

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DR. LUÍS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE  
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE  
LIMA.**

**PRESENTADO POR:**

**HILDA RUTH SARA LINARES ZAMORA**

**PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR: DR. JULIO FIDEL PRÍNCIPE LÓPEZ**

**LIMA - 2017**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su incondicional apoyo a través del tiempo y por ser parte fundamental en toda mi etapa de crecimiento profesional y personal.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por la formación profesional brindada y a los catedráticos que compartieron sus conocimientos y experiencias durante el Doctorado.

A la Dra. Irené Tafur Anzualdo por su rectitud en su profesión como catedrática, por sus consejos, y pasión que transmite al enseñar, que ayudan a formarte como persona e investigadora.

A la Dra. María Isabel Vigil Cornejo, por su paciencia, disposición, y orientación esencial para la culminación de la presente tesis.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii

## CAPÍTULO I

### Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1	Marco Filosófico .....	1
1.2	Marco Histórico.....	3
1.3	Marco Teórico.....	6
	1.3.1 Proceso de Capacitación.....	6
	1.3.2 Desempeño Laboral.....	39
1.4	Investigaciones.....	50
1.5	Marco Conceptual.....	56

## CAPÍTULO II

### El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1	Planteamiento del Problema.....	60
	2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	60
	2.1.2 Antecedentes Teóricos.....	62
	2.1.3 Definición del Problema.....	70
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación .....	71
	2.2.1 Finalidad.....	71
	2.2.2 Objetivo General y Específicos.....	72
	2.2.3 Delimitación del Estudio.....	73

2.2.4	Justificación e Importancia del Estudio.....	74
2.3	Hipótesis y Variables.....	75
2.3.1	Supuestos Teóricos.....	75
2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas.....	78
2.3.3	Variables e Indicadores.....	80

### **CAPÍTULO III**

#### **Método, Técnica e Instrumentos**

3.1	Población y Muestra.....	81
3.2	Diseño a Utilizar en el Estudio.....	82
3.3	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	84
3.4	Procesamiento de Datos.....	85

### **CAPÍTULO IV**

#### **Presentación y Análisis de los Resultados**

4.1	Presentación de Resultados.....	86
4.2	Contrastación de Hipótesis.....	134
4.2.1	Hipótesis Principal.....	134
4.2.2	Hipótesis Específicas.....	135
4.3	Discusión de Resultados.....	140

### **CAPÍTULO V**

#### **Conclusiones y Recomendaciones**

5.1	Conclusiones .....	146
5.2	Recomendaciones.....	147
	BIBLIOGRAFÍA.....	148
	ANEXOS.....	158

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo general determinar la influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

El nivel de investigación fue aplicado, tipo explicativo, método ex – post facto. La población estuvo conformada por 2,481 trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima y la muestra de 182 trabajadores seleccionados mediante muestreo aleatorio simple al 95% de confiabilidad.

La técnica utilizada para la investigación fue la encuesta. El instrumento utilizado para medir las variables fue el cuestionario constituido por 34 preguntas. El instrumento aplicado fue sometido a juicio de expertos para comprobar su validez.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman con un nivel de error de 0.01.

Finalmente, se ha comprobado que el proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

**Palabras clave: proceso de capacitación, desempeño laboral.**

## **ABSTRACT**

The present thesis had as general objective to determine the influence of the training process on the labor performance of the workers of the service of Potable Water and Sewerage of Lima.

The level of research was applied, explanatory type, ex - post facto method. The population was made up of 2,481 workers from the Lima Water Supply and Sewerage Service and the sample of 182 workers selected by simple random sampling at 95% reliability.

The technique used for the research was the survey. The instrument used to measure the variables was the questionnaire consisting of 34 questions. The instrument applied was subject to expert judgment to verify its validity.

For the test of hypothesis we used the non-parametric statistical test Rho of Spearman with an error level of 0.01.

Finally, it has been verified that the training process positively influences the labor performance of the workers of the Lima Water Supply and Sewerage Service.

**Key words: training process, job performance.**

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, resulta esencial que las empresas se preocupen por los recursos humanos que forman parte de ella, brindándoles alternativa de formación y/o actualización de conocimientos que pueden darse a través de la teoría o la práctica, con la finalidad de que los trabajadores apliquen lo aprendido en su determinado puesto laboral, desarrollando sus habilidades, conocimientos y actitudes en base a los objetivos establecidos por la empresa.

Para Chiavenato, Idalberto (2009) menciona que la capacitación es un proceso educativo continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se requiera, y consta de cuatro etapas que se debe implementar para lograr una capacitación con objetivos definidos. Este proceso se realiza a través del diagnóstico de las necesidades, la programación de la capacitación, la ejecución de la capacitación y la evaluación de los resultados de la capacitación.

Por lo señalado anteriormente, el presente trabajo de investigación busca determinar la influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

El trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos:

En el Capítulo I se consideran los fundamentos teóricos, presentando el marco filosófico, marco histórico, marco teórico, investigaciones, marco conceptual.

En el Capítulo II se realiza el planteamiento del problema de investigación, describiendo la realidad problemática, los antecedentes teóricos que se refiere al resumen del marco teórico y definiendo el problema general y los problemas específicos relacionados con las variables. Asimismo, se presentan la finalidad de la investigación, el objetivo general y específicos, la delimitación del estudio, su justificación e importancia del estudio, así como los supuestos teóricos, hipótesis principal y específicas y las variables e indicadores.

En el Capítulo III se desarrolla método, técnica e instrumentos, definiendo la población y muestra, el diseño utilizado en el estudio, la técnica e instrumento de recolección de datos y el procesamiento de datos.

En el Capítulo IV se realiza la presentación y análisis de los resultados, se cita la información recogida mediante tablas y gráficos, se presenta la contrastación de hipótesis y la discusión de los resultados.

En el Capítulo V se precisa las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Marco Filosófico

Desde el origen del hombre, siempre ha existido curiosidad por conocer nuestra propia existencia, cual es nuestra finalidad en este mundo, así como la naturaleza y todo aquello que nos rodea. A diferencia de los animales, el hombre cuenta con la capacidad de razonamiento, ya que puede pensar, reflexionar, analizar y evaluar diversas situaciones que le permita desarrollarse o proyectarse a un futuro.

Cortina, Adela (2006), menciona que “la inteligencia humana es la capacidad de aprehender las cosas como reales, de convertir signos en símbolos, y concebir ideas universales y abstractas”. En efecto, el hombre desde sus orígenes ha mostrado el deseo de aprehender, de querer conocer su razón de ser, y su existencia en este mundo, sin dejar de lado sus habilidades como la capacidad para comunicarse a través de símbolos.

Abad, Juan (1996), menciona que Aristóteles consideraba que “la educación influye en la formación durante el desarrollo personal”. Asimismo, Aristóteles decía que “la educación era un proceso de perfeccionamiento que nunca terminaba”. En efecto, la duración de la educación se inicia desde el período de crianza hasta el período de adultez produciendo cambios intelectuales, emocionales como sociales, con el propósito de desarrollar personas que asuman posiciones de liderazgo en tareas de Estado y de sociedad.

García – Borrón, Juan (1993), manifiesta que para Aristóteles, la educación era facsímil de los hábitos que se practicaban y se asimilaban con el tiempo. Consideraba que, el proceso psíquico cognitivo se basaba en la percepción de objetos es decir la materia del conocimiento, luego se retenía lo percibido en la mente del educando, y se aplicaban los contenidos memorizados con la finalidad que se relacione para una debida comprensión y entendimiento. En ese sentido, para Aristóteles el mundo material era el objeto real del conocimiento.

Beltran, Jesús (1995), refiere que el pensamiento de John Locke, consistía que el conocimiento son ideas que surgían a través de la experiencia, y estas pueden darse de forma externa e interna. Los sentidos es una experiencia externa que mediante la percepción de objetos trasmite a la mente las ideas de los mismos con sus propias características. Mientras, que la reflexión es una experiencia interna que se genera por las sensaciones derivadas de la experiencia externa, y origina pensamientos de reflexión sobre determinado objeto.

En ese sentido, el conocimiento son ideas sensoriales que derivada de una reflexión, permite obtener en los educandos un aprendizaje con mayor raciocinio y comprensión, los mismos que pueden ser aplicados a través de su misma experiencia cotidiana. Es por ello, que con el transcurso del tiempo la educación y el aprendizaje se han vinculado a la actividad del hombre, teniendo como herramienta a la capacitación, la cual es implementada en empresas con la finalidad que los trabajadores mediante una argumentación teórica y desarrollada de forma consecuente, actualicen sus habilidades, conocimientos, y competencias a favor de las actividades que realizan en su puesto laboral, basado en objetivos establecidos.

En síntesis, el hombre no nace sabiendo, ni siendo perfecto, por ese motivo, a través de la educación se logra alcanzar el conocimiento que se requiere para desempeñarse en diversas actividades laborales que le permita sobresalir o subsistir en la vida.

Sin embargo, en relación a la educación debemos considerar el pensamiento de Platón, el cual dice “no se puede obligar a nadie a aprender, ni podemos abrir las cabezas para meter todos los conocimientos en ellas. Sólo se puede mostrar el camino, para que cada cual piense por sí mismo”, según Abad, Juan (1996).

## **1.2 Marco Histórico**

En la prehistoria, “el hombre vivía de la caza, pesca, la agricultura entre otras actividades que realizaban para sobrevivir”, según Silíceo, Alfonso (2004). Compartían sus conocimientos a través de la comunicación ya que no sabían leer ni escribir, el único medio de aprendizaje se realizaba a través de la percepción sensorial, es decir mediante hechos observables se aplicaba el empirismo como único conocimiento válido, permitiendo que el hombre tenga mayores posibilidades en descubrir nuevas vivencias que le permita subsistir en el mundo, eliminando el escepticismo y descubriendo la verdad absoluta. Por ello, el hombre en la prehistoria, ponía a prueba su verdad en la praxis, con la finalidad de verificar a través de la experiencia si lo aprendido debía ser modificado o simplemente dejado de lado para nunca aplicarlo.

En el siglo XII, nacen las artes, que eran asociaciones de artesanos y negociantes, conformados por maestros, aprendices y oficiales. El maestro era quien dirigía el trabajo y compartía sus conocimientos, a los aprendices se le capacitaban proporcionándoles secretos artesanales de oficio que les enseñaba el maestro, quien utilizaba la

metodología de las artes mecánicas, es decir aprender haciendo y los oficiales eran aquellos que ya habían finalizado el aprendizaje pero que aún tenían un nivel inferior que el maestro. En aquella época, los oficiales que deseaban abrir un taller, antes debían ganarse el reconocimiento de todos los maestros. Por lo cual, era necesario elaborar una obra maestra, la cual era evaluada por los especialistas, según Gutiérrez, Enrique (2004).

Asimismo, las artes formaron gremios y asociaciones, es decir gente especializada sobre una determinada labor, quienes calificaban la mano de obra como fuente principal del trabajo, se encargaban de proteger a quienes realizaban el trabajo especializado, por lo cual, surge la implementación de normas que le permitían proteger la labor de los especialistas.

En el siglo XVIII, con la revolución industrial, el aprendizaje que se daba a los trabajadores era especializado, es decir sobre una determinada actividad relacionada con los objetivos de la industria. En esta época, sustituían el trabajo humano por las máquinas. En tal sentido, la capacitación era considerada como un secreto, ya que impartía conocimientos estratégicos y tácticos que permitían a los trabajadores desempeñarse correctamente en una actividad específica. El empleador al obtener logros beneficiosos en los procesos productivos se dio cuenta que la capacitación era una herramienta que permitía que el trabajador minimice errores e imperfecciones en el uso de las maquinarias de vapor, según Silva y Mata (2005).

