efectividad de los medios o herramientas con los que se está trabajando actualmente en las empresas y no se podrá detectar de manera eficiente las fallas que se estén cometiendo para la planificación de programas renovados o mejorados.

Guevara (2011), con la tesis: “Las Comunicaciones Para El Desarrollo Organizacional”. Callao – Perú.

En las pequeñas empresas de la jurisdicción del distrito de San Martín de Porres, el Sistema de Comunicación como instrumento de gestión interna es muy relativo. Hay diferencias en la aplicación como: supeditar el desarrollo de funciones al control de las jefaturas, sin otorgar facilidades para que la iniciativa personal prima en el desempeño del personal. Otra, de efecto relativo, es que no siempre “se predica con el ejemplo”. Este resultado es una muestra que directores y jefes no son conscientes, porque posiblemente no tienen planificado, que el “ejemplo” que den aquellos a sus

colaboradores, vale más que los discursos y las disertaciones orales condicionantes al cumplimiento de obligaciones.

2.2 Bases teóricas

El estudio ha considerado las siguientes bases teóricas:

2.2.1 Capacitación y la empresa

Revisando la literatura de Silíceo (2004), encontramos su planteamiento de observar la capacitación en la empresa como un reto. No solo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad sino por su ya mencionada trascendencia, queremos plantear un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel de empresa.

El reto a que nos referimos es simple y lo planteamos con las siguientes interrogantes:

- a) ¿Acaso nos interesa auténticamente, comprometidamente el fenómeno de la educación y la capacitación de personal?
- b) ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo?
- c) ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y, por ende, el bien de la empresa y de la sociedad?
- d) ¿Cuánto personal estamos capacitando y que calidad estamos alcanzando?

Creemos que estas preguntas no tienen fáciles respuestas, entrañan un profundo, sincero y efectivo compromiso de contribuir al bien de la persona, al incremento de la productividad y por tanto al bien común de la sociedad.

Estamos convencidos, como ya se señaló, de que muchos problemas que nuestros empleados afrontan se deben a la falta de educación o al mal encausamiento de la

misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a un sin número de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

2.2.2 Las herramientas básicas para la gestión de la capacitación

Para Guglielmetti (1998), la capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema.

Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- a) Las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b) Las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c) Los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;
- d) El sistema de evaluación del desempeño; y,
- e) Los expedientes del personal.

Las herramientas a), b) y c) contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal.

La herramienta d) tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas (una de las cuales puede ser la carencia de competencias).

La herramienta e) contiene el historial de las personas que trabajan en la organización, en el cual se registran, además de sus antecedentes personales, la trayectoria de su carrera, su desempeño y su potencial de desarrollo.

Si bien la aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la capacitación -como lo prueban muchas empresas e instituciones que carecen de ellas- su uso es conveniente, por cuanto ellas constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. En definitiva, estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de capacitación en una organización.

2.2.3 Las etapas de la gestión de la capacitación

2.2.3.1 Análisis de las necesidades de capacitación

Guglielmetti (1998), considera que esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal.

Los problemas del desempeño humano en las organizaciones, pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de necesidades de capacitación.

2.2.3.2 Planificación general de la capacitación

La planificación general de la capacitación en una institución implica:

- i. Seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad;
- ii. Evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación; y,
- iii. Elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.

La selección de las acciones de capacitación significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega (capacitación interna o externa); la metodología de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo, curso, seminario, taller, capacitación a distancia, instrucción programada, etc.); la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y, el costo. En el caso de la necesidad de capacitación de grupos, es posible considerar la posibilidad de organizar o contratar acciones de capacitación colectivas (por ejemplo, cursos cerrados). Este análisis exige un conocimiento cabal tanto de la oferta externa de capacitación como de la factibilidad de organizar acciones de capacitación internas.

Por lo general, las propuestas de capacitación elaboradas por los supervisores, con el apoyo del encargado de capacitación, superan los recursos disponibles para ejecutarlas, en términos de dinero y tiempo. Frente a esto, la dirección de la institución (o un comité de alto nivel) deberá evaluar y jerarquizar dichas propuestas, a fin de seleccionar aquellas que presentan la mejor relación entre el costo, por una parte, y la pertinencia de la capacitación propuesta, en relación con los objetivos de la organización, por otra. Cabe señalar que el costo de la capacitación no se refiere sólo al costo directo de desarrollar las acciones de capacitación -por ejemplo, impartir un curso sino también a los costos complementarios, tales como el tiempo de trabajo que, eventualmente, deberán sacrificar los participantes y los gastos adicionales que suelen

derivarse de las acciones formativas, como bonificaciones de transporte, alimentación, y materiales de estudio entre otros.

Finalmente, con base en las propuestas aprobadas se elabora el Plan General de Capacitación y su correspondiente presupuesto. El Plan de Capacitación deberá contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que contenga, a lo menos, la siguiente información: nombre de la acción de capacitación; entidad ejecutora; lugar de ejecución; duración; periodo de ejecución; horario; número de participantes, a este respecto, es conveniente que tanto el plan como el presupuesto tengan alguna flexibilidad que permita realizar ajustes ante necesidades imprevistas o cambios en las circunstancias que les dieron origen. Con todo, estos ajustes eventuales deberán estar claramente reglamentados.

2.2.3.3 Ejecución y control de las acciones de capacitación

Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones, recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución. Por lo general, estas tareas incluyen:

- a) Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b) Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados, para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- c) Organizar acciones de capacitación internas.
- d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.

- e) Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- i) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- j) Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

2.2.3.4 Evaluación del impacto de la capacitación

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución. Este análisis que no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje, mencionado anteriormente, le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación.

2.2.3.5 Los costos de la capacitación

Para fines de la evaluación de impacto, es preciso tomar en cuenta los costos totales de las acciones de capacitación, los cuales incluyen no sólo los costos directos de impartir la capacitación, que ya fueron analizados anteriormente, sino también una serie de costos adicionales que se derivan de la ejecución de una acción de

capacitación. Entre estos, los más frecuentes e importantes suelen ser: i) el costo de diseño de la acción de capacitación; ii) el costo de entrenamiento del personal docente; iii) los gastos de administración y costos indirectos asignados a la acción de capacitación; iv) los gastos de difusión y promoción; v) los costos de servicios complementarios brindados a los participantes y docentes, como transporte, alimentación, alojamiento, seguros, etc.; y, vi) el costo del tiempo de trabajo sacrificado por los participantes y docentes.

2.2.3.6 Los beneficios de la capacitación

Por lo general, los beneficios de la capacitación para una institución tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos. Tales beneficios pueden estimarse comparando la situación que existe (o podría existir, en el caso de las acciones de capacitación preventivas) sin la capacitación, por una parte, con la situación que existe después de la capacitación, por otra. Al hacer esta comparación, hay que tener especial cuidado de eliminar posibles efectos de otros factores. Por ejemplo, un aumento en el número de placas radiográficas de un hospital puede deberse al uso de nuevas tecnologías de procesamiento de las placas, más que a la capacitación del personal.

2.2.4 Porqué es necesaria la capacitación

García (2011), señala que en la actualidad se le ha dado un papel preponderante a la administración del personal, anteriormente, las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado considerablemente. “Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización” (Mondey y Noe, 1997, p. 4).

De alguna forma, se podría decir que: “el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces”(Werther y Davis, 1998, p. 8) a través de administrar mejor los recursos humanos, de aquí que, una buena administración de recursos humanos genera beneficios en el sentido de, que si el talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento.

El razonamiento anterior debería hacer reflexionar en lo siguiente: ¿cómo puede caber en la mente de un administrador de recursos humanos, la idea de considerar que algún personal con determinadas habilidades quiera desempeñarse en un ambiente desagradable, donde el trabajo no sea retador y que tampoco le permita poner en práctica sus habilidades y conocimientos, y que además no se le desarrolle tanto en lo personal como en lo laboral?

En la actualidad podría haber muchas oportunidades de empleos, pero no todas las empresas podrían ser muy buenos lugares para trabajar, en muchas de las economías

modernas, es más fácil obtener recursos económicos y tecnología de punta que un buen personal, esto significa que la ventaja competitiva la tendrán las empresas que sepan cómo atraer, seleccionar y retener a sus trabajadores mediante un plan claro y definido de desarrollo personal y laboral.

Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible postergarlos. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediamente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización.

Un error muy frecuente en la administración es que por lo regular, cuando se plantea una estrategia, se señalan con precisión lo que se va a hacer con los recursos económicos, tecnológicos y financieros, pero rara vez se mencionan los recursos humanos que se van a necesitar y mucho menos, con qué cualidades, habilidades, conocimientos y/o competencias necesarias. Es importante señalar, que sin estos recursos, es poco probable implantar las estrategias por excelentes que éstas sean. “Cada mejora a la compañía descansa en la gente que desea hacer algo mejor y diferente. Cuando...se pueda...obtener personal que quiera y sepa cómo cambiar, entonces se podrán implantar las estrategias y alcanzar los objetivos” (Gubman, 1998).

Si uno se preguntara por qué es esencial conectar la estrategia con el personal para administrar el talento, o lo más importante, como hacerlo, se podría decir que esto descansa en tres conceptos claves, la alineación, el compromiso y la medición. La alineación significa asignar a la gente en la posición correcta, es decir, el personal deberá estar alineado conforme a la estrategia del negocio, dicho de otra forma, determinar qué cualidades, competencias o habilidades se requieren en tal o cual estrategia y en base a eso asignar a las personas que cubran con esos requisitos o dotarlos de esas habilidades mediante la capacitación y adiestramiento. El compromiso significa promover que el personal se comprometa con sus propósitos básicos y dirección correcta y finalmente evaluar el desempeño.

2.2.4.1 Aspectos importantes de enseñanza-aprendizaje en la capacitación

El ser humano tiene diferentes caminos para aprender, de tal forma que resulta importante conocer algunos aspectos que condicionan este proceso de aprendizaje, mismos que deberán ser considerados siempre que se pretenda diseñar e impartir cursos de capacitación. He aquí algunas de las formas de como aprenden las personas: por memorización, que consiste en aprender repitiendo la información que se requiera; por acondicionamiento clásico, se basa en aplicar al conocimiento o consideraciones que se ha formado de una cosa para reconocerla mejor; el acondicionamiento operante o instrumental, que es el considerar los pros y los contras después de determinados actos con el fin de modificar la conducta; por ensayo y error, cuando la situación resulta compleja para el sujeto, este procede como si fuera al tanteo hasta que se ubica y encuentra un camino de salida; mediante la comprensión, esto es, cuando la situación resulta compleja para el sujeto, este logra captar el significado total de una situación y

así la asimila, por lo tanto, es importante señalar que no es lo mismo aprendizaje a secas que enseñanza-aprendizaje, ya que existen diferentes tipos de aprendizajes sin labor de enseñanza.

Se puede decir que se aprenden: conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, por lo tanto, se debe tomar muy en cuenta el problema de hacer coincidir los objetivos que se proponen los instructores con los que desean y buscan los capacitados. Al pretender seleccionar los mejores recursos didácticos, métodos o técnicas de enseñanza de la capacitación, hay que considerar dos aspectos principalmente: a) los principios en los que se basa la enseñanza, y b) los principios en los que se basa el aprendizaje. Partiendo de estos dos grupos de principios, se podrán seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas para la transmisión de los conocimientos por parte del instructor o facilitador.

Los principios didácticos o de la enseñanza, son normas que le facilitarán al instructor la transmisión de los contenidos temáticos que vaya a aportar o pretenda enseñar, entre otros, se destaca que la enseñanza debe ser: 1) concreta, o sea utilizar formas experimentales en el cual se realicen talleres teóricos-prácticos para explicar el tema en concreto; 2) activa, consiste en promover que el capacitando descubra los conocimientos por sí mismo y esto se aprende haciendo; 3) progresiva, es decir, se deben descomponer los temas en sus diversos elementos y hacer un análisis detallado de cada uno de ellos, e ir de lo sencillo a lo complejo; 4) repetitiva, que consiste en hacer resúmenes y de repetir cuantas veces sea necesario hasta que los conocimientos y prácticas queden claros; 5) variada, en esta enseñanza se utilizan varias técnicas educativas; 6) individualizada, esto es, conocer con el mayor detalle posible a todos y a cada uno de los participantes, enseñar a medida de cada miembro del grupo; 7) estimulante, motivarles el interés de estudiar bien, así mismo promover esfuerzos y

premiarlos; 8) cooperativa, esto se debe realizar cuando se va estudiar en grupo y por lo consiguiente fortalecer el trabajo grupal, en el cual se debe fomentar la colaboración entre los miembros del grupo; 9) dirigida, hay que guiar el aprendizaje, hacia un aprendizaje exitoso y útil, esto es, el hombre aprende cuando le enseñan y finalmente, 10) auto dirigida, es decir, fomentar en el capacitando el autocontrol del aprendizaje, educarlo para que aprenda por sí mismo.

2.2.5 La comunicación

Según Roberto (2010), la comunicación es consustancial a nuestra especie y es una cualidad que ha favorecido nuestra supervivencia y nuestra perpetuación en la mayor parte de los ecosistemas del planeta. Pero, ¿por qué es tan importante para el ser humano intercambiar mensajes con sus congéneres? ¿Qué ocurriría si careciéramos de esta habilidad? La respuesta a estas preguntas procede de diversos ámbitos. Emile Durkheim, eminente sociólogo del siglo XIX, sostenía, en su obra *El Suicidio*, que las personas que pasaban menos tiempo en sus grupos sociales presentaban mayores probabilidades de acabar con su vida intencionadamente que aquellos más integrados.

Es decir, el número de horas que dedicaba el suicida a comunicarse con sus familiares, amigos o conocidos era muy inferior al de una persona normal.

Muchos de nosotros experimentamos cierto desasosiego en situaciones sociales como el cortejo, la asistencia a fiestas o reuniones, o al exponer argumentos frente a un público más o menos numeroso. Alguien con fobia social padece un miedo tal a estos escenarios que puede llegar a evitarlos o sobrellevarlos con evidentes síntomas de ansiedad.

Las fobias sociales pueden producir serios trastornos emocionales y perjudicar el desarrollo educativo de la persona, sus progresos profesionales o, incluso, hacerla perder un puesto de trabajo en el que haya que interactuar con otros. A menudo, quienes padecen este tipo de temores recurren al alcohol o a las drogas para tranquilizarse (o desinhibirse) antes de enfrentarse a una situación comunicativa pública.

Vemos, pues, que la comunicación integra un factor protector del equilibrio psicológico en el ser humano, y también como la presencia o ausencia de otras personas y/o grupos determina que pueda operar esta salvaguardia de la mente. Si comunicación y sociedad son dos conceptos indisolubles, cualquier respuesta que plantee el primero vendrá dada por el segundo y viceversa.

El propósito de este primer capítulo es, precisamente, adentrar al lector en el ámbito científico de la comunicación, ubicar esta ciencia en el conjunto de saberes científico-sociales y mostrar su trayectoria teórica en cada una de sus áreas de actuación. Dicho esto, ¿cuál es la respuesta de las ciencias sociales al problema de la necesidad de la comunicarse?

En general los investigadores de la sociedad sostienen que el éxito biológico de nuestra especie se debe a nuestra capacidad de relación y a que la comunicación desempeña un papel trascendental en dicha facultad. Se pueden contar por miles las actividades humanas que requieren algún grado de vinculación social: las personas que trabajan juntas para alcanzar sus metas profesionales; dos amigos disfrutando de una cena en un restaurante; miles de jóvenes cantando al unísono en un concierto de rock; millones de telespectadores viendo la retransmisión de los Juegos Olímpicos, etc. Los participantes en estas actividades pueden encontrarse próximos en términos de

coordinadas geográficas, o dispersos como los empleados del servicio de correos. Pueden incluso diferenciarse por el grado de capacitación técnica y refinamiento requeridos en la actividad social que les une: desde una orquesta sinfónica que se compone de músicos muy adiestrados, hasta los niños que espontáneamente se organizan para jugar al escondite.

Las transacciones cotidianas difieren además en su grado de complejidad y en el tiempo que transcurre hasta su finalización. Alguien puede preguntar por una dirección desde su coche: este acto implica la presencia de al menos dos personas y finaliza rápidamente; en cambio, las comisiones de investigación del Congreso de los Diputados se prolongan durante días y en ellas pueden comparecer cientos de personas.

Es muy fácil comprobar en el día a día que la cooperación (acciones simultáneas de varias personas para conseguir unos objetivos que satisfagan de algún modo a la mayor parte de los participantes) es un fenómeno social generalizado y que su ejecución requiere comunicarse. En definitiva, si hay una característica que defina al ser humano es que cuando se cruzan dos o más sujetos con intereses comunes o complementarios unen sus fuerzas, comunicándose, para lograr el fin deseado. A pesar de ser uno de los animales más desprotegidos frente a las fuerzas de la naturaleza, el homo sapiens ha sido capaz de sortear la gran amenaza de la selección natural gracias a su capacidad comunicativa.

2.2.6 Niveles de comunicación

Fonseca, María (2005), refiere 5 niveles de la comunicación en las relaciones humanas que determinan el tipo de relación, es decir: relaciones de igualdad, respeto, confianza, entre otros.

- a) *Nivel Neutro*: constituido por relaciones secundarias, es decir, comunicaciones superficiales que permiten la interrelación entre personas a través de las apariencias, la simulación.

- b) *Nivel De Roles*: caracterizado por los roles o papeles sociales que desempeñan las personas, en sus vidas profesionales, laborales o familiares.

- c) *Nivel De Funciones*: el nivel de roles lleva a niveles de funciones de acuerdo con esos roles, así como sus funciones como padre dentro de la familia se diferencian de las funciones que cumplen los hijos, etc.

- d) *Nivel De Personalidad*: incluye tanto el nivel del interior como el exterior de la personalidad, ubicándose el primero en relaciones que se dan en el ámbito social y el segundo está referido a las comunicaciones que suponen manifestaciones de la intimidad del sujeto en la que están involucrados los sentimientos y emociones.

2.2.7 Habilidades de la comunicación hablada

Revisando a González (1999), encontramos que durante los últimos quince años he batallado como un quijote contra molinos de viento, ante el desconocimiento de esta realidad. Mi meta no es enseñar a escribir o hablar bonito, con las mejores técnicas de

ortografía y redacción. Aunque ese es el resultado al final del proceso, el propósito es aún mayor: se trata de establecer una cultura comunicacional inteligente.

Esto implica romper viejos paradigmas, desaprender, enfrentar vicios y eliminar bloqueadores para llegar al resultado esperado: transformar a las personas y las organizaciones.

Es transformar la comunicación personal, grupal y organizacional, para llevar del estilo “rococó” al “loft” de la expresión. Es pasar de los discursos rígidos, anticuados, jurásicos, fosílicos y arcaicos, a las charlas sencillas pero profundas.

Por medio de la difícil pero gratificante tarea de concientizar a las personas e instituciones acerca de la importancia de elevar el nivel de la comunicación hablada, hemos transformado empresas con más de mil quinientas personas, durante procesos de tres a cinco años. Y seguiremos en la tarea.

En los últimos cinco años, como nunca antes, he visto que la conciencia sobre esta necesidad de una comunicación efectiva es cada vez más grande.

No ha sido fácil. Es una experiencia agotadora. Desgastante. Algo así como nadar contra corrientes culturales rígidas y complicadas. Pero el resultado es fascinante. Gracias a Dios.

Acepté el reto, por la indignación que me produce ver a un líder de alto potencial, con un excelente nivel de conocimientos y preparación, bloqueado en su comunicación, por simple falta de entrenamiento.

2.2.8 Comunicación y lenguaje

Cano (2006), nos muestra que la comunicación humana y el lenguaje, como parte de la misma, constituyen un fenómeno de enorme complejidad, tal como se puede observar si tenemos en cuenta las distintas disciplinas que se encargan de su estudio y

análisis, tales como la Anatomía, la Fisiología, la Neurología, la Psicolingüística, la Filología, la Psicología, la Logopedia, etc.

Además, dentro de estas disciplinas es posible, asimismo, encontrarnos con perspectivas teóricas y prácticas muy diferentes, tal como ocurre en la Psicolingüística, donde podemos ver modelos explicativos del lenguaje tan diferentes como son los que nos ofrecen el conductismo y la psicolingüística generativa de Chomsky, por señalar uno de los ejemplos antagónicos más conocidos.

Otra perspectiva distinta sobre el lenguaje y su relación con el desarrollo cognitivo del ser humano nos la ofrece Vygotski para este autor la función primaria del lenguaje es la comunicación, el intercambio social, constituyendo un instrumento regulador y controlador de los intercambios comunicativos. Aunque este autor destaca la comunicación como la función principal del lenguaje, también señala otra serie de funciones básicas del mismo. Así, a partir de la interacción social y del lenguaje el ser humano desarrolla las funciones psicológicas superiores; en una primera instancia de forma interpsicológica, para posteriormente, después del correspondiente proceso de reflexión, de una forma intrapsicológica, asentando y profundizando el desarrollo de dichas funciones. Todo esto lo explica a partir de su conocida "Ley de la doble formación de los procesos psicológicos superiores".

Desde el modelo explicativo de Vygotski se desprenden la interacción entre lenguaje y pensamiento, siendo fundamental la interacción social y, dentro de ella, la comunicación por medio del lenguaje para el desarrollo cognitivo del sujeto.

A mediados de la década de 1970 surgió una nueva perspectiva en el estudio del lenguaje, teniendo amplia repercusión posterior. Dicha orientación, que partió tanto desde la Filosofía del lenguaje como desde la Lingüística, acentuaba los aspectos

comunicativos del lenguaje. Éste era considerado como un instrumento privilegiado para la regulación y el control de los intercambios sociales. Así, según este modelo explicativo, las descripciones lingüísticas no pueden limitarse a analizar el sistema independientemente de los sujetos concretos que lo usan y del contexto en el que lo hacen. Aprender a hablar implica el conocimiento de reglas fonológicas, sintácticas y semánticas, pero también supone el conocimiento sobre cómo usarlas. De esta forma, la pragmática se incorporó a las investigaciones sobre el lenguaje.

Esta perspectiva destaca que, si el lenguaje es comunicación, su uso comporta una determinada intención. Aprender a hablar supone también aprender a anunciar la intención y aprender a compartir un tema con un interlocutor y comentar sobre él. Desde este modelo se destacan los aspectos instrumentales del lenguaje, de tal manera que, aunque se conozcan bien las reglas de funcionamiento del mismo, si no se sabe cómo se utilizan, resulta prácticamente imposible su uso. Es decir, este modelo explicativo añade a los prerrequisitos cognitivos, los prerrequisitos comunicativos. De ahí la importancia que para el desarrollo del lenguaje tiene el entorno social que rodea al niño. El componente pragmático del sistema lingüístico analiza el lenguaje en su ámbito contextual, referencia fundamental para entender su funcionamiento, adquisición y desarrollo.

2.2.9 Definiciones de comunicación

En la revisión de Cano (2006), encontramos que otros autores definen la comunicación como la capacidad de realizar conductas intencionadas y significativas, capaces de interactuar con otras ajenas (Serón y Aguilar, 1992). Para estos autores, un acto comunicativo es cualquier acción dirigida a un receptor y que éste pueda interpretar y actuar en consecuencia.

La capacidad de comunicación no es exclusiva de los seres humanos, ya que también se ha comprobado que existe comunicación entre los animales, tanto a nivel de signos sonoros como visuales, olfativos y táctiles, entre otros. Sin embargo, el lenguaje sí constituye un aspecto característico y específico del ser humano, además del pensamiento conceptual, estando ambos estrechamente relacionados. En este contexto podemos retomar el análisis que realizó Aristóteles, al destacar que el hombre es el único animal que posee el lenguaje y con él, la razón.

La comunicación humana se puede desarrollar a través de cualquiera de nuestros sentidos. El habla y el lenguaje constituyen únicamente una parte de la comunicación. Existen otros elementos en la comunicación que forma parte esencial de la misma: los aspectos metalingüísticos, paralingüísticos y los no estrictamente lingüísticos pueden provocar el cambio del significado de un mensaje; además de implicar la intervención de elementos afectivos y/o emocionales que se expresan de las formas más diversas. Sirvan como ejemplos los acentos en determinados lugares de las palabras, determinadas entonaciones o pausas, los gestos corporales, las expresiones faciales, la velocidad o intensidad de expresión, el contacto visual, la repetición de ciertos gestos o expresiones, etc. No obstante, se puede afirmar que el principal medio de comunicación humana es el verbal / auditivo, es decir; el lenguaje.