En el siglo XIX, Adam Smith consideraba que la riqueza es producto del trabajo. De acuerdo a su teoría, propuso la división del trabajo, que se refiere a la especialización de los trabajadores de acuerdo a las tareas que realizaban por más simple y complejas que sean, con

la finalidad que la labor no sean repetitivas, según Robbins, Stephen (2004)

Asimismo, Frederick Taylor considerado como el Precursor del Entrenamiento, precisa que los trabajadores debían recibir un entrenamiento que les permita perfeccionar las tareas que desarrollan, a través de conocimiento tradicional y sistematizado, este último basado en procesos o métodos que identifiquen la secuencia de las tareas a desarrollar, para realizar en menor tiempo y cumplir con los estándares de calidad para lograr una óptima producción.

Sin embargo, Taylor, también enfatizaba que todo aumento de rendimiento va de la mano con la motivación, indicaba que existían trabajadores que al ingresar a las empresas, perdían su energía y tenían baja productividad. Por lo cual, consideraba que todo incremento de mejora que tuviera la empresa debería ser igualmente percibida por el trabajador, es decir ofrecerles un plan de incentivo salarial, para aquellos que sobrepasaban el estándar de producción establecido, así como mejorar las condiciones laborales. En tal sentido, el entrenamiento fue considerado como incentivo no monetario, que estimuló a los trabajadores a destacarse en las tareas encomendadas, según Robbins y Decenzo (2002).

En el siglo XX, se da origen a la teoría de las relaciones humanas, en donde el trabajo era una actividad social y surge la importancia de aplicar el reconocimiento como fuente de motivación humana. Las empresas consideraban que lograr la eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores solo era posible a través de la capacitación, porque permitía el desarrollo de habilidades, la adquisición o reforzamiento de conocimientos que finalmente mejoraba el rendimiento laboral, según Amaru, Antonio (2009).

En la actualidad, la capacitación y sus procesos (diagnóstico de necesidades, programación de la capacitación, ejecución de la capacitación y evaluación de la capacitación) es implementada por muchas empresas, las cuales permite que sus trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente, brindándoles la oportunidad de crecimiento mediante línea de carrera. Las empresas consideran que la inversión que se realice por capacitar a los trabajadores es recuperable, ya que el beneficio será demostrado mediante el rendimiento laboral. Los recursos humanos son considerados como parte fundamental de la gestión empresarial. Por tal motivo, para alcanzar el éxito, se requiere que el personal se sienta incentivado, es ahí, donde la empresa interviene con estrategias de motivación que permita aumentar el sentimiento de satisfacción del personal relacionado con el cargo, para conseguir el progreso profesional y su realización dentro de la empresa.

### **1.3 Marco Teórico**

#### **1.3.1 Proceso de Capacitación:**

##### **A. Definiciones**

Antes de iniciar con el contenido de la primera variable, consideramos necesario comprender las definiciones que abarca la capacitación, debido a que su ejecución depende de los procesos que se mencionará más adelante:

Para Chiavenato, Idalberto (2009), quien en su libro Administración de Recursos Humanos refiere que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo que la empresa utiliza para impulsar el aprendizaje de los miembros de la organización, cuyo propósito es perfeccionar al trabajador

en las funciones que se le asigna. La capacitación consiste en transferir conocimientos, actitudes y habilidades relacionadas a los objetivos establecidos por la empresa.

Según Frigo, Edgardo (2008), quien en su Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad refiere que la Capacitación, o desarrollo de personal, consiste en determinar la diferencia de lo que uno conoce y lo que debería conocer para una determinada tarea, estas diferencias suelen ser detectadas en el perfil del puesto o en las evaluaciones de desempeño. En vista de lo anterior, la capacitación debe realizarse de acuerdo a la necesidad del puesto, en algunos casos puede ser constantes dependiendo de las exigencias del entorno, de esta manera, se logra asegurar el nivel de competencia con el ambiente externo.

Para Silíceo, Alfonso (2004), quien en su libro Capacitación y Desarrollo Personal, refiere que la capacitación debe ser planificada en base a las necesidades de la empresa, con el propósito de mejorar los conocimientos y destrezas del personal. Considerando, lo expuesto por el autor, coincidimos que la capacitación es una actividad que forma al personal, para tomar las mejores decisiones ante circunstancias que puedan ocurrir en el mercado. El personal debe comprender que la capacitación que brinde la empresa es un proyecto de crecimiento profesional a futuro, cuya finalidad es desarrollar línea de carrera, que a su vez será un estímulo para el personal, ya que son factores que motivan a seguir trabajando.

Por otro lado, Hoyler, S. (1970), quien en su Manual de Relaciones Industriales, considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar al

equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente, los objetivos y logros propuestos. En ese sentido, consideramos que las empresas que destinan recursos económicos para la capacitación del personal reducen las brechas de deficiencias dentro de la empresa, obteniendo como resultado un mejor producto final o mejorar la calidad del servicio que se brinde a los usuarios.

Para Mcgehee W. y Thayer P.W. (1961), quienes en su libro *Training un Business and Industry*, refieren que capacitación es una especialización que se enfoca en el desarrollo de nuevas habilidades, que a su vez permite afrontar problemas a través de conocimientos técnicos adquiridos durante el tiempo que se educa al trabajador. En ese sentido, a través de la capacitación, los trabajadores obtienen conocimientos actualizados, que permite atender oportunamente los requerimientos de la empresa con una respuesta precisa y acertada para dar solución a lo solicitado por las jefaturas o gerencias.

## **B. Objetivo de la Capacitación:**

Según La Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo, en su Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Capacitación, citado por Reza, Jesús (1995), en su libro *Cómo Diagnosticar Las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*, menciona que el objetivo de la capacitación es:

- a) Contar con profesionales calificados y capaces de asumir nuevos retos ante las exigencias de la empresa y las demandas del mercado.

- b) Perfeccionar al personal a través de capacitaciones, adquiriendo nuevos conocimientos en la materia que desempeñan dentro de su puesto laboral.
  
- c) Actualizar los conocimientos del personal, ante los cambios que surgen en el ambiente externo, como tecnológicos o científicos.
  
- d) Lograr la adaptación del personal ante las capacitaciones que realiza la empresa, las mismas que deben ser ejecutadas en las actividades propias del cargo, contribuyendo al alcance de los objetivos de la empresa.

De acuerdo a lo mencionado por el autor, coincidimos que la implementación de la capacitación es fundamental, porque permite al personal adquirir nuevos conocimientos o fortalecer sus conocimientos técnicos, que se encuentran aplicados dentro de las funciones que realiza en el puesto laboral, generando mayor eficiencia y productividad para la empresa. La capacitación debe considerarse como un costo – beneficio, es decir una inversión que realiza la empresa a fin de obtener mayor productividad a través del desempeño de las actividades del trabajador.

### **C. Fases de Cambio de Comportamiento mediante la Capacitación:**

Chiavenato, Idalberto (2002), en su libro Gestión del Talento Humano, refiere que las capacitaciones que se realizan a los trabajadores generan un efecto positivo en ellos, debido a los cambios que muestran a través del comportamiento, logrando ser más proactivos y mejorando su desempeño laboral. Por

ello, indica que existen cuatro fases de cambio de comportamiento a través de la capacitación:

1. Transmisión de información: Consiste en la transferencia de nuevos conocimientos o información relacionada con la empresa, sus políticas, procedimientos, instructivos, manuales, reglamentos internos entre otros, que se brinda al personal que participa de la capacitación.
2. Desarrollo de habilidades: Se trata de una metodología de trabajo compuesta por teoría y práctica, cuya intención es desarrollar y acrecentar las destrezas del participante en relación al cargo que desempeña.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: A través de la capacitación se busca eliminar la resistencia al cambio que impide el desarrollo de ideas y habilidades aprendidas, por otras más beneficiosas, que permita a los trabajadores desenvolverse con mayor confianza y seguridad, a raíz de los conocimientos adquiridos, los mismos que puede ser aplicados en nuestra vida laboral, con nuestros clientes internos y externos, con el propósito que todo cambio o mejora sea realizada para alcanzar los objetivos de la empresa.
4. Desarrollo de conceptos: A través del pensamiento crítico se genera nuevas ideas que permite comprender y analizar ciertas definiciones, que a su vez conllevará en un determinado momento a tomar decisiones o elegir estrategias a favor de la empresa.

En tal sentido, consideramos que la capacitación debe ser didáctica y participativa, con la posibilidad que durante el tiempo que se lleve a cabo la capacitación el trabajador pueda realizar talleres que permita aplicar la nueva información teórica. De igual manera, los conocimientos adquiridos deben reflejarse en las labores cotidianas, desarrollando nuevas ideas, habilidades y destrezas que permita mejorar las actividades que realizan los trabajadores, los mismos que se verán evidenciados a través de resultados.

#### **D. Importancia de la Capacitación:**

Servitije, Lorenzo (2008), quien en su libro *Mayor Capacitación, Mayor Productividad*, refiere que la capacitación es una herramienta de apoyo al trabajador que se utiliza para mejorar su desempeño laboral, pero depende de cada educando tomar conciencia y aprovechar al máximo la oportunidad de aprendizaje que proporciona la empresa para progresar profesionalmente.

Para Silíceo, Alfonso (2004), quien en su libro *Capacitación y Desarrollo Personal*, refiere que la importancia de la capacitación se da por los constantes cambios sobre todo en el aspecto tecnológico. De acuerdo al autor, considera “que al no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia”, lo cual se coincide ya que hoy en día, vivimos en un mundo competitivo, si uno no está capacitado o preparado pues no podrá desarrollarse ni como persona ni en el ámbito profesional, se estancará en el pasado, y no podrá afrontar este mundo laboral tan competitivo que existe en la actualidad.

Silíceo, Alfonso (2004), muestra en el gráfico N° 01 y gráfico N° 02 los resultados obtenidos por dos empresas. “La primera empresa no realiza capacitación a sus trabajadores y la segunda empresa si implementa planes de capacitación como herramienta clave para el logro de sus metas”.

Gráfico N° 01  
Empresas sin capacitación



Fuente: Silíceo, Alfonso (2004) – Capacitación y Desarrollo Personal

En el gráfico N° 1, se puede observar que los profesionales que conforman dicha empresa al momento de su ingreso se encuentran correctamente preparados con conocimientos actualizados, pero al transcurrir el tiempo, si la empresa no considera dentro de su presupuesto realizar capacitaciones acorde con las necesidades que ameriten, llegarán a un punto de obsolescencia, perjudicando la productividad de la empresa a través de bajos resultados de producción, pérdida de tiempo por duplicidad de actividades, e incluso accidentes laborales que pueden darse por maniobrar equipos sin previa capacitación, además de la desmotivación del personal, quienes en ocasiones dejan la empresa por otras mejoras laborales.

Gráfico N° 02

### Empresas con planes capacitación



Fuente: Silíceo, Alfonso (2004) – Capacitación y Desarrollo Personal

En el gráfico N° 02, se observa lo contrario, la empresa implementa un plan de capacitación permanente, lo cual eleva la moral del personal y la productividad de la empresa. A través, de una capacitación activa se logra aumentar la retención del personal, ya que valoran el interés y compromiso que tiene la empresa relacionado con su crecimiento laboral.