El lenguaje tiene dos fines básicos: por un lado, ser un medio de comunicación y, por otro lado, servir de instrumento cognitivo, teniendo una relación estrecha con el pensamiento (Gallardo y Gallego, 1995).

Si analizamos la literatura sobre el tema, podemos observar que existen numerosas y diversas definiciones sobre el lenguaje, una muestra más de la complejidad del mismo:

Rondal (1991) lo define como una función compleja que permite expresar y percibir estados afectivos, conceptos, ideas, a través de signos acústicos o gráficos.

Coseriu (1964) destaca que el lenguaje está fundado en la asociación arbitraria de un significado (contenido semántico) y un significante (imagen acústica). Esto supone que para poder establecer la comunicación es preciso que hablante y oyente acepten los mismos símbolos para los mismos objetos y que la combinación de los mismos se efectúe según una determinada regla; es decir, deben aceptar una norma preestablecida.

Crystal (1983) subraya que para que la comunicación pueda producirse es necesaria la existencia de un emisor, un receptor, un mensaje y un acuerdo entre los interlocutores respecto a la utilización de un código. Según este autor, toda actividad comunicativa conlleva los siguientes pasos o fases:

- Fuente de información: ser humano
- Proceso de codificación: elaboración del mensaje
- Producción: publicidad de la señal codificada
- Transmisión: envío de la señal
- Recepción: la señal es recibida
- Descodificación: desciframiento del mensaje
- Destino: decodificado el mensaje, se registra su significado

Siguiendo este análisis, es fundamental tener siempre presente que la comprensión del lenguaje como medio de comunicación depende también del contexto determinado en el que se produzca, ya que todo mensaje se produce en un entorno social concreto.

Según Chomsky (1983), el lenguaje constituye la línea de demarcación entre los seres humanos y el resto de especies animales y tiene como objeto establecer la descripción del lenguaje humano, entendido como una capacidad exclusiva del ser humano, que permita posteriormente describir cada una de las lenguas conocidas. El objetivo de esta disciplina científica, consiste en descubrir los aspectos comunes de las distintas lenguas o, sus propios términos, los "universales lingüísticos".

2.2.10 Perspectivas del lenguaje

Cano (2006), nos muestra otra perspectiva distinta sobre el lenguaje y su relación con el desarrollo cognitivo del ser humano nos la ofrece Vygotski. Para este autor la función primaria del lenguaje es la comunicación, el intercambio social, constituyendo un instrumento regulador y controlador de los intercambios comunicativos. Aunque este autor destaca la comunicación como la función principal del lenguaje, también señala otra serie de funciones básicas del mismo. Así, a partir de la interacción social y del lenguaje el ser humano desarrolla las funciones psicológicas superiores; en una primera instancia de forma interpsicológica, para posteriormente, después del correspondiente proceso de reflexión, de una forma intrapsicológica, asentando y profundizando el desarrollo de dichas funciones. Todo esto lo explica a partir de su conocida "Ley de la doble formación de los procesos psicológicos superiores".

Desde el modelo explicativo de Vygotsky se desprenden la interacción entre lenguaje y pensamiento, siendo fundamental la interacción social y, dentro de ella, la comunicación por medio del lenguaje para el desarrollo cognitivo del sujeto.

A mediados de la década de 1970 surgió una nueva perspectiva en el estudio del lenguaje, teniendo amplia repercusión posterior. Dicha orientación, que partió tanto desde la Filosofía del lenguaje como desde la Lingüística, acentuaba los aspectos

comunicativos del lenguaje. Este era considerado como un instrumento privilegiado para la regulación y el control de los intercambios sociales. Así, según este modelo explicativo, las descripciones lingüísticas no pueden limitarse a analizar el sistema independientemente de los sujetos concretos que lo usan y del contexto en el que lo hacen. Aprender a hablar implica el conocimiento de reglas fonológicas, sintácticas y semánticas, pero también supone el conocimiento sobre cómo usarlas. De esta forma, la pragmática se incorporó a las investigaciones sobre el lenguaje.

Esta perspectiva destaca que, si el lenguaje es comunicación, su uso comporta una determinada intención. Aprender a hablar supone también aprender a anunciar la intención y aprender a compartir un tema con un interlocutor y comentar sobre él. Desde este modelo se destacan los aspectos instrumentales del lenguaje, de tal manera que, aunque se conozcan bien las reglas de funcionamiento del mismo, si no se sabe cómo se utilizan, resulta prácticamente imposible su uso. Es decir, este modelo explicativo añade a los prerequisites cognitivos, los prerequisites comunicativos. De ahí la importancia que para el desarrollo del lenguaje tiene el entorno social que rodea al niño. El componente pragmático del sistema lingüístico analiza el lenguaje en su ámbito contextual, referencia fundamental para entender su funcionamiento, adquisición y desarrollo.

2.3 Glosario de Términos

a) Administración De Personal

Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que influye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar. (Dessler, 2001).

b) Asertividad

Esta interacción supone acciones recíprocas en la que los miembros de grupo se comunican unos a otros, aquí en este proceso de interacción social, el asertividad condiciona el proceso de comunicación, en el cual el lenguaje tiene un uso primordialmente social.

La Asertividad es un estilo de comportamiento en las relaciones humanas, en las relaciones interpersonales, de allí que la comunicación asertiva es una comunicación basada en la propia personalidad del individuo, en su confianza en sí mismo, en su autoestima. (Beverly, 2003).

c) Capacitación

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son: a) las descripciones y especificaciones de los cargos; b) las especificaciones de los itinerarios de carrera

interna; c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo; d) el sistema de evaluación del desempeño; y, e) los expedientes del personal. (Guglielmetti, 1998).

d) Gerentes de nivel alto

Quienes son responsables de tomar las decisiones de la empresa y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la organización. Estos individuos por lo general se conocen como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones, director ejecutivo. (Robbins, Stephen P; Coulter, (2010).

e) Interacción Social

Interacción social, comportamiento de comunicación global de sujetos relacionados entre sí.

El ámbito de Interacción Social comprende actividades ligadas a diversos contextos, que van desde las comunidades en las que tenemos presencia permanente, hasta municipios y Organizaciones de Base a las que se apoya en la gestión de programas y proyectos integrales comunitarios de desarrollo auto sostenible. (Santoyo y Espinoza, 2006).

f) Persuasión

Es aquella que logra que el receptor extraiga conclusiones por sí mismo y que lo lleven a estar de acuerdo finalmente con aquel del cual recibe dicha información, es decir constituye un mecanismo que apela a la reflexión de la persona. (Austen,1998).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

La aplicación de programas de capacitación para los supervisores influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

3.2 Hipótesis específicas

- a) El logro de objetivos de la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.
- b) Los contenidos del programa de la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influyen significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.
- c) El desarrollo de las actividades del programa de capacitación a los supervisores influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

3.3 Identificación de variables

V1: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores.

V2: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

3.4 Operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES
Aplicación de programas de capacitación a los supervisores	<ul style="list-style-type: none">- Logro de objetivos- Contenidos del programa- Desarrollo de las actividades del programa
Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.	<ul style="list-style-type: none">- Manejo del lenguaje- Asertividad en la comunicación- Interacción en la comunicación

3.5 Matriz de consistencia

Título	Definición del problema	Objetivos	Formulación de hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología	Población, muestra	Técnicas instrumentos
Aplicación de programas de capacitación a los supervisores y el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 S.A.	<p>Problema principal ¿En qué medida la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influye en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.?</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida el logro de objetivos de la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influye en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1S.A.? • ¿Cómo influyen los contenidos del programa de capacitación a los supervisores en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.? • ¿En qué medida el desarrollo de las actividades del programa en la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influye en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.? 	<p>Objetivo general Evaluar la aplicación de programas de capacitación para los supervisores y su influencia en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el logro de objetivos en la aplicación de programas de capacitación a los supervisores y su influencia en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A. • Reconocer los contenidos del programa de capacitación a los supervisores y su influencia con el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A. • Establecer el desarrollo de actividades del programa de capacitación a los supervisores y su influencia en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A. 	<p>Hipótesis general: La aplicación de programas de capacitación para los supervisores influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El logro de objetivos de la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A. • Los contenidos del programa de la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influyen significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A. • El desarrollo de las actividades del programa de capacitación a los supervisores influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A. 	<p>Variable independiente Aplicación de programas de capacitación.</p> <p>Variable dependiente Nivel de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos. • Contenidos del programa. • Desarrollo de las actividades del programa. • Manejo del lenguaje. • Asertividad en la comunicación. • Interacción en la comunicación. 	<p>Tipo de investigación Aplicada</p> <p>Diseño de la investigación No experimental</p>	<p>Población Conformada por los 100 colaboradores del primer turno (Mañana) de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.</p> <p>Muestra Se consideró una muestra de 80 colaboradores ;7 supervisores y 73 trabajadores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.</p>	<p>Técnica: Recolección de Datos.</p> <p>Instrumento: Encuesta</p>

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de la investigación

Tipo

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

Nivel

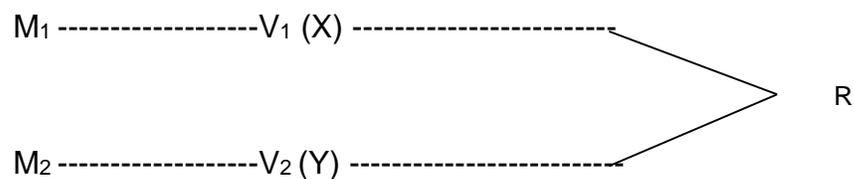
Según la naturaleza del objeto de estudio, la investigación se enmarca en el nivel evaluativo, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo.

De acuerdo con Hurtado (1995), la investigación evaluativa, permite evaluar los resultados de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado, los resultados que intenta obtener se orientan a la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado.

4.2 Diseño de la investigación

El estudio responde a un diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. Será una investigación Ex Post Facto pues los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Kerlinger, 1983).

Dónde:



M1, M2, muestras representativas de las variables V1 y V2

X, Y, medición de las variables

r1, r2, resultados de la medición

R, nivel de relación o impacto entre las variables

Dónde: M representa la muestra, M1, M2 representa la observación relevante que se recoge de la mencionada muestra y (r) es la Relación entre la aplicación de programas de capacitación a los supervisores y el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

4.3 Población de estudio

La población de estudio está conformada por los colaboradores del primer turno (Mañana) de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

4.4 Unidad de análisis

Se ha considerado como unidad de análisis a 80 personas que son colaboradores, supervisores y trabajadores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

4.5 Tamaño de la muestra

Para el estudio se consideró una muestra 80 colaboradores; 7 supervisores y 73 trabajadores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

4.6 Selección de la muestra

Para el estudio se consideró el tamaño de la muestra que ha sido estimada mediante el sistema del muestreo el método de Fisher, Arkin y Colton, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n}{(n - 1)k^2 + 1}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra (número de elementos de la muestra)

N = tamaño de la población (número de elementos de la población)

k = error de muestreo.

Seleccionar el tamaño de la muestra para la población, utilizando un error de muestreo de 5%.

Solución:

Si: k = 5%, para reemplazar este valor en la fórmula, primero debemos convertir a real es decir $k = 5/100 = 0.05$

Sustituyendo Valores:

$$n = \frac{100}{(100 - 1)0.05^2 + 1}$$

n=79.9

n=80

4.7 Técnicas de recolección de datos

La investigación ha seleccionado la técnica de encuesta para la variable: aplicación de programas de capacitación a los supervisores considerando a los indicadores logro de objetivos, contenidos del programa y el desarrollo de las actividades del programa. Así mismo para la variable nivel de comunicación con los colaboradores se consideró el manejo del lenguaje, asertividad en la comunicación y la interacción de la comunicación. Los instrumentos utilizados son los cuestionarios que se anexan al presente documento.

4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el presente estudio después de haber seleccionado las técnicas y los instrumentos pertinentes se procesaron los datos con Excel en el contexto del trabajo de campo.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

V₁: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

En el proceso de análisis se empleó como instrumento referencial el Anexo 01. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como lo muestran los cuadros del 01 al 14.