De acuerdo a lo mencionado por el autor, consideramos que la capacitación debe ser parte de la cultura organizacional de la empresa, promoviendo el bienestar y desarrollo integral del personal, con la finalidad de mejorar el desempeño e incrementar el nivel de productividad. El éxito de la capacitación depende del deseo que tenga el trabajador en querer aprender y aplicar los conocimientos adquiridos en las actividades laborales que realiza, las mismas que se reflejarán en los resultados obtenidos a nivel de equipo de trabajo como a nivel de empresa.

## **E. La Capacitación como Estrategia:**

Según Werther, William (1992), en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos, refiere que la capacitación es una estrategia educativa que utiliza la empresa para instruir al personal con conocimientos innovadores. Los programas que se desarrollan en base a la capacitación buscan enriquecer el desempeño eficaz del trabajador en el cargo que ocupa, en su mayoría las capacitaciones son enfocadas a las metas y estrategias de la empresa. Asimismo, el autor, considera que a través de la capacitación se suprime el costo por consultorías externas, debido a que la empresa tendrá trabajadores capacitados y proactivos ante circunstancias que puedan acontecer.

Considerando lo expuesto por el autor, coincidimos, que la capacitación es un mecanismo que fortalece los conocimientos y habilidades, logrando que el personal se adecue a los cambios del entorno, que puede darse a través de tecnología, economía, política, sociocultural o ecología. Asimismo, la capacitación es un plan estratégico cuya finalidad es mejorar el sistema de formación de los miembros de la empresa.

Por lo tanto, consideramos que la capacitación es un estímulo que promueve formar agentes de cambio, es decir con iniciativa y proactividad para efectuar mejoras de los procesos que se deseen innovar dentro de la empresa, considerando que toda acción realizada es un trabajo de equipo y sirve para tomar decisiones acertadas relacionadas con la gestión de la empresa.

## **F. Ciclo de la Capacitación:**

Chiavenato, Idalberto (2009), en su libro *Administración de Recursos Humanos*, menciona que la capacitación es un proceso educativo continuo cuyo ciclo se va renovando cada vez que se requiera. Por consiguiente, la capacitación son conjuntos de técnicas que se aplican con un valor agregado para lograr la transformación del personal, obteniendo como resultado final un talento humano con capacidad para enfrentar nuevos desafíos.

Asimismo, el autor considera, que la capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto. Dicho de otra manera, el sistema abierto consiste en interactuar dinámicamente con el ambiente externo, es decir la empresa y sus necesidades de capacitación radica en base a como el entorno va cambiando o modernizándose, es por ello que la capacitación va de la mano con la vanguardia en los aspectos tecnológicos, económicos, políticos, sociales que influyen de cierta manera en la empresa.

Considerando el modelo de sistema abierto por Chiavenato, Idalberto (2009), refiere que el ciclo de capacitación está conformado por los siguientes componentes:

1. Insumos (entradas o inputs): son los participantes que serán capacitados de acuerdo a las necesidades detectadas, con la utilización de recursos que brinda la empresa para realizar la capacitación.
2. Proceso y operación: se refiere al desarrollo de la capacitación que consiste en la enseñanza, aprendizaje

individual o grupal, a través de la realización de programas de capacitación.

3. Productos (salidas u outputs): Se refiere al personal capacitado cuyos conocimientos han sido actualizados, para ponerlos en práctica en las actividades laborales.
4. Retroalimentación (feedback): es una medida de evaluación que se realiza de preferencia al finalizar la capacitación para determinar si se cumple o no con el propósito propuesto, el cual es mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

#### **G. Proceso de la Capacitación:**

Aplicando el sistema abierto que menciona Chiavenato, Idalberto (2009), el proceso de la capacitación se desarrolla a través de cuatro etapas, los cuales se mencionan a continuación:

##### 1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Para La Revista Seguridad Minera (2013), menciona que esta primera etapa es parte medular del proceso de capacitación laboral, por lo cual, implica la elaboración de un diagnóstico que identifique el estado real de la empresa. Así como las deficiencias del desempeño humano, debido a carencia de competencias de trabajadores, y que afecta la eficiencia de la empresa.

Para comprender mejor cada etapa, se debe tener claro la definición de Competencia, por ello Alles, Martha (2005) en su libro Desarrollo del Talento Humano Basado en

Competencias, considera que “La competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Considerando lo mencionado por la autora, la competencia es una combinación de habilidades, conocimientos, y actitudes que desarrolla el trabajador de forma autónoma con la finalidad de realizar un buen desempeño en las actividades que realiza en la empresa.

Según Fletcher, Shirley (2000), en su libro Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales, refiere que un diagnóstico de necesidades de capacitación puede realizarse por diferentes situaciones:

- a. Pasadas .- En donde la problemática ha sido detectada a través del desarrollo de las actividades laborales, es decir la experiencia del trabajador.
- b. Presente .- Aquellas que son detectadas durante la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- c. Futuras . - Son las acciones de capacitación preventivas que se efectúa, debido a los cambios que la empresa desarrolla en sus procesos a un corto, mediano o largo plazo.

En consecuencia, la aplicación de esta etapa reduce tiempo y dinero, porque permite planear con exactitud cuáles son los programas de capacitación que se desea efectuar.

Para Blake, Oscar (2000) en su libro Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación, refiere que el propósito de detectar las necesidades, es analizar y determinar las prioridades de capacitación, basadas en los procesos que generan impacto en el logro de los objetivos de la empresa.

En ese sentido, aplicar un diagnóstico de las necesidades es elemental antes de iniciar una capacitación, ya que permite conocer las debilidades que dificultan el desempeño y cumplimiento de los objetivos. Cabe mencionar, que no todas las empresas tienen el mismo diagnóstico de necesidades a capacitar, éstas suelen variar de acuerdo al rubro de la empresa, el tipo de organización que empleen y la tecnología que utilicen.

Para el diagnóstico de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis, según Chiavenato, Idalberto (1995):

a. Análisis organizacional (sistema organizacional)

Consiste en inspeccionar el contexto de la empresa, con la finalidad de conocer que equipo requiere de capacitación. Para lo cual, es necesario analizar los objetivos, políticas, planes estratégicos, entre otros, así como examinar los planes operativos de cada equipo en relación a su cumplimiento.

b. Análisis de las operaciones y tareas (sistema de adquisición de habilidades)

Se analiza las tareas que realizan los trabajadores en su puesto laboral. De esta manera, se determina qué tipo de

habilidades, conocimientos, actitudes, hábitos se requiere para desempeñar el puesto. Aquí se utiliza, el MORE el Manual de Organización y Responsabilidad Especificas, en el cual se detalla las actividades o tareas que debe desarrollar cada trabajador de acuerdo al cargo que ocupa.

c. Análisis de los recursos humanos (sistema de capacitación)

Se trata de analizar las fortalezas y debilidades del trabajador, las mismas que pueden ser detectadas a través de la evaluación por desempeño, su finalidad es identificar las brechas que serán reforzadas a través de capacitaciones. El presente análisis, permite conocer a quien o quienes se va a capacitar (participantes), en que se capacitará (Contenido), y porque se capacitará (Objetivo).

Considerando lo mencionado por el autor, coincidimos que el diagnóstico de necesidades debe realizarse desde los objetivos de la empresa hasta las actividades que realiza cada trabajador en base al cumplimiento de sus metas, las cuales están alineadas al plan operativo de su equipo o unidad orgánica.

En ese sentido, Sedapal empresa donde se ha realizado el estudio de investigación contempla para su elaboración de diagnóstico de necesidades, lo siguiente:

- a. Los objetivos empresariales
- b. Las necesidades de capacitación de los trabajadores se determinan en función a los procesos, actividades y/o tareas que se encuentran bajo su responsabilidad.

- c. Los requerimientos de las Unidades Orgánicas.
- d. Resultados de la evaluación de desempeño.
- e. Competencias de trabajador

Por consiguiente, el proceso para determinar el diagnóstico de las necesidades de capacitación dentro de Sedapal, se realiza de la siguiente manera:

1. Cada año el Equipo Capacitación, remite mediante correo electrónico a todas las unidades orgánicas (Gerencias, y Equipos) los siguientes formularios, con el propósito que identifiquen las necesidades de fortalecimiento de capacidades por macroprocesos/procesos:

- a. Formulario de análisis interno:

Mediante este formulario se determina las fortalezas y debilidades de los procesos y del personal del equipo, (Anexo 04)

Cuadro N° 01

Formulario de Análisis Interno

MACROPROCESO:		Responsable:	
PROCESO:		Responsable:	
<b>ANÁLISIS DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES</b>			
		CAUSAS	EVIDENCIAS
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
<b>ANÁLISIS DE CAPACIDADES PERSONALES</b>			
		CAUSAS	EVIDENCIAS
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			

Fuente: Sedapal

b. Formulario de identificación de necesidades de fortalecimiento de capacidades:

A través del formulario se logra determinar las acciones de fortalecimiento que se ejecutarán a partir de las debilidades identificadas. (Anexo 05).

Cuadro N° 02  
Formulario de Identificación de Necesidades de  
Fortalecimiento

MACROPROCESO/PROCESO:
RESPONSABLE:
NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A PARTIR DE LAS AMENAZAS IDENTIFICADAS:
NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN DE ACTORES:
NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A PARTIR DE LAS DÉBILIDADES IDENTIFICADAS:

Fuente: Sedapal

c. Formulario de implementación de actividades de fortalecimiento de capacidades:

Se propone en base a las necesidades identificadas, las actividades de fortalecimiento de capacidades (FC), descripción/contenidos, público objetivo, tipo de estrategia de FC, prioridad, resultado del proceso y cuantificar resultado esperado. (Anexo 06)

**Cuadro N° 03**  
**Formulario de Implementación de Actividades de**  
**Fortalecimiento**

N°	NECESIDADES IDENTIFICADAS	ACTIVIDADES DE FC	DESCRIPCIÓN/ CONTENIDOS	PÚBLICO. OBJETIVO (Cargos) (1)	TIPO / ESTRATEGIA DE FC (2)	PRIORIDAD	RESULTADO ESPERADO DEL PROCESO (situación de llegada)	CUANTIFICAR RESULTADO ESPERADO

(1) Se considera a los trabajadores (señalando los cargos) que participan directamente en la actividad.

(2) Se describe si es capacitación (talleres, cursos, pasantías) inhouse o externa; asistencia técnica a través de consultoras; proyectos de transferencia de tecnología

Tipo de FC: AT=Asistencia técnica C = Capacitación ITT= Innovación y transferencia tecnológica	Prioridad: I= Inmediata M = Mediana L = Largo plazo
--	---

Fuente: Sedapal

2. Posteriormente, los Jefes de Equipo remiten la información mediante correo electrónico y físicamente al Equipo Capacitación.

3. El Equipo Capacitación analiza la información recibida de los formularios y de ser necesario, en coordinación con las jefaturas complementa o corrige la información consignada priorizando las actividades de capacitación.

Asimismo, con la consolidación de los resultados, se procede a realizar el Plan Anual de Fortalecimiento de Capacidades, el cual será presentado a través de la Gerencia de Recursos Humanos a la Gerencia General para su evaluación y aprobación, alineado a las políticas, objetivos y recursos de la misma empresa.

Por lo antes expuesto, el autor Chiavenato, Idalberto (2009) y los procesos que emplea Sedapal para su diagnóstico de necesidades, se considera importante efectuar el análisis organizacional, análisis de las operaciones - tareas, y el análisis de recursos humanos, porque a partir de este diagnóstico y en coordinación con los equipos se planean acciones de capacitación específicas a las necesidades, priorizando los objetivos empresariales y los recursos con que se cuentan.

### **Medios para Detectar las Necesidades de Capacitación:**

Para Chiavenato, Idalberto (2009), en su libro Administración de Recursos Humanos, considera que existen diferentes medios para poder detectar las necesidades de capacitación en una empresa, entre los cuales se puede mencionar:

a. Evaluación del desempeño:

Es una herramienta de gestión que permite medir el nivel de desempeño del trabajador, es decir si cumple con la ejecución de las actividades, caso contrario se identifica las actividades que requieren de acciones correctivas a fin de lograr el nivel satisfactorio que se desea alcanzar.

b. Observación:

Permite vigilar el comportamiento del trabajador e identificar las deficiencias que existe al momento de realizar el trabajo, como, por ejemplo, el incumplimiento de entregar un determinado producto o servicio, pésima manipulación de los equipos y/o maquinarias, brindar información errónea y toda evidencia detectada durante la jornada laboral.

c. Cuestionario:

Es un instrumento de investigación conformado por preguntas abiertas y cerradas, las cuales estarán relacionadas a las laborales que desempeña el trabajador, cuya finalidad es detectar aquellas debilidades que como resultado generan un trabajo ineficiente para la empresa, las mismas que pretenden ser mejoradas a través de la capacitación.

d. Solicitud de supervisores y gerentes:

Dependiendo de las necesidades a capacitar y la urgencia de la misma, en algunos casos son solicitados directamente por los supervisores, jefes y gerentes.

e. Entrevistas con supervisores y gerentes:

Son aquellas deficiencias detectadas que son manifestadas directamente a los supervisores y gerentes, a fin de contrarrestarla con capacitación adecuada relacionada a la actividad.

f. Reuniones Interdepartamentales

Consiste en la participación de todos los integrantes del equipo con la jefatura en donde exponen los problemas que surgen y dificultan el desarrollo de las actividades cotidianas que afectan a los objetivos de la empresa. Mediante, este tipo de reuniones se sugiere qué medidas tomar, a fin de mejorar y subsanar los inconvenientes, como bajo nivel de producción, calidad de servicio o producto inadecuada, elevado número de accidentes, constantes gastos por reparaciones de maquinarias y equipo, entre otros.

g. Examen a trabajadores:

Consiste en medir el desempeño de las funciones o actividades que realiza el trabajador sobre el puesto laboral.

h. Reorganización de trabajo:

Este medio se utiliza cuando existe algún cambio o modificación en los procedimientos, manuales y/o políticas dentro de la empresa, por lo cual requiere de capacitación al personal a fin de actualizarlos e informarlos sobre los métodos que se aplicarán en adelante.

i. Entrevista de salida:

Se realiza cuando el trabajador decide perder vínculo laboral con la empresa. Es el momento ideal para que el trabajador manifieste las deficiencias que ha observado durante el tiempo que ha laborado dentro de ella, con dicha información se puede tomar acciones correctivas a fin de mejorar el desempeño laboral de todos los miembros de la empresa.

j. Análisis de puesto y perfil del puesto:

Otorga información acerca de las tareas que exige el puesto, así como las habilidades y otros requisitos principales para su eficaz desempeño.

k. Informes periódicos:

Proporciona información sustentada periódicamente a fin de conocer el avance del cumplimiento de los objetivos establecidos, así como aquellas necesidades de mejoras que requieran ser capacitadas.

En síntesis, detectar las necesidades de capacitación es un proceso de capacitación que consiste en realizar un análisis interno en base a técnicas específicas, que permita enriquecer al trabajador a través de conocimientos especializados, con la finalidad de asumir nuevos retos y que sean capaces de solucionar problemas de manera eficiente, es decir con la aplicación del know how los recursos humanos adquieren conocimientos, habilidades y actitudes, que aplicados con la experiencia que tiene el trabajador, se logra tomar decisiones que alcancen al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## 2. Programación de la capacitación:

Según, Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE (2011), en su Plan de Capacitación 2011, menciona que “Los programas de capacitación dan a los participantes nuevos conocimientos y habilidades, desarrollo de competencias y destrezas personales cimentados en principios éticos y morales sustentados en la transparencia, honorabilidad y responsabilidad social que constituyen pilares de la Corporación FONAFE.”

Por consiguiente, consideramos que un programa de capacitación es un proceso organizado a corto plazo que contribuye a la promoción y desarrollo del recurso humano de la empresa, quienes a través del aprendizaje se les proporciona nuevas competencias, con una mejor perspectiva a los cambios que puedan suscitarse en el entorno laboral.

Chiavenato, Idalberto (2009), considera que el programa de la capacitación requiere un plan que contiene los siguientes aspectos:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación, a fin de atender la necesidad a través de un programa integral de capacitación.
- División del trabajo que se desarrolla en módulos, cursos o programas.
- Determinar el contenido de la capacitación.
- Seleccionar los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definir los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
- Definir el grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación (Número de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes, características personales de conducta).
- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: dentro de la empresa, y fuera de la empresa, presencial y no presencial.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Calcular la relación costo-beneficio del programa.
- Controlar y evaluar los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

Los aspectos que influyen en el programa de capacitación están orientados a fortalecer aquellas capacidades que promuevan la creatividad e innovación, alineados a los objetivos de la empresa.

Asimismo, el programa de capacitación permite planear e identificar a quién, quiénes, cómo, dónde y cuándo se ejecutará la capacitación, en base a las necesidades reales, validadas y sustentadas por los equipos que conforman la empresa, porque cuantas más herramientas obtenga el trabajador, mejores resultados se obtendrán.

### **Modalidad de Capacitación**

Para Franco M, Clarita (2008), quien en su libro Formación Laboral para el Desarrollo Humano, refiere que dentro de un programa de capacitación es necesario especificar la modalidad que utiliza la empresa con sus trabajadores, entre los principales tenemos:

- a. La capacitación en el trabajo; aquella que se realiza durante la jornada laboral, en algunos casos son dictadas por los mismos trabajadores (coach), jefes o instructores especializados.
- b. La capacitación fuera del trabajo; la cual se dicta en las aulas de las consultoras, universidades, institutos o centros especializados al finalizar la jornada laboral.
- c. La capacitación presencial; consiste que el trabajador debe asistir, a fin de interactuar con el instructor y

miembros del grupo durante todo el período de aprendizaje.

- d. La capacitación no presencial; como su mismo nombre lo dice no requiere la presencia física del instructor ni de participantes, mayormente se realiza a distancia o virtualmente (online) con el apoyo de la tecnología, a través de foros de discusión, chats, correo electrónico, videos conferencias entre otras.

Para Príncipe, Julio (2014) quien en la Revista Exegesis de la Escuela de Posgrado Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán - N° 5, considera “que el e-learning es el resultado de los cambios en diferentes aspectos de la formación generados por la introducción de las tecnologías de la información y de la comunicación. De esta manera, se ha ido modificando, la forma de enseñar, así como la de aprender, de desaprender y de reaprender.”

Por lo antes mencionado por el autor, consideramos que esta modalidad e-learning, se aplica a través de plataformas digitales facilitando a los participantes acceder a la capacitación, desde cualquier ubicación geográfica, ahorrando tiempo y dinero en desplazarse de un lugar a otro.

En tal sentido, la capacitación e-learning debe realizarse de manera sincronizada, es decir fijar un horario establecido con la finalidad que se interactúe con el instructor en el mismo momento.

## **Tipo de Capacitación:**

Para poner en marcha el proceso de programación se debe seleccionar el tipo de capacitación más adecuada dependiendo la modalidad de capacitación que se pretende ejecutar, según La Web de los Recursos Humanos y el Empleo (2006), destaca las siguientes:

### Curso:

- Es conformada por módulos, en donde se muestra la distribución del contenido del curso.
- Se aplica la teoría con la práctica.
- El tiempo de duración promedio será 40 horas.
- Se utiliza cuando los participantes necesitan conocimientos más teóricos, para desarrollar las actividades laborales.

### Taller:

- Evento de capacitación en donde se aplica una metodología integrada a la práctica (aprender – haciendo)
- El taller es dinámico y participativo, donde se trasmite información clara y concisa.
- Su duración es menor a 12 horas

### Seminario:

- Evento de capacitación especializado, cuya estrategia es de carácter académico, profesional o técnico que permite a los participantes interactuar y debatir aspectos relacionados a un tema específico.

- El contenido del tema a tratar suele planificarse en la primera sesión.
- El tiempo de duración aproximado es entre 2 a 4 horas diarias.

#### Conferencias:

- Evento que brinda conocimientos (información, datos, etc.) a los participantes.
- El discurso debe ser claro, preciso y lógico en relación al tema específico.
- Su duración depende de cómo se vaya avanzando con las sesiones, aunque siempre se tiene un tiempo definido.

### 3. Ejecución de la capacitación:

Según la Web Psicología y Empresa (2011), refiere que la ejecución es el desarrollo de las actividades de capacitación que han sido programadas en base a las necesidades identificadas por las áreas.

En tal sentido, consideramos que el propósito de la ejecución de la capacitación es en poner en marcha todos los aspectos que se detallaron en la programación de la capacitación, es decir cumplir con toda la logística que permite realizar el plan de fortalecimiento de aprendizaje y para lograrlo, es necesario establecer un marco presupuestal para la capacitación en función al requerimiento de la Empresa, el mercado y el potencial de personal beneficiado.

Según Chiavenato, Idalberto (2009), refiere que la ejecución de la capacitación depende de cinco factores siguientes:

1. La adaptación del programa de capacitación a las necesidades de la empresa:

La capacitación debe ser la respuesta a los problemas que se detectaron al momento de realizar el diagnóstico de las necesidades, cuyo objetivo es mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

2. La calidad del material de capacitación:

Depende del contenido del tema a capacitar, el cual debe ser claro y concreto, el mismo que permite facilitar la comprensión de lo que se quiere enseñar. Los materiales de capacitación deben entregarse antes de iniciar la sesión, puede ser físico o a través de medios electrónicos.

3. Cooperación de los gerentes, jefes y personal de la empresa:

Consiste en la participación de todos los integrantes en la ejecución de la capacitación desde los gerentes, jefes y trabajadores, que tengan sentido de cooperación, compromiso y participación efectiva, los cuales son estrategias que motivan a los trabajadores a seguir fortaleciendo sus capacidades, a través de formación, especialización, actualización, perfeccionamiento y complementación de conocimientos y técnicas para un correcto desempeño.

4. Calidad y preparación de los instructores:

Quien desempeña esta función debe tener la capacidad de influir en las personas, y saber que la improvisación

genera malestar y desmotivación en los participantes. El instructor debe tener conocimiento y experiencia sobre el tema en el cual va a capacitar, asimismo tener un instructivo que detalle los pasos que debe seguir de acuerdo al contenido del tema. En tal sentido, la motivación que muestra el instructor y la seguridad que transmite, ayuda a establecer un compromiso entre los participantes y el ponente en relación a la capacitación que se brinda.

#### 5. Calidad de los aprendices:

Consiste en seleccionar adecuadamente a quienes van a participar en determinada capacitación, porque las necesidades detectadas en ocasiones no suelen ser las mismas para todos los equipos o personas.

Las capacitaciones que brinda la empresa deben ser aprovechadas por el grupo o individuos que ameriten participar, con la finalidad que aporten nuevas ideas, estrategias y conocimientos que sirvan de apoyo para mejorar los procesos y por ende el desempeño laboral en función al logro de los objetivos establecidos.

Asimismo, la calidad de los aprendices se determina a través de la transferencia o difusión de los aprendizajes hacia otros miembros de la empresa, mediante capacitación interna, como una de las formas de recuperar la inversión en capacitación y efectivizar el concepto de conocimiento organizativo.