Tabla 1

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

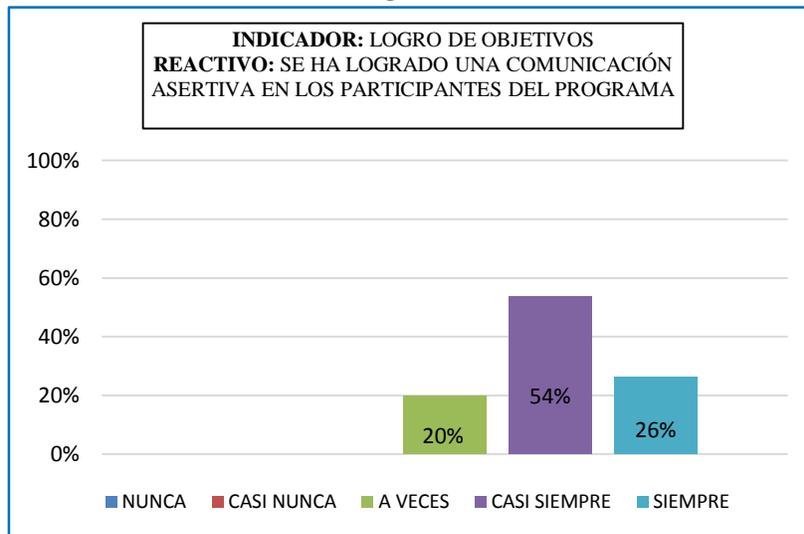
INDICADOR: Logro de objetivos

Se ha logrado una comunicación asertiva en los participantes como indicador del logro de objetivos

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	16	20%
4	CASI SIEMPRE	43	54%
5	SIEMPRE	21	26%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

figura1



Fuente: Encuesta Realizada

interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto 54% de los encuestados acepta que casi siempre la comunicación en los participantes del programa fue asertiva.

Tabla 2

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

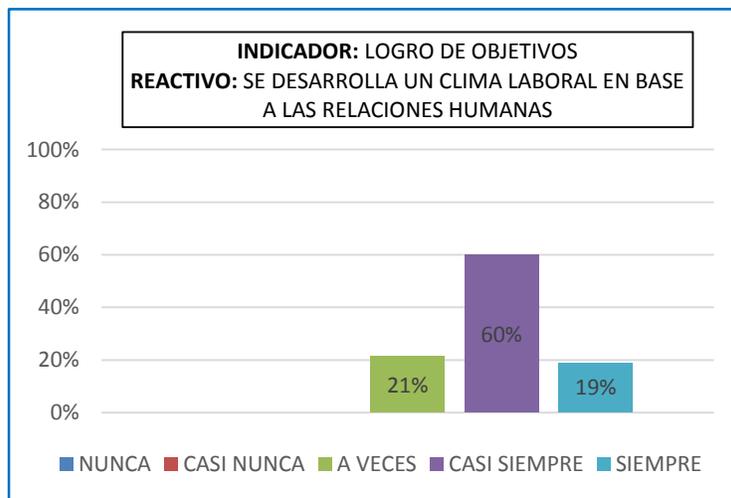
INDICADOR: Logro de objetivos

Se desarrolla un clima laboral en base a las relaciones humanas

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	17	21%
4	CASI SIEMPRE	48	60%
5	SIEMPRE	15	19%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 2



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 60% de los encuestados acepta que casi siempre se desarrolla un clima laboral en base a las relaciones humanas.

Tabla 3

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

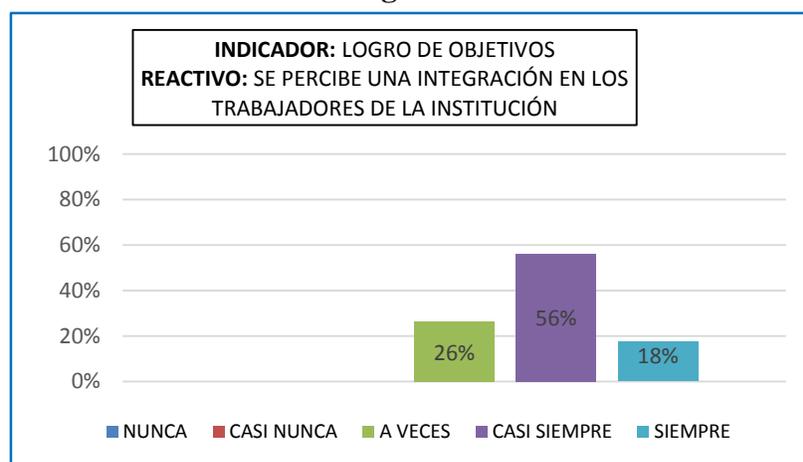
INDICADOR: Logro de objetivos

Se percibe una integración en los trabajadores de la institución

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	21	26%
4	CASI SIEMPRE	45	56%
5	SIEMPRE	14	18%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

figura 3



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 56% de los encuestados acepta que casi siempre percibe una integración en los trabajadores de la institución.

Tabla 4

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

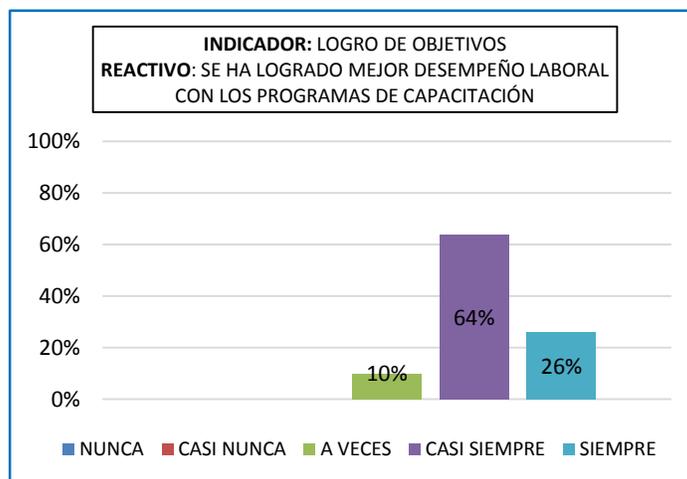
INDICADOR: Logro de objetivos

Se ha logrado un mejor desempeño laboral con los programas de capacitación:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	8	10%
4	CASI SIEMPRE	51	64%
5	SIEMPRE	21	26%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

figura 4



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 64% de los encuestados acepta que casi siempre se ha logrado mejor desempeño laboral con los programas de capacitación.

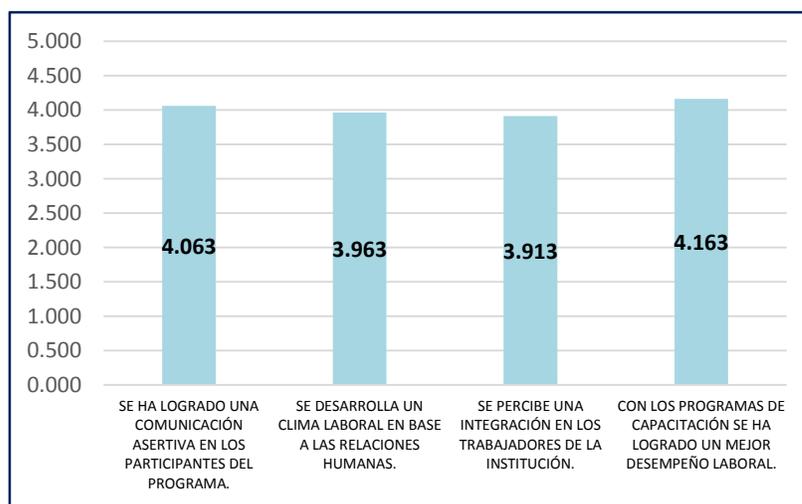
CUADRO N° 05

Resultados de la valoración del logro de objetivos

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Se ha logrado una comunicación asertiva en los participantes	4.063	81.25%
2	Se desarrolla un clima laboral en las relaciones humanas.	3.963	79.25%
3	Se percibe una integración en los trabajadores de la institución.	3.913	78.25%
4	Con los programas de capacitación se ha logrado un mejor desempeño laboral.	4.163	83.25%
		4.025	80.50%

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 5



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio del logro de objetivos nos muestra el valor menor de 3.913 que corresponde a percibir una integración en los trabajadores de la institución; los valores medios de 3.963 que corresponde al desarrollo de un clima laboral en base a las relaciones humanas y el valor 4.063 corresponde al logro de una comunicación asertiva en

los participantes del programa; el mayor valor de 4.163 corresponde a los programas de capacitación que se ha logrado un mejor desempeño laboral. En conclusión, el valor promedio general es de 4.025 con un 80.50% como lo muestra la figura 05.

Tabla 6

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

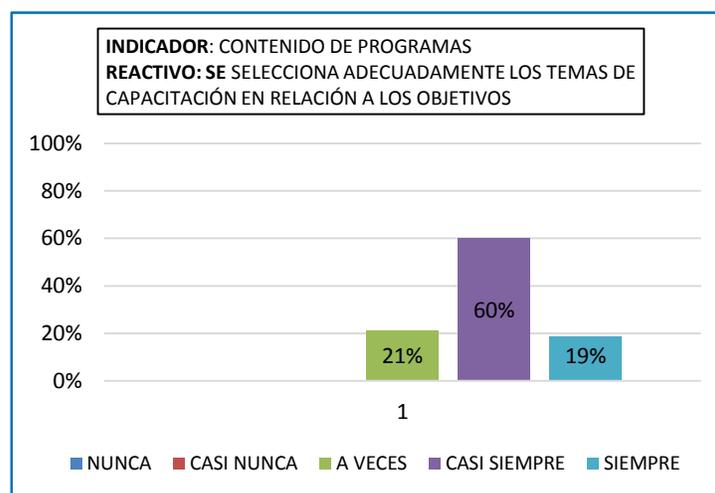
INDICADOR: Contenidos de programas

Se selecciona adecuadamente los temas de capacitación en relación a los objetivos

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	17	21%
4	CASI SIEMPRE	48	60%
5	SIEMPRE	15	19%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 6



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 60% de los encuestados acepta que casi siempre la selección adecuada de los temas de capacitación en relación a los objetivos.

Tabla 7

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

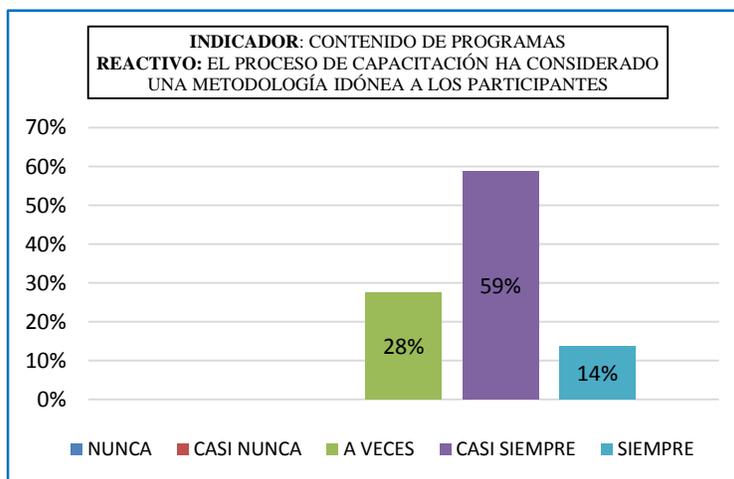
INDICADOR: Contenidos de programas

El proceso de capacitación ha considerado una metodología idónea a los participantes

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	22	28%
4	CASI SIEMPRE	47	59%
5	SIEMPRE	11	14%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 7



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 59% de los encuestados acepta que casi siempre que el proceso de capacitación ha considerado una metodología idónea a los participantes.