#### 4. Evaluación de los resultados de la capacitación:

Guerra-López, Ingrid (2007), manifiesta que la evaluación de la capacitación consiste en “comparar resultados respecto a expectativas, encuentra los conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado; y produce planes de acción para mejorar programas y soluciones que están siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado”

Según, el Diccionario Pedagógico Amei – Waece (2003), refiere que la evaluación es “el proceso de carácter cualitativo que pretende obtener una visión integral de la práctica educativa, de carácter permanente, dirigido no solamente a registrar los logros parciales o finales, sino a obtener información acerca de cómo se han desarrollado las acciones educativas, los logros y dificultades, con vista a rectificar acciones, proponer modificaciones, e implementar las nuevas acciones a realizar”.

De acuerdo a lo antes mencionado, se determina que la evaluación de la capacitación permite identificar si el programa que se ha ofrecido a los miembros de la empresa, ha tenido éxito es decir si los objetivos del aprendizaje han sido alcanzados, y para ello, se requiere evaluar si los participantes han comprendido el contenido del programa. Este proceso de evaluación permite obtener resultados que demuestran si aquellas necesidades detectadas al inicio de la capacitación han sido minimizadas mediante la adquisición de nuevos conocimientos y/o habilidades. En tal sentido, la efectividad de la capacitación se manifiesta a través de evidencias que desarrolla los trabajadores en el

ámbito laboral, a fin de verificar las mejoras en su desempeño en consecución a las metas impartidas por la empresa.

Kirkpatrick, Donald (1994), quien en su libro Evaluación de Programas de Capacitación, cuenta con un modelo conformado por cuatro niveles para medir la evaluación de la capacitación en los trabajadores, ente los cuales tenemos: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Nivel 1 – Reacción:

Es el nivel también llamado por Kirkpatrick, Donald (1994) “prueba de la sonrisa”. Consiste en medir el grado de satisfacción de los participantes relacionados a los cursos, programas, seminarios, que asistieron. Asimismo, determina a través de la experiencia de cada participante, aquellas fortalezas o debilidades del programa de capacitación, es decir opiniones relacionadas al objetivo y contenido del programa, los métodos didácticos utilizados por el instructor, puntualidad en la asistencia del instructor, la calidad de los materiales didácticos, y lo relacionado a la parte logística (instalaciones, equipamiento, break, etc.).

De acuerdo con el modelo de Kirkpatrick, Donald, los instrumentos que se utiliza para la obtención de la información son: las encuestas y/o cuestionarios. Los resultados adquiridos facilitan la mejora de los programas de capacitación que se desea realizar en un futuro. Por lo tanto, la opinión de los participantes es pieza fundamental para conocer el grado de satisfacción de la capacitación.

Nivel 2 – Aprendizaje:

Consiste en medir a través de las herramientas de evaluación como exámenes o pruebas orales o escritas, con la finalidad de conocer si los participantes han logrado alcanzar los objetivos establecidos en el programa de capacitación, es decir, si asimilaron los conocimientos y habilidades, que permite mejorar los procesos dentro de la empresa.

Para Reza, Jesús (1995), la evaluación del aprendizaje puede aplicarse al inicio del programa (previa o diagnóstica), durante el desarrollo (proceso o formativa) y al final (sumaria).

La evaluación previa o diagnóstica; identifica el nivel de conocimiento que tiene el participante antes de iniciar el curso, seminario o taller. Este tipo de evaluación permite diagnosticar las necesidades por la cual se debe reforzar o enfocar el instructor que brinde la capacitación.

La evaluación formativa; se realiza durante la capacitación. Este tipo de evaluación permite al instructor identificar los temas que no han sido claros para los participantes de la capacitación. De esta manera, se culmina con éxito el programa establecido, ya que se logra fortalecer a través de conocimientos y experiencias, aquellos puntos débiles por las cuales los participantes no comprendían.

La evaluación sumaria; es la más utilizada al finalizar el proceso de aprendizaje, nos referimos al examen final. Esta evaluación mide sí los objetivos, la metodología y las estrategias establecidas en el programa de capacitación,

tienen resultados favorables en los participantes, es decir si logran asimilar y aprovechar los conocimientos impartidos por el instructor.

### Nivel 3 – Comportamiento:

Este nivel, permite que todos los conocimientos adquiridos a través de los diversos programas de capacitación que el trabajador ha asistido, se pongan en ejecución durante el desarrollo de las actividades laborales, adoptando nuevas actitudes y siendo más proactivo, es decir que lo aprendido se vea reflejado en resultados a favor de la empresa.

En la empresa donde se ha realizado el estudio de investigación, la evaluación fue realizada por los Jefes de Equipo de Sedapal, debiendo evaluar los resultados de la capacitación a través de los formularios estandarizados, con la finalidad de evaluar la aplicación del aprendizaje y evidenciar el tipo de mejora que realizó el personal, siempre teniendo presente el objetivo de capacidades por lo cual se llevó acabo el evento desarrollado.

Para Chiavenato, Idalberto (2009), “si no ocurre cambios en la conducta del personal, la capacitación no ha funcionado, o bien el programa de capacitación no resolvió el problema”.

De acuerdo, a lo mencionado por el autor, se difiere, porque la capacitación sí genera un progreso laboral, pero también influye el estímulo que tenga el personal para adaptarse a los cambios, por ello, es necesario eliminar toda conducta negativa que impide progresar y que ocasiona defectos en el desarrollo laboral.

En tal sentido, la capacitación debe ser vista como uno de los beneficios no monetarios que recibe el personal, y que sirve para el resto de su vida, porque los conocimientos adquiridos quedan en la persona y puede aplicarlo en cualquier ámbito de su vida laboral. Dentro de las estrategias que implementan algunas empresas del sector privado y público es la capacitación y sus respectivos procesos, porque son conscientes que a través de este factor estratégico pueden obtener recursos humanos capacitados, proactivos y con una visión amplia para afrontar nuevos retos y solucionar problemas.

#### Nivel 4 – Resultados:

Según Chiavenato, Idalberto (2009), considera que este nivel “la capacitación produce un impacto directo en los resultados del negocio al reducir los costos operacionales, aumentar las ganancias, mejorar la calidad del trabajo, disminuir la rotación de personal o acelerar el ciclo de producción. El enfoque está en la transmisión de las habilidades y competencias para alcanzar resultados que afecte el negocio en términos de productividad, calidad, costos, reducción de tiempo, servicio al cliente y clima laboral”.

En síntesis, realizar el proceso de capacitación es una inversión a futuro que se refleja a través de cambios que el trabajador realiza con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. Para lograrlo, es necesario que el trabajador tenga la capacidad de adaptarse al cambio, siendo flexibles y con iniciativa para enfrentar nuevas situaciones, en las cuales se genere aportes innovadores que mejore la gestión dentro de cada equipo.

### **1.3.2 Desempeño Laboral:**

#### **A. Definiciones**

Stoner, James (1994) en su libro Administración, refiere que la variable desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Robbins, Stephen (2004) en su libro Comportamiento Organizacional, define que el desempeño laboral consiste en “la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Para Pedraza, Esperanza; Amaya, Glenys; Conde, Mayrene (2010), en la Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVI, Número 3, refiere que “el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no sólo medirlo sino también mejorarlo, dichas mediciones pueden ser en términos de competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”

En ese sentido, consideramos que el desempeño laboral varía de acuerdo a las responsabilidades y tareas, ya que el ambiente externo de la empresa se muestra más competitivo, por lo cual, los puestos laborales deben ir acorde con los

cambios que surjan. El desempeño laboral se enfoca en las acciones que realiza el trabajador de acuerdo a los conocimientos y habilidades adquiridas que permite la ejecución de las actividades, las mismas que han sido determinadas de acuerdo a los objetivos definidos por la empresa.

Lograr un buen desempeño laboral, depende que el trabajador se identifique con la empresa, es primordial que conozca su misión, visión, objetivos estratégicos, las políticas, sus procedimientos, las actividades consideradas dentro del plan operativo, así como sus metas individuales. La participación de la empresa es fundamental ya que debe generar al trabajador un agradable ambiente laboral, buscar su bienestar y motivación a través de su desarrollo profesional, realizar capacitación es beneficioso para el trabajador y para el empleador, porque se incrementa la productividad de la empresa y se mejora el desempeño laboral, además de proporcionarle al trabajador oportunidad de crecimiento, reconocimiento y satisfacción laboral.

## **B. Evaluación del Desempeño:**

Para Puchol, Luis (2007) en su libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos, refiere que la evaluación de desempeño permite identificar aquellas necesidades que requiere ser capacitadas, con la finalidad que el trabajador desarrolle mejor sus funciones en el puesto que ocupa.

Realizar una evaluación de desempeño genera una oportunidad ya que los jefes y trabajadores a través de una retroalimentación analizan las fortalezas y debilidades,

proponiendo mejoras siempre alineadas a los objetivos que se desea alcanzar.

Para Ivancevich, John (2005) en su libro Administración de Recursos Humanos, menciona que la evaluación del desempeño se realiza en base al perfil del puesto, es decir los trabajadores son evaluados en relación a las funciones que desarrolla en el puesto que ocupa, por ello indica que la persona debe adecuarse al puesto laboral.

En ese sentido, consideramos que la evaluación del desempeño permite medir el logro de los resultados de las tareas o actividades que desempeña el trabajador, mejorando la productividad dentro de la empresa, así como mantener un adecuado aprovechamiento de los recursos humanos.

Por consiguiente, en algunos casos los empresarios y trabajadores son escépticos en relación a la evaluación del desempeño, considerando que es una pérdida de tiempo y que solo puede utilizarse para conocer quienes rinden y a quienes deben darles una mejor remuneración.

### **C. Beneficios de la Evaluación del Desempeño:**

Para Sedapal (GRH-PRO059) la evaluación del desempeño es una herramienta que beneficia a los trabajadores y a la empresa, por las siguientes razones:

- a. La evaluación del desempeño se efectúa considerando las metas y objetivos por alcanzar.

- b. La evaluación se realiza al trabajador que desarrolla las tareas o actividades del cargo que ocupa, la cual debe ser objetiva en base a su desempeño laboral, es decir debe existir imparcialidad en el proceso de evaluación.
- c. La evaluación del desempeño y los resultados obtenidos deben ser aceptados por ambas partes, es decir por el trabajador (evaluado) y el jefe (evaluador).
- d. La evaluación proporciona que los trabajadores sean más eficientes y eficaces, logrando modificar su conducta, actitudes y habilidades, así como ampliar sus conocimientos, a beneficio del progreso de la empresa y de ellos mismos.

#### **D. Métodos de Evaluación del Desempeño:**

Para Chiavenato, Idalberto (2002), se utilizan tres tipos de métodos que permiten evaluar el desempeño del trabajador:

##### 1. Evaluación por Competencia:

Para el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014), menciona que la evaluación de competencias es un proceso que mide las habilidades, conocimiento y actitudes del trabajador que desarrolla en el puesto que ocupa, con la finalidad de identificar las necesidades de capacitación que permita una mejora en el desempeño laboral. La evaluación por competencia se realiza en base a los objetivos de la empresa, al perfil del cargo y a las responsabilidades establecidas en el manual de organización y responsabilidades específicas (MORE), cuya finalidad es

conocer la situación laboral del trabajador durante la realización de sus procesos laborales.

Asimismo, la evaluación por competencias se realiza de dos formas:

- Cualitativamente; porque la evaluación se basa en los criterios de competencias conductuales o habilidades como: iniciativa, orientación a resultados, liderazgo, capacidad de aprendizaje, proactividad, comunicación, trabajo en equipo, entre otros.
- Cuantitativamente; es decir a través de una escala numérica se determina el grado de avance que ha alcanzado el trabajador en relación a sus competencias.

En la empresa donde se realizó el estudio de investigación, se efectúa la evaluación del desempeño por competencias de la siguiente manera:

1. Se considera el período de evaluación de noviembre a octubre del siguiente año, llevándose a cabo en el mes de noviembre.
2. Los trabajadores evaluados, son aquellos que se encuentran activos a la fecha de evaluación y haber laborado en el período como mínimo de tres meses.
3. El Jefe Evaluador ingresa a través del Sistema SIGA SAP las evaluaciones por cada trabajador, debiendo considerar los siguientes grados de evaluación establecidos en el GRH-PRO059 Procedimiento Evaluación del Desempeño.

Cuadro N° 04  
Grado de Evaluación por Competencias

GRADO	DESCRIPCION
Sobresaliente	Constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.
Muy Bueno	Desempeña el puesto por encima de lo esperado.
Bueno	Desempeña el puesto justo en la forma adecuada.
Regular	Frecuentemente presenta dificultades en el desempeño de su puesto.
Insatisfactorio	No cumple con exigencias mínimas requeridas en el puesto, por lo tanto no aporta ni obtiene logros en su desempeño.

Fuente: Sedapal

4. El Evaluador debe considerar los siguientes criterios de evaluación que se detallan a continuación:

Cuadro N° 05  
Criterios de Evaluación por Competencia

Periodo:	01.11.2015	al	31.10.2016
Ficha N° :	00015050	LINARES ZAMORA HILDA RUTH SARA	
criterio	Descripción		
CALIDAD DE SERVICIO	SOBRESALIENTE		
ORIENTACION A RESULTADOS	SOBRESALIENTE		
PROACTIVIDAD	SOBRESALIENTE		
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	SOBRESALIENTE		
IDENTIDAD CORPORATIVA	SOBRESALIENTE		
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">I. EVALUACION DE HABILIDADES Y CARACTERISTICAS PERSONALES</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 20px;">II. FORTALEZAS Y AREAS D...</span>			
criterio	Descripción		
CALIDAD DE SERVICIO	SOBRESALIENTE		
ORIENTACION A RESULTADOS	SOBRESALIENTE		
PROACTIVIDAD	SOBRESALIENTE		
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	SOBRESALIENTE		
IDENTIDAD CORPORATIVA	SOBRESALIENTE		
CALIFICACIÓN TOTAL	SOBRESALIENTE		

Fuente: Sedapal

5. La Evaluación debe fortalecer los canales de comunicación a través del proceso de retroalimentación de resultados e incentivar el involucramiento del colaborador.
6. El Evaluador realiza el proceso de retroalimentación, dando a conocer los resultados de evaluación al colaborador, identificando las áreas de mejora y estableciendo compromisos
7. El Evaluador realiza el seguimiento permanente de los avances de los compromisos de mejora establecidos.
8. Dependiendo de los resultados, se coordina con el Equipo Capacitación a fin de realizar una capacitación aquellos cuyas evaluaciones fueron debajo del promedio.

En síntesis, las empresas son responsables de definir y establecer las competencias por las cuales los trabajadores serán evaluados en determinado período.

## 2. Evaluación Administración por Objetivos o Administración por Resultados:

Para Alles, Martha (2005), refiere que la evaluación por objetivo, consiste en determinar metas medibles y específicas, las mismas que se establecen entre el trabajador y la jefatura, seguido de una descripción de cómo será su cumplimiento. Este método por resultados se evalúa periódicamente, de acuerdo a los plazos establecidos por la empresa. Asimismo, esta herramienta mejora la comunicación entre los jefes y los trabajadores, porque se

informa sobre sus fortalezas y debilidades, así como recomendaciones que permita corregir esas deficiencias detectadas por la jefatura, a través del feedback.

Para Chiavenato, Idalberto (2002), menciona que la administración por objetivos (APO) “es un proceso por medio del cual el gerente general y gerentes de área identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean estos objetivos como guías para la operación del negocio”.

En el caso de la empresa donde se realizó el estudio de investigación, primero suele establecer los objetivos del plan estratégico para la empresa en general, para posteriormente definir los objetivos del plan operativo de los equipos por cada gerencia, y finalmente se determina las metas individuales por trabajador, los cuales, pueden ser reprogramados conforme lo solicita la jefatura. Cabe mencionar, que el seguimiento del cumplimiento de los objetivos se realiza por período, se mide por indicadores y la unidad de medida puede darse dependiendo del tipo de objetivo (porcentaje, unidad, número, etc.).

Teniendo en cuenta la administración por objetivos, “la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos”, según Chiavenato, Idalberto (2002):

1. Formulación de objetivos mediante consenso; es decir los objetivos debe establecerse conjuntamente entre el gerente o jefe de equipo y los trabajadores, con la finalidad de crear sentido de participación y pertenencia. Asimismo, si los resultados obtenidos luego de la

evaluación de desempeño son favorables, la empresa debe incentivar a los trabajadores ya sea con un reconocimiento o bono por productividad, a fin de involucrarlos más con los objetivos y planes estratégicos que establezca la empresa.

2. Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados; el trabajador debe conocer y aceptar los objetivos o metas que se le designe, los cuales debe lograrlos a través del desarrollo de sus actividades, como se menciona anteriormente, las actividades que se realiza en el puesto laboral está alineado con los objetivos generales de la empresa y a la vez con los objetivos operativos por equipo. El éxito depende del compromiso y las ganas que le ponga el trabajador al momento de su desempeño laboral.
  
3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Conforme a lo mencionado por el autor, dependiendo de los objetivos establecidos, se asigna los recursos. Para el caso, de la empresa donde se ha realizado el estudio de investigación, el plan operativo y el presupuesto se formulan de manera conjunta, ya que los recursos que se requieren depende de los objetivos que se establezcan. Al igual que el desempeño laboral, el presupuesto también se evalúa cada período, a fin de conocer cuál es el porcentaje de ejecución presupuestal, las mismas que son conciliadas con el cumplimiento de los objetivos del plan operativo.

4. Desempeño; como menciona Chiavenato (2009) “se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr a través de estrategias individuales los objetivos pretendidos”.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos; se realiza mayormente por indicadores, lo cuales proporcionan resultados cuantitativos, que miden los objetivos logrados por períodos, así como el cumplimiento de las metas del personal.
6. Retroalimentación intensa y continúa evaluación conjunta; permite mejorar la comunicación entre jefe y trabajador, así como conocer los resultados de su desempeño laboral, y las sugerencias o recomendaciones de su Jefatura.

### 3. Evaluación de 360°:

Para Alles, Martha (2007), la evaluación de 360° “consiste en un cuestionario o formulario de carácter anónimo en el cual el evaluador realiza dos apreciaciones: Primero, valora la efectividad del evaluado en sus condiciones normales de trabajo. Segundo, valora las competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.”

Considerando lo mencionado por la autora, la finalidad de la evaluación de 360° es mejorar los resultados obtenidos a través de capacitaciones, que le permita al personal reforzar sus conocimientos, hacerles recordar mediante charlas de sensibilización el contenido de los procedimientos,

manuales, reglas y políticas que de una u otra manera influye en el desarrollo profesional del trabajador.

Levy - Leboyer, Claude (2000), quien en su libro Feedback de 360°, refiere que la evaluación de 360°, es una herramienta que mide las competencias de los trabajadores, esta evaluación se realiza de forma confidencial con la participación del entorno, es decir los jefes, supervisores, miembros del equipo, clientes internos y externos. La información que se obtenga permite analizar aquellos defectos por las cuales se debe mejorar.

Esta herramienta de gestión, es beneficiosa para las empresas porque se permite evaluar el desempeño por equipos de trabajo en su conjunto, fortaleciendo aquellas debilidades que se hayan obtenido en los resultados. Se requiere la participación de los jefes de equipo, quienes junto a su personal deben implementar un plan de acción que permita mejorar esas deficiencias por las cuales han obtenido unos resultados inadecuados. Su control dependerá del seguimiento o monitoreo que se realice a las acciones de mejora continua.

En tal sentido, el proceso de capacitación y el desempeño laboral son variables que se apoyan una de otra. Lograr un mejor desempeño requiere que el personal realice sus actividades de manera eficiente y concientizada para alcanzar los objetivos establecidos, lo cual depende de la preparación que la empresa les brinde previo diagnóstico de necesidades y un adecuada programación para lograr llevar a cabo la capacitación, teniendo presente que al final de todo proceso debe existir una evaluación a fin de medir el

nivel de conocimiento adquirido y aplicado en las labores diarias.

No obstante, la capacitación es una fuente de motivación que incentiva a los trabajadores a su crecimiento profesional y personal, generando satisfacción laboral, así como incremento en el rendimiento y productividad de la empresa.

#### 1.4 Investigaciones

1. MAYURI BARRÓN, Jorge Vicente (2008) en su tesis titulada **“Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima 2006”**, la investigación tuvo como objetivo determinar y evaluar de qué manera un programa de capacitación empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006. La Investigación fue de tipo aplicado, pues realizó un diseño experimental que requirió, para su interpretación, ser explicativo- correlacional. La población estuvo conformada por el universo del personal de la FEBAN, 100 trabajadores a plazo indeterminado. El tamaño de la muestra estuvo compuesto por 80 trabajadores, de los cuales 20 trabajadores de los 100 en total no fueron considerados, por ser personal de limpieza y mantenimiento. La técnica usada fue la encuesta y su instrumento el cuestionario. Los resultados de confiabilidad obtenidos a través de la prueba de correlación de Friedman Chi Cuadrado fue 214.436 y el valor  $p=0.000 < 0.05$  por lo cual se pudo afirmar con un 95% que la capacitación empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006. Asimismo, como parte del diseño experimental, se realizó una evaluación de capacitación a cuatro grupos

aleatoriamente conformado por 20 participantes cada uno, quienes se les aplicó una pre prueba y post prueba, llegando a la conclusión que la mejor medición de resultados de la evaluación es el promedio de notas final que refleja el conocimiento y la práctica de los conocimientos alcanzados, quedando demostrado con el diseño de los cuatro grupos que los programas de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.

2. CRUZ CASTILLO, Denisse Cecilia (2008), en su tesis titulada **“Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León”**, la investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, explicativa, cuantitativa de campo y transversal. La población estuvo conformada por 109 empleados, quienes se encontraban laborando durante el año 2008 en el Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León. Con el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra, se logró determinar que, si existe cierto grado de influencia lineal, significativa y positiva de la autopercepción del nivel de capacitación sobre la autopercepción del nivel de desempeño laboral.
  
3. DIAS CHIMBA, Raimundo (2011) en la tesis titulada **“Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la comisión federal de electricidad de la zona Montemorelos – Linares Nuevo León”**, el estudio realizado fue de tipo descriptivo, correlacional, explicativo y transversal. La muestra estuvo compuesta por 113 trabajadores de CFE zona Montemorelos – Linares. Los resultados de la investigación mostraron que sí existe una influencia lineal significativa entre la variable autoevaluación del nivel de capacitación (ANC) y la variable autoevaluación del nivel del

desempeño laboral (ANDL). Los valores del coeficiente no estandarizado,  $B_k$ , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron:  $B_0 = 1.782$  y  $B_1 = .638$ . Con dichos valores se construyó la siguiente ecuación:  $ANDL = 1.782 + .638(ANC)$ . Al término del análisis se observó que la variable autoevaluación de la capacitación representa 47.6% de la varianza de la variable dependiente dado que el valor  $R^2$  corregida fue igual a .476. Los resultados de la investigación mostraron que sí existe una influencia lineal, positiva y significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación laboral y desempeño laboral.