Tabla 8

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

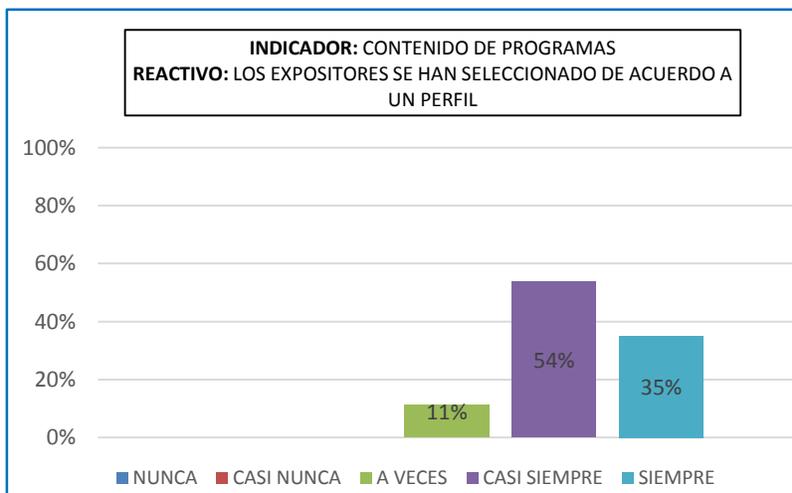
INDICADOR: Contenidos de programas

Los expositores se han seleccionado de acuerdo a un perfil

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	9	11%
4	CASI SIEMPRE	43	54%
5	SIEMPRE	28	35%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 8



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 54% de los encuestados acepta que casi siempre los expositores se han seleccionado de acuerdo a un perfil.

Tabla 9

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

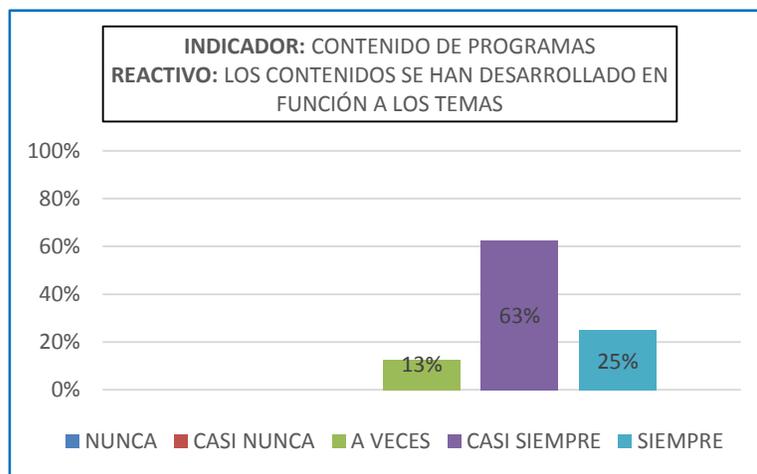
INDICADOR: Contenidos de programas

Los contenidos se han desarrollado en función a los temas

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0%	0%
2	CASI NUNCA	0%	0%
3	A VECES	13%	13%
4	CASI SIEMPRE	63%	63%
5	SIEMPRE	25%	25%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 9



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 63% de los encuestados acepta que casi siempre los contenidos se han desarrollado en función a los temas.

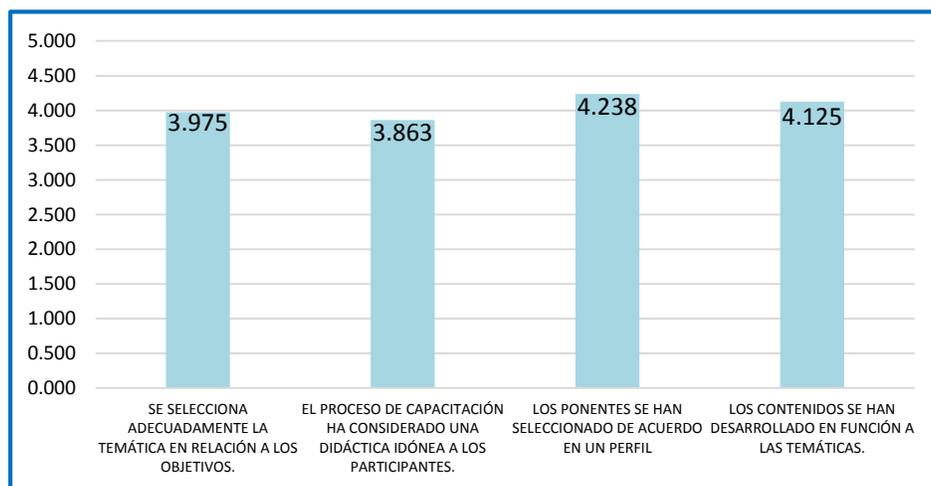
Tabla 10

Resultados de la Valoración de los contenidos del programa

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Se selecciona adecuadamente la temática en relación a los objetivos.	3.975	79.50%
2	El proceso de capacitación ha considerado una metodología idónea a los participantes.	3.863	77.25%
3	Los expositores se han seleccionado de acuerdo a un perfil.	4.238	84.75%
4	Los contenidos se han desarrollado en función a las temáticas.	4.125	82.50
		4.050	81.00%

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 10



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de los contenidos del programa muestra el valor menor de 3.863 que corresponde al proceso de capacitación que ha considerado con una didáctica idónea a los participantes; y el valor medio de 3.975 que corresponde a la selección adecuada de la temática en relación a los objetivos; los valores mayores de 4.125 corresponde a los contenidos que se han desarrollado en función a las temáticas y el valor 4.238 que

corresponde a los expositores se han seleccionado de acuerdo a un perfil. En conclusión, el valor promedio general es de 4.050 con un 81.00% como se muestra en la figura 10.

Tabla 11

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

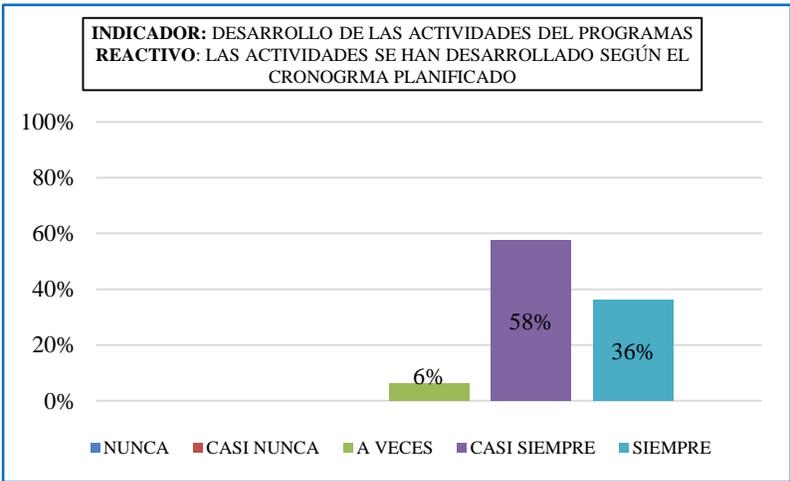
INDICADOR: Desarrollo de las actividades del programa

Las actividades se han desarrollado según el cronograma planificado

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	5	6%
4	CASI SIEMPRE	46	58%
5	SIEMPRE	29	36%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 11



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 58% de los encuestados acepta que casi siempre las actividades se han desarrollado según el cronograma planificado.

Tabla 12

VARIABLE: Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

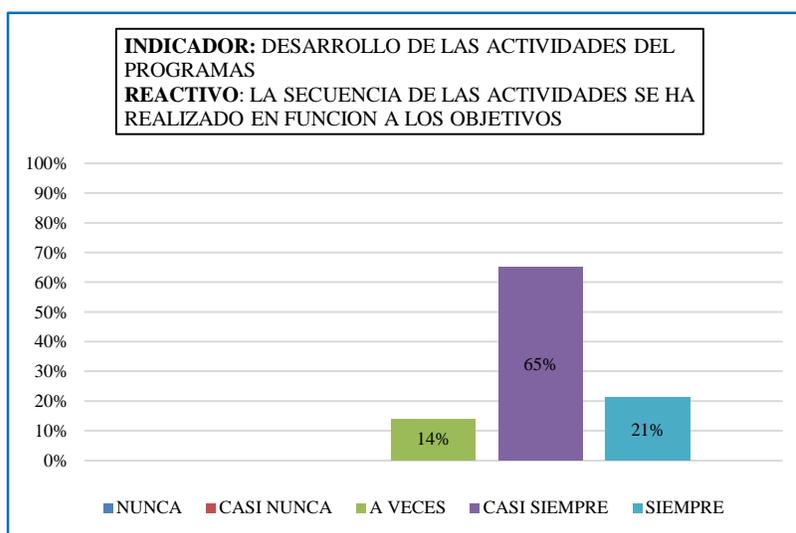
INDICADOR: Desarrollo de las actividades del programa

La secuencia de las actividades se ha realizado en función a los objetivos

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	11	14%
4	CASI SIEMPRE	52	65%
5	SIEMPRE	17	21%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 12



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que casi siempre la secuencia de las actividades se ha realizado en función a los objetivos.

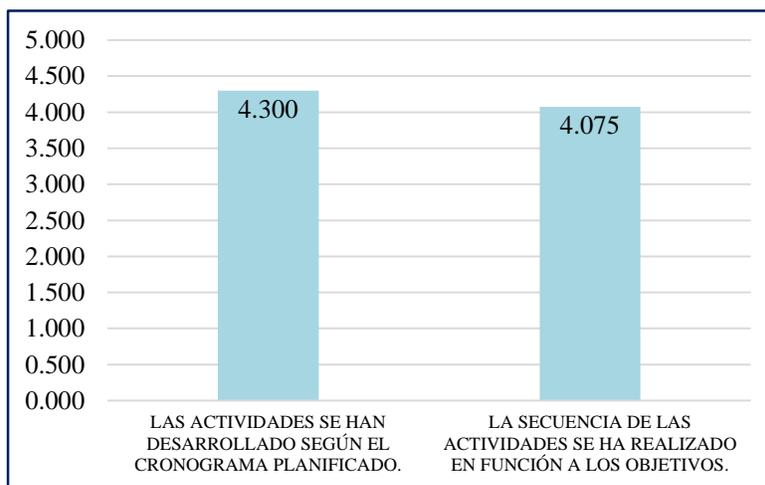
Tabla 13

Resultados de la valoración del desarrollo de las actividades del programa.

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Las actividades se han desarrollado según el cronograma planificado.	4.300	86.00%
2	La secuencia de las actividades e ha realizado en función a los objetivos.	4.075	81.50%
		4.188	83.75%

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 13



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio del desarrollo de las actividades del programa nos muestra el valor menor de 4.075 que corresponde a la secuencia de las actividades que se ha

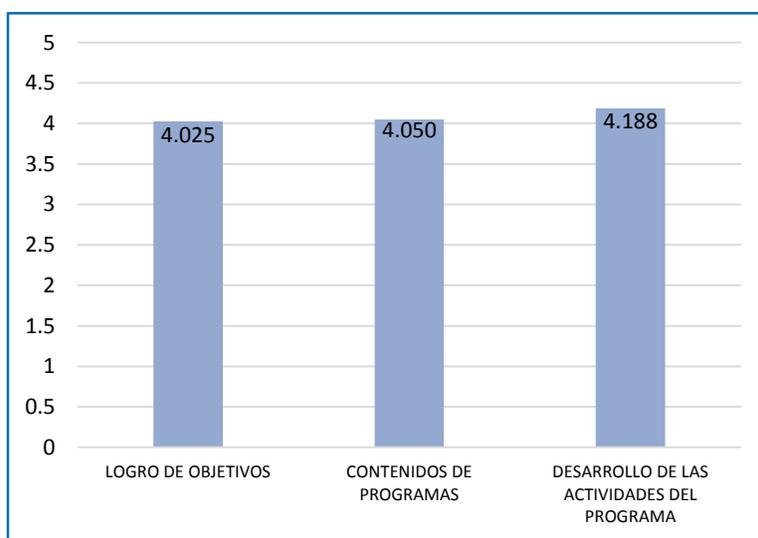
realizado en función a los objetivos; el valor mayor de 4.300 corresponde a las actividades que se han desarrollado según el cronograma planificado. En conclusión, el valor promedio general es de 4.188 con un 83.75% como lo muestra la figura 13.

Tabla 14
Resultados generales de la valoración de la aplicación de programas de capacitación a los supervisores.

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Logro de objetivos	4.025	80.50%
2	Contenidos del programa	4.050	81.00%
3	Desarrollo de las actividades del programa	4.188	83.75%
		4.088	81.75%

Fuente: Encuesta Realizada

figura 14



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio de los resultados generales de la valoración de la aplicación de programas de capacitación a los supervisores muestra un valor menor de 4.025 que corresponde al logro de objetivos; el valor medio de 4.050 corresponde a los contenidos

del programa y el valor mayor de 4.188 corresponde al desarrollo de las actividades del programa, en conclusión, el promedio general es de 4.088 con un 81.75% como lo muestra la figura14.