4. NAJAR OBANDO, Anahí (2011) en su tesis titulada **“Relación entre capacitación empresarial y desempeño laboral en trabajadores del Hotel Monasterio Cusco año 2010”**, la investigación fue de tipo aplicado, realizó un diseño experimental que se requirió para su interpretación, uso el explicativo – correlacional para determinar la relación de las variables. El tamaño global de la muestra fue de 80 participantes. La técnica usada ha sido encuesta y el instrumento el cuestionario tanto en español como en inglés, los datos fueron procesados y analizados con el SPSS. Los resultados obtenidos a través del gráfico de dispersión y el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson (0.792) se pudo afirmar que existe correlación positiva considerable estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ) indicando esto que a mayor capacitación del personal se tendrá mejor desempeño laboral en el personal del hotel.
5. ALONSO REALPE, Lina Andrea; MATTA PANTOJA, María Isabel (2011) en su tesis titulada **“Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical CIAT – Año 2010”**, la investigación fue de tipo

transeccional correlacional, se utilizó cuestionario como instrumento de recolección de datos, con una muestra de 56 colaboradores, se determinó la correlación de las variables con el estadístico de Chi-Cuadrado  $\chi^2$ . Los resultados de las correlaciones indicaron que existió 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 aceptó para las variables satisfacción, aprendizaje y desarrollo de carrera individual y se rechazaron sus hipótesis nulas. Para la variable desempeño al no existir correlación con la capacitación, se aceptó la hipótesis nula la capacitación No tiene relación con el desempeño y se rechazó la capacitación tiene relación con el Desempeño.

6. MONTES GALLO, Luis Guillermo (2012) en su tesis titulada **“Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos”**, la investigación fue de tipo descriptivo comparativo, de corte transversal y con un diseño estadístico de comparación de promedios. La muestra estuvo compuesta por 200 personas. El tipo de muestreo asumido fue probabilístico aleatoria simple. Para la comprobación de las hipótesis se utilizó la estadística paramétrica ya que las medidas (puntuaciones) fueron escalas de intervalo (puntuaciones numéricas). Para comprobar la hipótesis se recurrió al análisis de varianza (ANOVA) dado que fueron cuatro los grupos considerados. Se obtuvo como resultado que el valor “F” encontrado fue 88.522, con un nivel de significación alcanzado de Sig. 0.000. Demostrando que, el sistema de campo realizado permitió comprobar que los cuatro sistemas de enseñanza obtienen resultados altamente diferenciados. En donde, el sistema presencial fue el más eficaz entre todos los sistemas investigados,

pero también el más costoso. Le siguieron el sistema virtual, el sistema videoconferencia, el sistema audio conferencia.

7. MARTELL RUIZ, Beбето; SANCHEZ AYALA, Alicia (2013) en su tesis titulada **“Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del Gimnasio Sport Club de la Ciudad de Trujillo – 2013”**, el tipo de investigación fue descriptiva, su diseño fue experimental. La población fue de 100 clientes y la muestra estuvo conformada por 80 clientes del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo cuya asistencia al gimnasio se dio en el período de enero a julio 2013. El muestreo fue probabilístico. La técnica empleada fue la encuesta. Los resultados de la investigación permitieron conocer la percepción de los clientes en relación al desempeño de los trabajadores, quienes antes de la implementación del plan de capacitación otorgaban un puntaje de 3.39 (en una escala de 0 al 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño) y luego de la implementación del plan otorgaron un puntaje promedio de 7.83 medido en la misma escala. Esta evolución de promedios permitió probar la hipótesis a través de la prueba estadística Z, cuyo resultado fue  $Z=29 > 1.96$ , lo cual demostró que se acepta la hipótesis alternativa: La implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo
  
8. RAMIREZ AMADO, Antonio (2014) en su tesis titulada **“Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas”**, la investigación fue de tipo descriptiva, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 137 trabajadores de la Universidad Linda vista en el estado de Chiapas, de los cuales participaron 106. Para la recolección de los datos se utilizaron dos instrumentos: el primero dirigido a medir la

autoevaluación del nivel de capacitación, conformado por 15 ítems; el segundo enfocado a medir la autoevaluación del nivel de desempeño laboral, conformado también por 15 ítems. Para la prueba de la hipótesis del estudio se utilizó la técnica estadística de regresión lineal simple. Con los resultados obtenidos del análisis estadístico a los datos de la muestra se pudo concluir que la edad del empleado y la antigüedad en el puesto no tuvieron una influencia significativa en el desempeño laboral. La capacitación laboral si resulto predictora del desempeño laboral; su influencia fue lineal, positiva y significativa. Esto significa que, a mayor nivel de capacitación, mayor puede ser el nivel desempeño laboral.

9. FERNANDEZ, Carmen (2014) en su tesis titulada **“La capacitación laboral como mecanismo de prevención de riesgos del personal de la empresa inversiones Aqua Náutica S.A.”**, se utilizó la investigación descriptiva, la población objeto de estudio estuvo conformada por 11 trabajadores, se tomó una muestra intencional de 7 obreros, la elección de los sujetos no dependió de que tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos, sino los más expuestos en el manejo de sustancias toxicas como riesgos laborales dentro de los talleres. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento aplicado fue el cuestionario estructurado por doce preguntas de selección múltiple. Se determinó a través del instrumento de recolección de datos que la empresa consideró necesario hacer factible un plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales dirigido a los trabajadores ya que fue evidente, que la mayoría de los trabajadores no recibían capacitación, y los resultados obtenidos fueron pocos favorables. Asimismo, la investigación consideró, que un proceso de capacitación debe ser constante y hay que estar al pendiente de cuáles son las necesidades de capacitación que requieran los trabajadores, ya que siempre nacen nuevos métodos de trabajos

modernos, que hacen que las maneras de cumplir con las obligaciones de un puesto de trabajo queden obsoletas y en el pasado.

10. LAINEZ ERAZO, Claudia Yamileht (2016) en su tesis titulada “**Los Programas de capacitación y su impacto en la evaluación del desempeño de las personas que se capacitan en FUNADEH**”, la investigación fue descriptiva, correlacional & causal con enfoque cualitativo y cuantitativo. El diseño de investigación fue transaccional. La muestra fue de 72 personas con un nivel de confianza de 0.95% y un error máximo de estimación de 0.05%. El instrumento utilizado fue a través de cuestionario. Para la comprobación de hipótesis se utilizó la técnica estadística Correlación de Pearson. Los resultados obtenidos de la investigación mostraron que las variables programas de capacitación y la evaluación del desempeño de los individuos tienen una correlación de Pearson de 0.749 que es un nivel de correlación positiva considerable estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa; a mayor nivel de capacitación, mayor el nivel de evaluación del desempeño de las personas que se capacitan con FUNADEH.

## **1.5 Marco Conceptual**

A continuación, se desarrolla los conceptos básicos de nuestras principales variables de estudio, la misma que se detalla a continuación:

### **A. Proceso de Capacitación:**

Dessler, Gary (2001), refiere que es un “proceso educativo aplicado de manera sistematizada y organizada, en el cual las personas

aprender conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.

#### **B. Diagnóstico de las necesidades de capacitación:**

Segovia, M (2008), refiere que “es un proceso que permite conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.”

#### **C. Programación de la capacitación:**

Trevor, Bently (1993), señala que son técnicas que se utiliza para diseñar cómo se desarrolla la capacitación desde el punto de vista de los participantes, es decir identificar los objetivos, determinar el contenido, así como elegir la metodología a emplear.

Mediante el programa de capacitación, se define el tipo de capacitación se implementará, ya que puede ser a través de seminarios, cursos, conferencias o talleres, los mismos que pueden desarrollarse dentro de la jornada laboral, o fuera del trabajo dependiendo la cantidad de horas en que se llevará a cabo la capacitación y de acuerdo a lo que establezca la empresa.

#### **D. Ejecución de la capacitación:**

Chiavenato, Idalberto (2009), refiere que “la ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico

cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices.”

Por lo antes mencionado, en esta etapa se aplica todas las actividades que han sido programadas para llevar a cabo la capacitación.

### **E. Evaluación de los resultados de la capacitación**

Chiavenato, Idalberto (2009), menciona que a través de la evaluación permite medir con qué nivel de conocimiento inician los participantes antes de llevar a cabo la capacitación. Asimismo, durante el proceso de la capacitación se evalúa a los participantes a fin de conocer si están comprendiendo o no la enseñanza que se les brinda, si el resultado fuera negativo, es responsabilidad del instructor tomar acciones correctivas que le permita modificar su metodología a favor del aprendizaje de los participantes. Usualmente, la evaluación final se realiza al término de la capacitación para determinar si se logró alcanzar los objetivos establecidos del programa. Sin embargo, la evaluación final debe medirse cuando el participante desarrolle sus actividades en su puesto laboral, es ahí donde demuestra si la capacitación que recibió se posiciona en la mente del participante.

Cabe mencionar, que la evaluación de la capacitación también puede medirse a través de la reacción de los participantes, es decir conocer el grado de satisfacción de cada uno de ellos, el cual permita conocer las opiniones favorables y desfavorables que contribuyan a mejorar la capacitación.

## **F. Desempeño laboral**

Palaci, F. (2005), menciona que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”.

## **G. Productividad**

Álvarez, Antonio (2014), en el ámbito laboral, la productividad se refiere a la eficiencia y al tiempo, es decir alcanzar las metas u objetivos en el menor tiempo posible genera mayor productividad y por ende será el resultado más deseado por la empresa, ya que se obtendrá mayor rentabilidad.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

##### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

En este mundo globalizado, las empresas requieren de personal que se encuentre actualizado, ya no basta con los conocimientos adquiridos durante los años de preparación de nuestra vida universitaria, sino al contrario, hoy en día con los avances de la tecnología y las nuevas tendencias han hecho que los miembros de toda empresa se capaciten constantemente con la finalidad de mejorar sus destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes que se reflejan en la vida laboral cotidiana.

El desarrollo profesional es una de las motivaciones más grandes para todo miembro de una empresa, la línea de carrera permite al personal que logre el crecimiento anhelado, producto de los esfuerzos y experiencia laboral. La capacitación no sólo permite mejorar la competencia del personal sino también ayuda a mejorar el clima organizacional, el trabajo en equipo y la comunicación que existe en los diferentes niveles jerárquicos, porque al adquirir mayor conocimiento se puede tomar mejores decisiones y/o acciones proactivas que favorezcan la gestión de la empresa.

Hoy en día, pocas empresas nacionales entre las motivaciones que aplican a los miembros que la conforman, consideran que la capacitación es fundamental y que va de la mano con

mejorar el desempeño laboral. En otras palabras, es un costo – beneficio, ya que la empresa invierte en el aprendizaje con la finalidad de que esta sea desarrollada en las tareas laborales y se incremente los niveles de productividad.

En la empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima, donde se ha realizado la investigación, cuenta con el Equipo de Capacitación, encargado de cumplir entre otras actividades con lo establecido en el Plan Anual de Capacitación. En ese sentido, es necesario enfatizar más a fin de mejorar los procesos, realizando un análisis minucioso del diagnóstico de necesidades que realmente ameriten programar capacitaciones.