V2: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

En el proceso de análisis se emplea como instrumento referencial el Anexo 02. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como se observa en los cuadros 15 al 28.

Tabla 15

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

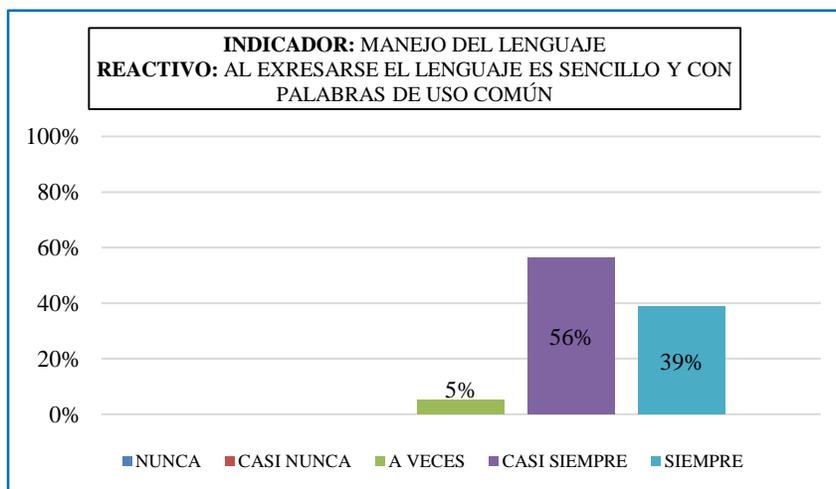
INDICADOR: Manejo del lenguaje

Al expresarse el lenguaje es sencillo y con palabras de uso común

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	4	5%
4	CASI SIEMPRE	45	56%
5	SIEMPRE	31	39%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

figura 15



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 56% de los encuestados acepta que casi siempre al expresarse el lenguaje es sencillo y con palabras de uso común.

Tabla 16

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

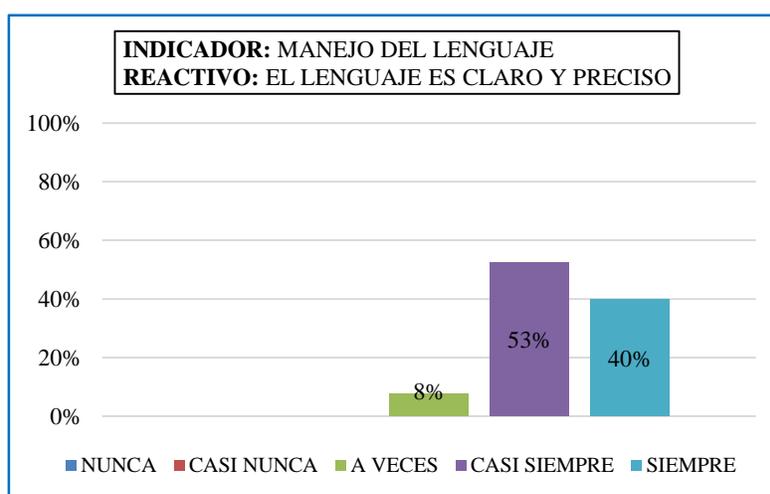
INDICADOR: Manejo del lenguaje

El lenguaje es claro y preciso

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	6	8%
4	CASI SIEMPRE	42	53%
5	SIEMPRE	32	40%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 16



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 56% de los encuestados acepta que casi siempre el lenguaje es claro y preciso.

Tabla 17

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

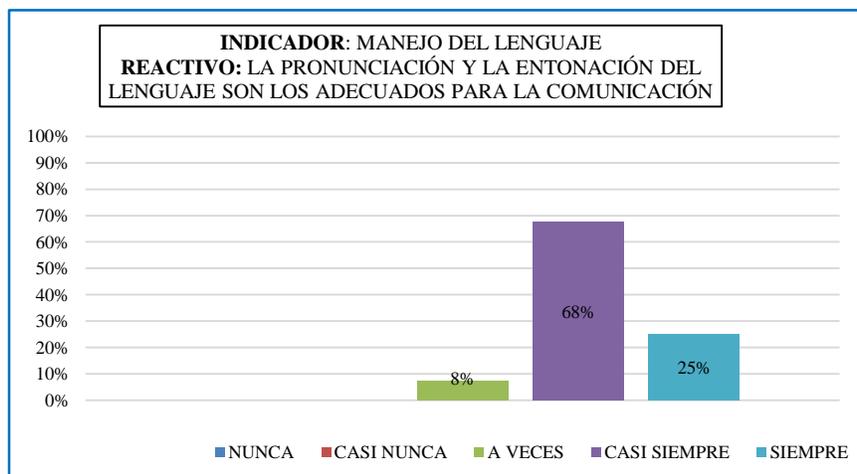
INDICADOR: Manejo del lenguaje

La pronunciación y la entonación del lenguaje son adecuados para la comunicación

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	6	8%
4	CASI SIEMPRE	54	68%
5	SIEMPRE	20	25%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 17



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 68% de los encuestados acepta que casi siempre la pronunciación y la entonación del lenguaje son los adecuados para la comunicación.

Tabla 18

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

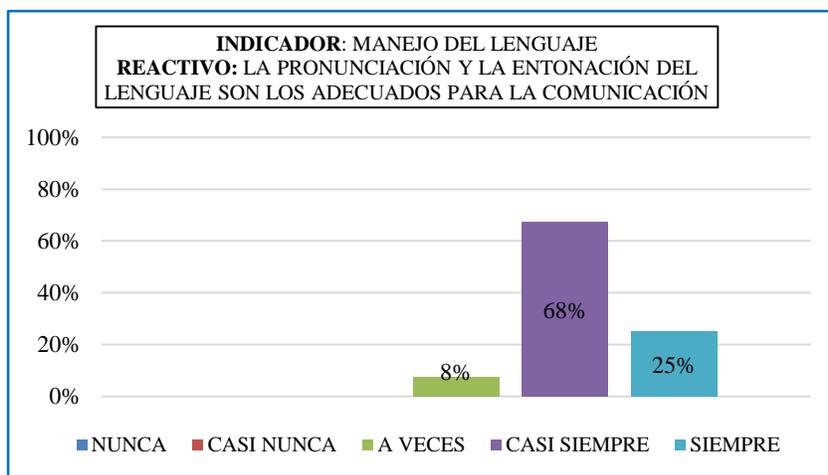
INDICADOR: Manejo del lenguaje

La pronunciación y la entonación del lenguaje son los adecuados para la comunicación

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	6	8%
4	CASI SIEMPRE	54	68%
5	SIEMPRE	20	25%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 18



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 68% de los encuestados acepta que casi siempre La pronunciación y la entonación del lenguaje son los adecuados para la comunicación.

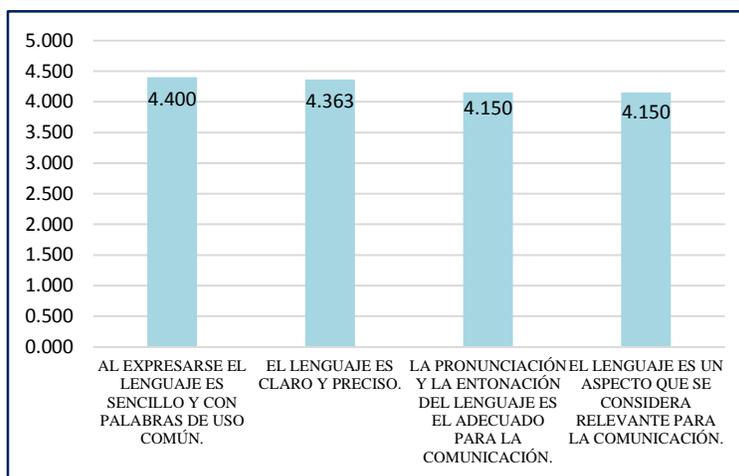
Tabla 19

Resultados de la valoración del manejo del lenguaje

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Al expresarse el lenguaje es sencillo y con palabras de uso común.	4.400	88.00%
2	El lenguaje es claro y preciso.	4.363	87.25%
3	La pronunciación y la entonación del lenguaje es el adecuado para la comunicación.	4.150	83.00%
4	El lenguaje es un aspecto que se considera relevante para la comunicación.	4.150	83.00
		4.266	85.31%

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 19



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio del manejo del lenguaje nos muestra los valores menores de 4.150 que corresponde a la pronunciación y la entonación del lenguaje adecuado para la comunicación y al lenguaje como aspecto que se considera relevante para la comunicación; el valor medio de 4.363 corresponde al lenguaje que es claro y preciso; el

valor mayor de 4.400 corresponde a expresarse con un lenguaje sencillo y con palabras de uso común, en conclusión el valor promedio general es de 4.266 con un 85.31% como lo muestra la figura 19.

Tabla 20

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

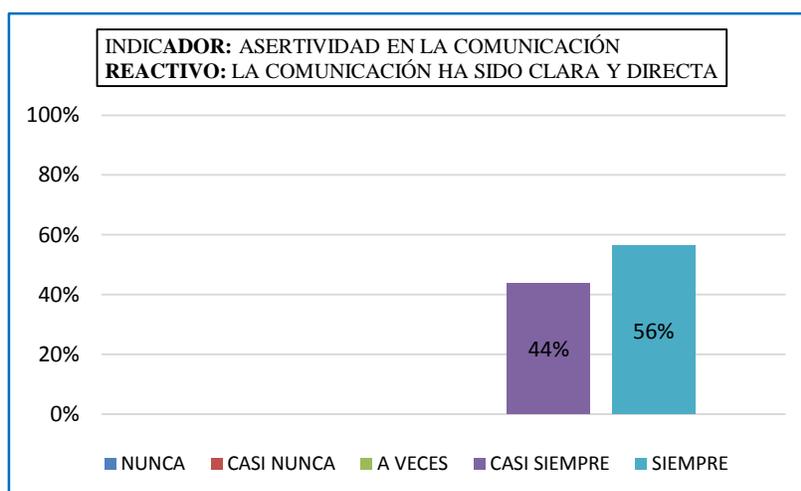
INDICADOR: Asertividad en la comunicación

La comunicación ha sido clara y directa

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	0	0%
4	CASI SIEMPRE	35	44%
5	SIEMPRE	45	56%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 20



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 56% de los encuestados acepta que siempre la comunicación ha sido clara y directa.

Tabla 21

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

INDICADOR: Asertividad en la comunicación

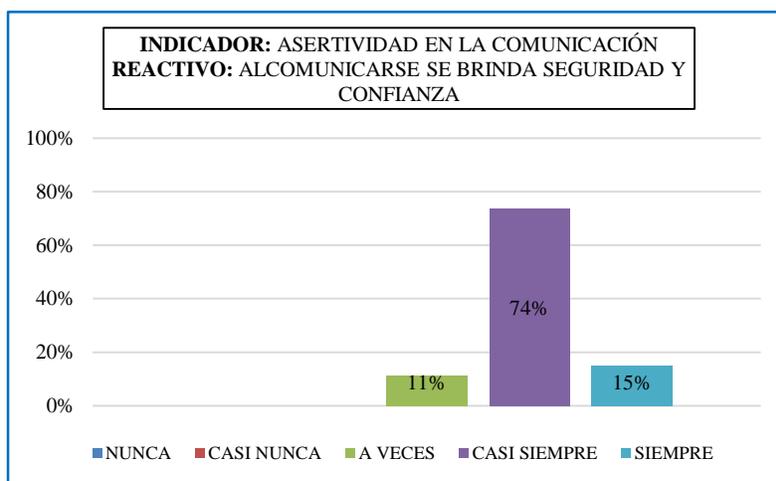
Al comunicarse se brinda seguridad y confianza.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	9	11%
4	CASI SIEMPRE	59	74%
5	SIEMPRE	12	15%
	TOTAL	80	100

Fuente:

Encuesta Realizada

Figura 21



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 74% de los encuestados acepta que casi siempre al comunicarse se brinda seguridad y confianza.

Tabla 22

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional s.a.

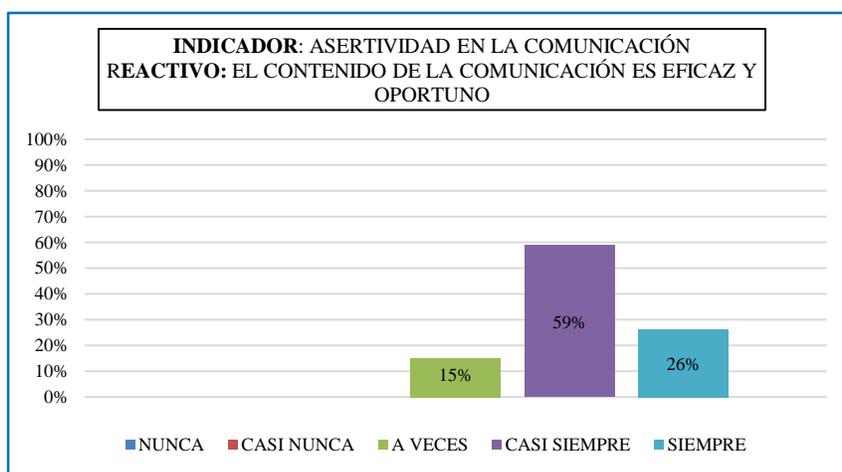
INDICADOR: Asertividad en la comunicación

El contenido de la comunicación es eficaz y oportuna.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	12	15%
4	CASI SIEMPRE	47	59%
5	SIEMPRE	21	26%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 22



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 59% de los encuestados acepta que casi siempre el contenido de la comunicación es eficaz y oportuno.

Tabla 23

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

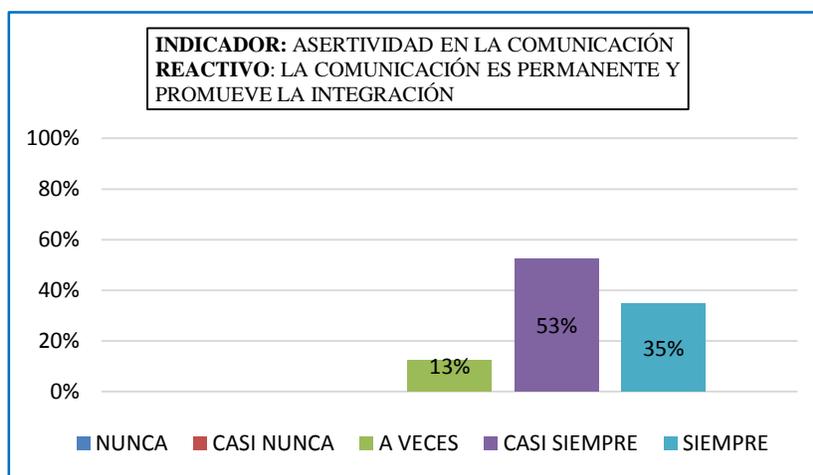
INDICADOR: Asertividad en la comunicación

La comunicación es permanente y promueve la integración

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	10	13%
4	CASI SIEMPRE	42	53%
5	SIEMPRE	28	35%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 23



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 53% de los encuestados acepta que casi siempre la comunicación es permanente y promueve la integración.

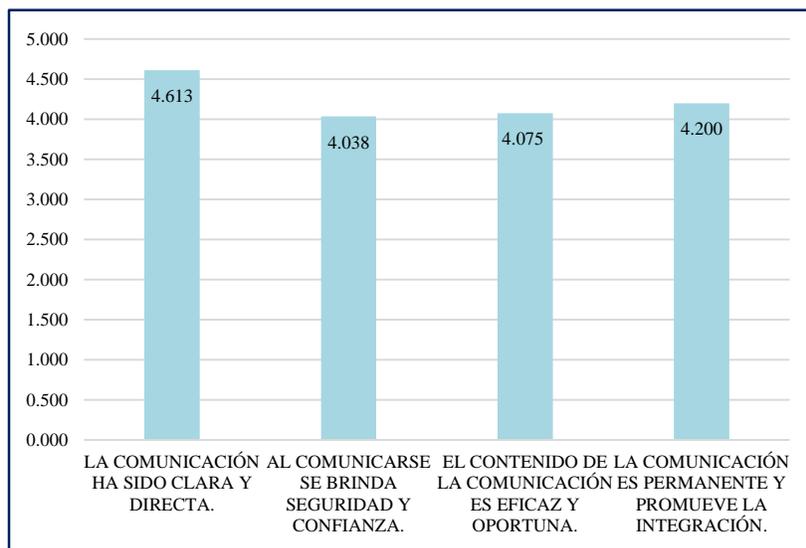
Tabla 24

Resultados de la valoración de la asertividad en la comunicación

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	La comunicación ha sido clara y directa.	4.613	92.25%
2	Al comunicarse se brinda seguridad y confianza.	4.038	80.75%
3	El contenido de la comunicación es eficaz y oportuna.	4.075	81.50%
4	La comunicación es permanente y promueve la integración.	4.200	84.36%
		4.231	84.63%

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 24



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio del asertividad en la comunicación nos muestra el valor menor de 4.038 que corresponde a la comunicación que brinda seguridad y confianza; los valores medios de 4.075 que corresponde al contenido de la comunicación que es eficaz y oportuna y el valor de 4.200 corresponde a la comunicación que es permanente y promueve

la integración; el valor mayor de 4.613 corresponde a la comunicación que ha sido clara y directa. En conclusión, el valor promedio general es de 4.231 con un 84.63% como lo muestra la figura 24.

Tabla 25

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

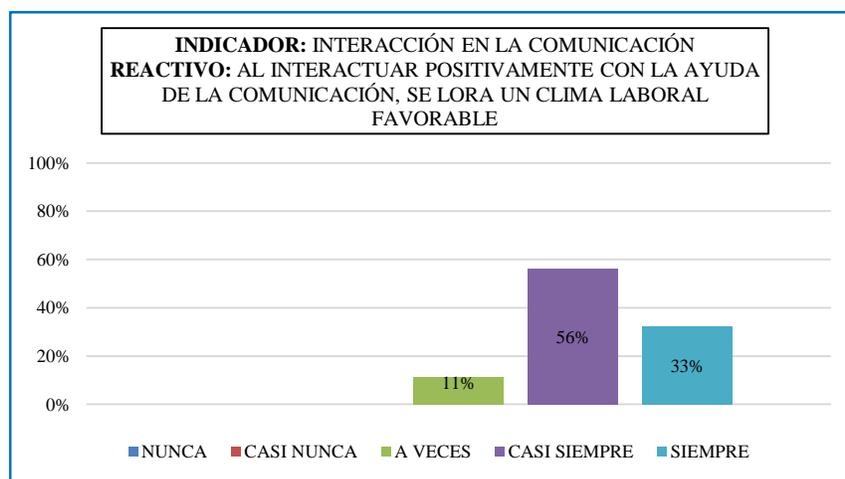
INDICADOR: Asertividad en la comunicación

Al interactuar positivamente con la ayuda de la comunicación, se logra un clima laboral favorable.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	9	11%
4	CASI SIEMPRE	45	56%
5	SIEMPRE	26	33%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 25



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 56% de los encuestados acepta que casi siempre al interactuar positivamente con la ayuda de la comunicación, se logra un clima laboral favorable.

Tabla 26

VARIABLE: Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a.

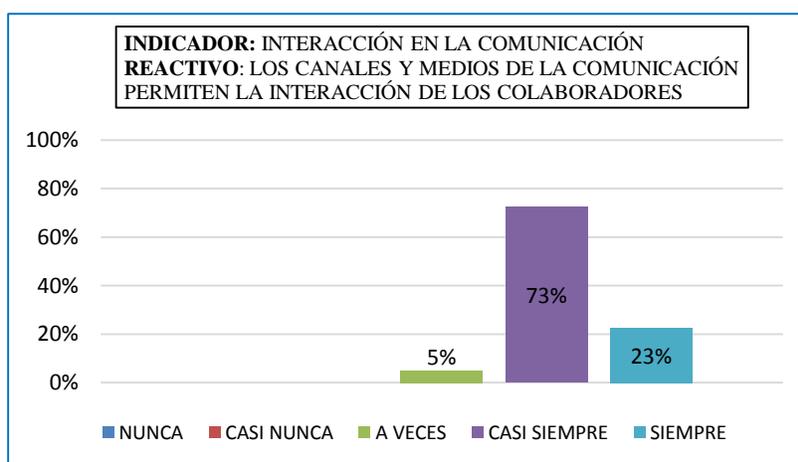
INDICADOR: Asertividad en la comunicación

Los canales y medios de la comunicación permiten la interacción de los colaboradores

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	NUNCA	0	0%
2	CASI NUNCA	0	0%
3	A VECES	4	5%
4	CASI SIEMPRE	58	73%
5	SIEMPRE	18	23%
	TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 26



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 73% de los encuestados acepta que casi siempre los canales y medios de la comunicación permiten la interacción de los colaboradores.

Tabla 27

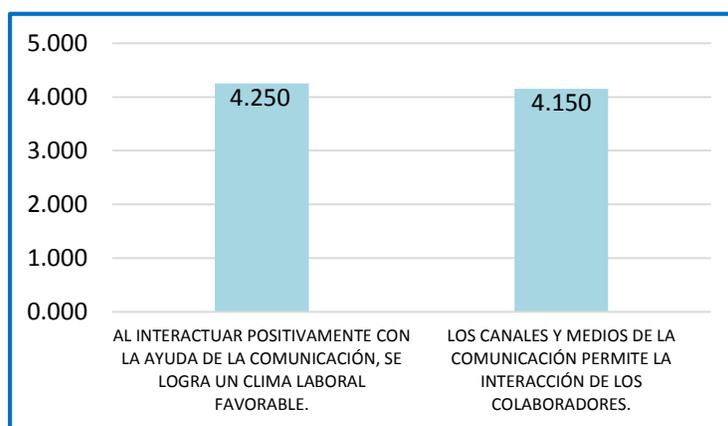
Resultados de la valoración de la interacción en la comunicación

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Al interactuar positivamente con la ayuda de la comunicación, se logra un clima laboral favorable.	4.250	85.00%
2	Los canales y medios de la comunicación permiten la interacción de los colaboradores.	4.150	83.00%
		4.200	84.00%

Fuente: Encuesta

Realizada

Figura 27



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio de la interacción en la comunicación nos muestra un valor menor de 4.150 que corresponde a los canales y medios de la comunicación y permite

la interacción de los colaboradores; el valor mayor de 4.250 corresponde a interactuar positivamente con la ayuda de la comunicación, logrando un clima laboral favorable, en conclusión, el valor promedio general es 4.200 con un 84.00% como lo muestra la figura 27.

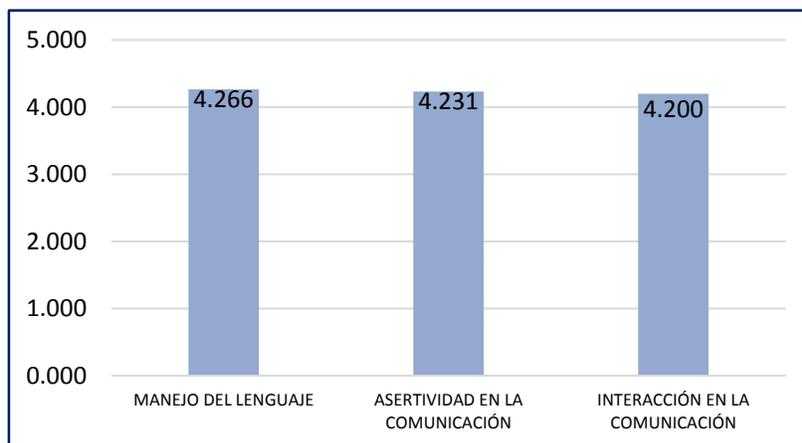
Tabla 28

**Resultados generales de la valoración de la
nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus
Internacional 1 S.A.**

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Manejo del lenguaje	4.266	85.31%
2	Asertividad en la comunicación	4.231	84.63%
3	Interacción en la comunicación	4.200	84.00%
		4.232	84.65%

Fuente: Encuesta Realizada

Figura 28



Fuente: Encuesta Realizada

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio de los resultados generales de la valoración del nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 s.a. nos muestra un valor menor de 4.200 que corresponde a la interacción en la comunicación; el valor medio de 4.231 corresponde a la asertividad en la comunicación; el valor mayor de 4.266 corresponde al manejo del lenguaje, en conclusión el valor promedio general es 4.232 con un 84.65% como lo muestra la figura 28.

5.2 Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis

En concordancia con los resultados de la valoración general de las variables de estudio según los cuadros 14 y 28, se diseñó el cuadro 29 que nos permitió realizar el análisis relacional de las variables y determinar el proceso de contrastación de la Hipótesis General.

Tabla 29

Hipótesis	V ₁	\bar{X}_1	V ₂	\bar{X}_2	Δ	%
h₁	Logro de objetivos	4.025	Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.	4.232	0.207	94.86%
h₂	Los contenidos del programa	4.050		4.232	0.182	95.51%
h₃	Desarrollo de las actividades del programa	4.188		4.232	0.044	98.95%
Hipótesis General	Aplicación de programas de capacitación a los supervisores	4.088		4.232	0.144	96.48%

Fuente: Gómez, Doris y otros (2005) adaptado por Huertas, Wilfredo (2016)

En la tabla 29, se observa los grados de influencia entre las variables de la hipótesis general (HG) y las hipótesis específicas (h₁, h₂ y h₃). El mayor valor de 98.95% (significativamente alto) corresponde a la h₃; el valor porcentual intermedio de 95.51% (significativamente alto) corresponde a la h₂ y el valor porcentual menor de 94.86% (significativamente altos) corresponden a la h₁. En conclusión, el nivel promedio general de 96.48% (significativamente alto) corresponde a la Hipótesis General (HG) con un incremento porcentual 0.144 entre las variables del estudio.

Los resultados nos muestran la valoración de la aplicación de programas de capacitación a los supervisores con un promedio de 4.088 y el nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus internacional 1 s.a. con un promedio de 4.232, corroborando de esta forma el grado de influencia de la hipótesis planteada.

Fórmula; estimación de parámetros

$$(X_1 - X_2) = \Delta * 100 / \overline{X_1} - 100 = R\%$$

Conclusiones

- Se obtuvo un resultado de 96.48% con respecto a las aplicaciones de programas de capacitación a los supervisores lo cual nos muestra que influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la Empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.
- En la primera hipótesis se obtuvo un resultado de 94.86% que nos muestra que el logro de objetivos de la aplicación de programas de capacitación a los supervisores influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la Empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.
- En la segunda hipótesis se obtuvo un resultado de 95.51% que nos muestra que el contenido de programas de capacitación a los supervisores influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la Empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.
- En la tercera hipótesis se obtuvo un resultado de 98.95% que nos muestra que el desarrollo de las actividades de programas de capacitación a los supervisores influye significativamente en el nivel de comunicación con los colaboradores de la Empresa Lima Bus Internacional 1 S.A.

Recomendaciones

- 1.** Promover la aplicación de programas de capacitación a los supervisores para mejorar el nivel de comunicación con los colaboradores de las organizaciones.
- 2.** Considerar dentro de las políticas de la organización a la comunicación como un aspecto relevante en las relaciones humanas que integra a todas las áreas de trabajo.
- 3.** Propiciar el efecto multiplicador de las actividades desarrolladas en los programas de capacitación para lograr los objetivos.
- 4.** Considerar un manejo del lenguaje a través de los canales pertinentes para permitir un clima laboral eficiente.
- 5.** Incentivar la asertividad en la comunicación con mensajes adecuados para socializar a los trabajadores en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALONSO, ANDREA; MATTA, ISABEL (2010)** con la tesis: “*Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical CIAT*”. Palmira – Colombia.
2. **ARIAS GALICIA, FERNANDO Y HEREDIA ESPINOZA, VÍCTOR**, *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño*, 6ª edición, Trillas, México, D. F., 2006.
3. **ARMAS, JOSÉ (2014)** con la tesis: “*Comunicación Interna y clima laboral*”. Quetzaltenango- Guatemala.
4. **AUSTEN, JANE (1998)**. *Persuasión*. primera edición. Editorial Andrés Bello. Barcelona – España.
5. **BALAREZO, DAVID (2014)** en su investigación: “*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*”. Ambato – Ecuador.
6. **BEVERLY, HARE. (2003)** *Ser Asertivo*. Ediciones: Gestión 2000. S.A. Barcelona – España.
7. **BOHÓRQUEZ, ANGÉLICA; TOVAR, LAURA (2008)** con la tesis: “*Propuesta de mejoramiento al proceso de capacitación implementado por el área de gestión humana de almacenar S.A, para todos sus colaboradores*”. Bogotá – Colombia.
8. **BUNGE, MARIO (1999)**. *La investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía*. Editorial ARIEL. Barcelona – España.
9. **CANO, ÁNGEL 2006**, *Comunicación y Lenguaje*, en artículo de la Universidad de Castilla-La Mancha España.
10. **CARDONA, KARINA (2012)** con la tesis: “*Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos*”. Quito- Ecuador.

11. **CHOMSKY, N. (1983):** *Reglas y representaciones*, México, F.C.E.
12. **CRYSTAL, D. (1983):** *Patología del lenguaje*, Madrid, Cátedra.
13. **DESSLER, GARY. (2001).** *Administración De Personal*. Octava edición. Editora: Marisa de anta. México.
14. **FONSECA YERENA, MARIA DEL SOCORRO (2005).** *Comunicación Oral*. 2da edición. México.
15. **GALLARDO, J. R. y GALLEGO, J. L. (1995, 2ª ed.):** *Manual de logopedia escolar*, Málaga, Ediciones Aljibe.
16. **GARCÍA FERNÁNDEZ, DORA (2006).** *Metodología del Trabajo de Investigación*. Editorial Trillas S.A. de C.V. México.
17. **GARCÍA LÓPEZ, J.:** "*El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*", en Contribuciones a la Economía, diciembre 2011, en <http://www.eumed.net/ce/2011b/>.
18. **GONZÁLEZ, SONIA. (1999).** *Habilidades De La Comunicación Hablada*. Editora General: Graciela Lelli. Estados Unidos.
19. **GUBMAN, EDWARD L.,** *The Talent Solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results*, 1ª edición, McGraw-Hill, USA, 1998.
20. **GUEVARA, CESAR (2011)** con la tesis: "*Las Comunicaciones Para El Desarrollo Organizacional*". Callao – Peru.
21. **GUGLIELMETTI, PEDRO (1998).** *La gestión de la capacitación en las organizaciones*. Ministerio de salud. Cuidado de edición: Eduardo Arenas Silvera. Lima-Perú.
22. **HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO (2002).** *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición McGraw-Hill/ interamericana Editores S. A. México.
23. **HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. (2006).** *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Tercera Edición McGraw-Hill/ Interamericana Editores S. A. México
24. **HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO (2010).** *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/ interamericana Editores S. A. México.
25. **KERLINGER, FRED N. (1983).** *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*, segunda edición., Editorial: Interamericana, México.

26. **LAZZATI, SANTIAGO (2016)** *El gerente estratega y líder del cambio*. 1era edición. Diseño de tapa: El ojo del huracán. Buenos aires – Argentina.
27. **MALDONADO; ALBA (2006)** con la tesis: “*Programa de capacitación dirigido a supervisores de ventas y vendedores como herramienta para los logros de la empresa de servicios, total, S.A*”, Guatemala.
28. **MEJÍA, E. (2005)** *Metodología de la investigación científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Santoyo, Carlos; Espinoza, María ,2006.
29. **MONDEY, R. WAYNE Y NOE, ROBERT M.**, *Administración de personal*, 6ª edición, Prentice Hall, México, D. F., 1997.
30. **PASCUAL, ROBERTO (2010)**; *Fundamentos De La Comunicación Humana*. Edita: Editorial Club Universitario. C/. Cottolengo, 25 – San Vicente (Alicante). España.
31. **PFEFFER, JEFFREY**, *Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*, editorial CECSA, México, D. F., 1996.
32. **PIAGET, J. (1970)**: “*El lenguaje y el pensamiento desde el punto de vista genético*”; en: PIAGET, J: *Seis estudios de Psicología*, Barcelona, Seix Barral.
33. **PISCOYA, LUIS (2003)** *Investigación científica y educacional, un enfoque epistemológico* Amaru Editores, Perú
34. **POPPER, KARL (1994)** *La lógica de la investigación científica*. Editorial Technos, España.
35. **ROBBINS, STEPHEN P.; COULTER, MARY ;(2010)**. *Administración*, 10ª. ed.; Editora Pearson Educación; México.
36. **RODRIGUEZ RIVAS, MANUEL (1991)** *Teoría y diseño de la investigación científica*, Ediciones Atusparia, Perú
37. **RODRIGUEZ RIVAS, MANUEL (2002)** *La ciencia*, Fondo editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú
38. **RONDAL, J. A. (1982)**: *El desarrollo del lenguaje*, Barcelona, Editorial Médica y Técnica.
39. **SALVADOR H., MERCADO. (2003)** *¿Cómo hacer una Tesis?* 3ª Ed. Limusa Noriega Editores México.

40. **SÁNCHEZ CARLESSI, HUGO. (1998).** *Metodología y Diseño de la investigación Científica*. Editorial Mantaro-Perú.
41. **SÁNCHEZ CARLESSI, HUGO Y REYES MEZA, CARLOS (2009).** *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria.
42. **SANTOYO, CARLOS; ESPINOZA, MARÍA (2006).** *Desarrollo e Interacción Social*. 1era edición. Edición: Universidad Autónoma De México. México.
43. **SERÓN, J. M. y AGUILAR, M. (1992):** *Psicopedagogía de la comunicación y el lenguaje*, Madrid, E.O.S.
44. **SILICEO AGUILAR, ALFONZO. (2004).** *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. Editorial Limusa S.A. México.
45. **TAMAYO, M (2005)** *Metodología formal de la investigación científica*. 2ª ed. México: Limusa.
46. **VILA, I. (1992):** "Adquisición del lenguaje"; en: PALACIOS, J.; MARCHESI, A. y COLL, C.:*Desarrollo psicológico y educación (Vol. I); Psicología Evolutiva*, pp. 85-97, Madrid, Alianza.
47. **VYGOTSKI, J. v. (1977):** *Pensamiento y lenguaje*, Buenos Aires, La Pléyade.
48. **WERTHER, JR., WILLIAM B. Y DAVIS, KEITH;** *Administración de personal y recursos humanos*, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F., 1998.

ANEXOS

Anexo N° 01

V1 Aplicación de programas de capacitación a los supervisores

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
LOGRO DE OBJETIVOS						
1	se ha logrado una comunicación asertiva en los participantes del programa.	1	2	3	4	5
2	se desarrolla un clima laboral en base a las relaciones humanas.	1	2	3	4	5
3	se percibe una integración en los trabajadores de la institución.	1	2	3	4	5
4	con los programas de capacitación se ha logrado un mejor desempeño laboral.	1	2	3	4	5
CONTENIDOS DE PROGRAMAS						
5	se selecciona adecuadamente los temas de capacitación en relación a los objetivos.	1	2	3	4	5
6	el proceso de capacitación ha considerado una metodología idónea a los participantes.	1	2	3	4	5
7	los expositores se han seleccionado de acuerdo en un perfil.	1	2	3	4	5
8	los contenidos se han desarrollado en función a los temas.	1	2	3	4	5
DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA						
9	las actividades se han desarrollado según el cronograma planificado.	1	2	3	4	5
10	la secuencia de las actividades se ha realizado en función a los objetivos.	1	2	3	4	5

Escala valorativa

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Anexo N° 02

**V2 Nivel de comunicación con los colaboradores de la empresa lima bus
internacional 1 s.a.**

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
MANEJO DEL LENGUAJE						
1	al expresarse el lenguaje es sencillo y con palabras de uso común.	1	2	3	4	5
2	el lenguaje es claro y preciso.	1	2	3	4	5
3	la pronunciación y la entonación del lenguaje es el adecuado para la comunicación.	1	2	3	4	5
4	el lenguaje es un aspecto que se considera relevante para la comunicación.	1	2	3	4	5
ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN						
5	la comunicación ha sido clara y directa.	1	2	3	4	5
6	al comunicarse se brinda seguridad y confianza.	1	2	3	4	5
7	el contenido de la comunicación es eficaz y oportuna.	1	2	3	4	5
8	la comunicación es permanente y promueve la integración.	1	2	3	4	5
INTERACCIÓN EN LA COMUNICACIÓN						
9	al interactuar positivamente con la ayuda de la comunicación, se logra un clima laboral favorable.	1	2	3	4	5
10	los canales y medios de la comunicación permiten la interacción de los colaboradores.	1	2	3	4	5

Escala valorativa

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5