El problema surge cuando no se enfoca en temas relevantes a capacitar, de nada vale elaborar un plan de fortalecimiento de capacidades anual, si al final solo priorizan temas generales de capacitación, lo cual, afecta al personal, ya que ellos requieren capacitación acorde a las necesidades que exista dentro de cada equipo y a las actividades que se desempeña. Por ejemplo, las necesidades a capacitar en el Equipo Registro Control Patrimonial, no son las mismas necesidades para el Equipo de Remuneraciones, Compensación y Beneficios, como se puede observar son actividades y/o funciones diferentes, que están alineadas bajo un mismo objetivo general “Mejorar La Gestión Institucional”.

No se trata de cumplir con un programa de capacitación y que asista un determinado número de personal, se trata de programar capacitaciones que incremente la productividad y mejore la ejecución de las actividades. Una capacitación debe generar un impacto positivo en el desempeño del personal, que

beneficie al equipo y a la empresa en general. Para lograrlo es necesario focalizarse en temas que realmente requiera el equipo, en base a las necesidades que se han detectado. En otras palabras, subsanar aquellas deficiencias que afecte el desempeño laboral.

Determinar la necesidad de capacitación es fundamental para lograr una eficiente gestión, así como alcanzar los objetivos y metas establecidas. En tal sentido, Sedapal suele evaluar al personal a través del cumplimiento de metas, así como mediante la evaluación de desempeño. Obtener una baja calificación afecta no sólo al Equipo sino a la Gerencia al cual pertenece, en otras palabras, perjudica la gestión empresarial.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, la finalidad del presente proyecto es demostrar la influencia entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

A continuación, se presenta una síntesis de los principales puntos de vista de los autores sobre las variables Proceso de Capacitación y Desempeño Laboral.

#### **A. Proceso de Capacitación:**

Chiavenato, Idalberto (2009), define que el proceso de capacitación son conjuntos de técnicas que se aplican con un valor agregado para lograr la transformación del personal, obteniendo como resultado final un talento humano con capacidad para enfrentar nuevos desafíos. Asimismo,

menciona el autor, que se asemeja a un modelo de sistema abierto, que interactúa dinámicamente con el ambiente externo.

Silíceo, Alfonso (2004), menciona que el proceso de capacitación son actividades que se van planificando en base a las necesidades reales e identificadas dentro de la empresa, por la cual requiere un cambio a través de conocimientos y aprendizajes con la finalidad de obtener como resultado trabajadores capacitados y desarrollados capaces de lograr aportes de mejoramiento en las funciones que realizan.

Considerando lo expuesto, el proceso de capacitación se detalla de la siguiente manera:

#### 1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación:

Blake, Oscar (2000), refiere que el propósito de detectar las necesidades, es analizar y determinar las prioridades de capacitación, basadas en los procesos que generan impacto en el logro de los objetivos de la empresa.

Chiavenato, Idalberto (1995), menciona que para detectar las necesidades de capacitación es necesario realizar tres niveles de análisis:

- a. El análisis organizacional, el cual se enfoca en los objetivos de la empresa y evalúa si las actividades operativas de los equipos se están cumpliendo conforme a lo establecido, lo cual determina si existen deficiencias o hay que mejorar algún proceso dentro de la ejecución de las actividades. En tal sentido, el análisis organizacional,

permite detectar las deficiencias que surge en alguna parte de la empresa, por la cual se requiere capacitar.

- b. El análisis de los recursos humanos, a través de este nivel se examina si el personal que labora en la empresa cumple con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse en el puesto. Mediante este análisis, se identifica a quien se capacitará, en que se capacitará y el propósito u objetivo de la capacitación.
- c. El análisis de las operaciones y tareas, como su mismo nombre lo indica, analiza las actividades que se realiza en el puesto laboral e identifica las carencias por la cual no permite ejecutarlas correctamente.

## 2. Programación de la capacitación;

Según, Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE (2011), en su Plan de Capacitación 2011, menciona que “Los programas de capacitación dan a los participantes nuevos conocimientos y habilidades, desarrollo de competencias y destrezas personales cimentados en principios éticos y morales sustentados en la transparencia

Franco M, Clarita (2008), menciona que dentro de un programa de capacitación es necesario especificar la modalidad que utilizará la empresa para el aprendizaje, estas pueden ser a través de: a) capacitación en el trabajo; la cual se realiza durante la jornada laboral. b) Capacitación fuera del trabajo, la cual se dicta en las aulas de las consultoras o centros de estudios al finalizar la jornada

laboral. c) Capacitación presencial, consiste que el trabajador debe asistir, a fin de interactuar con el instructor y miembros del grupo durante todo el período de aprendizaje. d) Capacitación no presencial; aquella que se realiza virtualmente o a distancia y no requiere la presencia física de los participantes e instructor dentro de un aula, mayormente se lleva a cabo mediante foros de discusión, chats, o videos conferencias.

Según la Web de Recursos Humanos y Empleo (2006), menciona que el proceso de programación se debe seleccionar el tipo de capacitación más adecuada dependiendo la modalidad de capacitación que se pretende ejecutar, como: a) Cursos; conformado por módulos, en cuya duración promedio es 40 horas. b) Taller; el cual utiliza la metodología integrada a la práctica, dinámica y participativa cuya duración es menor a 12 horas. c) Seminario, cuyo evento es especializado de carácter académico, profesional o técnico, su duración es aproximado entre 2 a 4 horas. d) Conferencias, evento que se lleva a cabo a través de discurso claro, preciso y lógico en relación a un tema específico, su duración depende como vaya avanzando con las sesiones, aunque se tiene un tiempo definido.

### 3. Ejecución de la programación:

Según Chiavenato, Idalberto (2009), menciona que existen factores que se debe considerar en este proceso: Primero, la adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización; es decir la capacitación debe ser la respuesta a los problemas detectados al momento de realizar el diagnóstico de las necesidades. Segundo, la

calidad del material de capacitación; debe ser objetiva, didáctica y de fácil entendimiento para los participantes. Tercero, cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa; su participación sirve de apoyo y motivación para que el resto del personal se sienta incentivado en asistir a los programas de capacitación que realice la empresa. Siempre se debe tener presente que la capacitación es un costo beneficio es decir una inversión que a corto o largo plazo da resultados favorables a la empresa en relación al incremento de su productividad y rentabilidad. Cuarto, calidad y preparación de los instructores; el éxito depende de las cualidades que tenga el instructor para manejar e influir en el grupo de participantes. El conocimiento y experiencia que tenga el instructor es fundamental para el desarrollo de la capacitación. Quinto, calidad de los aprendices; consiste en la selección de los participantes y de la necesidad que exista en capacitar, la misma que puede determinarse a través de los tres tipos de análisis: organizacional, recursos humanos y tareas u operaciones.

#### 4. Evaluación de la capacitación:

Guerra-López, Ingrid (2007), manifiesta que la evaluación de la capacitación consiste en “comparar resultados respecto a expectativas, encuentra los conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado; y produce planes de acción para mejorar programas y soluciones que están siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado”

Según, el Diccionario Pedagógico Amei – Waece (2003), refiere que la evaluación es “el proceso de carácter

cualitativo que pretende obtener una visión integral de la práctica educativa, de carácter permanente, dirigido no solamente a registrar los logros parciales o finales, sino a obtener información acerca de cómo se han desarrollado las acciones educativas, los logros y dificultades, con vista a rectificar acciones, proponer modificaciones, e implementar las nuevas acciones a realizar”.

Kirkpatrick, Donald (1994), mediante este proceso permite conocer si se cumplió el objetivo de la capacitación. La evaluación mide la reacción del participante o grupo, así como el nivel de conocimientos adquiridos a través de tres tipos de evaluación que pueden darse: antes, durante y al final de capacitación, con la finalidad de identificar con que conocimiento ingresa el participante al inicio de la capacitación, luego evalúa cómo va progresando y finalmente determina si el participante aprendió la enseñanza que se le proporcionó. Con la evaluación de la capacitación se conoce si el comportamiento de los participantes relacionado con la ejecución de sus labores se ha modificado, lo cual genera mejores resultados, los mismos que serán reflejados en el incremento de la productividad y rentabilidad de la empresa.

## **B. Desempeño Laboral**

Para Puchol, Luis (2007) menciona que el desempeño laboral es evaluado porque permite identificar aquellas necesidades que requiere ser capacitadas, con la finalidad que el trabajador desarrolle mejor sus funciones en el puesto que ocupa.

Robbins, Stephen (2004) en su libro Comportamiento Organizacional, define que el desempeño laboral consiste en

“la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Stoner, James (1994) en su libro Administración, refiere que la variable desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

En tal sentido, consideramos el desempeño laboral es el rendimiento que muestra el trabajador en sus funciones diarias, las mismas que están alineadas con los objetivos de la empresa. Un buen desempeño laboral depende como la empresa motive a su personal, lo que se busca es el bienestar de los miembros de la empresa, que permita desarrollar sus actividades en un ambiente laboral favorable, en donde todo el personal se sienta incentivados e identificados con ella, generando mayor productividad.

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño laboral, entre los cuales tenemos; la evaluación por competencias, la evaluación por objetivos y la evaluación 360°:

#### 1. Evaluación por Competencia:

Para el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014), menciona que la evaluación por competencia se realiza en base al perfil del cargo y a las responsabilidades que se detallan en el manual de organización y responsabilidades específicas. Este método evalúa las

competencias conductuales o habilidades como trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje, orientación a los resultados entre otros, los cuales son determinados por la empresa para la evaluación de los trabajadores que la conforman.

## 2. Evaluación Administración por Objetivos

Para Alles (2005), manifiesta que la administración por objetivo, permite establecer los objetivos de la empresa y las responsabilidades, esta evaluación mide si los trabajadores han alcanzado el cumplimiento de los objetivos operativos y metas individuales, las mismas que están programadas para un determinado período, dependiendo de los objetivos. Los resultados desfavorables, ameritan acciones correctivas que debe implementar la empresa, en la mayoría de los casos, se realiza una retroalimentación o feedback con la finalidad de eliminar aquellas deficiencias que afecta alcanzar los objetivos establecidos.

## 3. Evaluación de 360°:

Levy – Leboyer (2000), refiere que la evaluación de 360°, mide las competencias de los trabajadores, participa todo el entorno (jefes, supervisores, miembros de equipo, clientes internos y externos). Los resultados obtenidos permiten conocer y analizar los defectos que se debe mejorar.

Este tipo de evaluación, es utilizada también para evaluar el desempeño por equipos de trabajo, con la finalidad que se implementen acciones correctivas por las deficiencias

detectadas, las mismas que serán controladas a través de un seguimiento por las jefaturas.

En síntesis, el proceso de capacitación influye en el desempeño laboral, porque para realizar con éxito una capacitación se debe realizar ciertos pasos desde el diagnóstico de las necesidades hasta la evaluación de la capacitación que permita medir el nivel de conocimiento adquirido.

En este sentido, consideramos que la capacitación es un proceso de aprendizaje que proporciona la empresa a sus trabajadores, permitiendo que se perfeccionen y especialicen con la finalidad de contribuir a su desarrollo profesional y que a la vez mejore el desarrollo de las actividades dentro del puesto laboral.

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **2.1.3.1 Problema Principal**

¿De qué manera el proceso de capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?

#### **2.1.3.2 Problema Específicos**

1. ¿De qué manera el diagnóstico de las necesidades de capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?

2. ¿De qué manera la programación de la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?
3. ¿De qué manera la ejecución de la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?
4. ¿De qué manera la evaluación de los resultados de la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

En toda empresa, los talentos humanos son piezas fundamentales, el compromiso e integración que se logre con ellos, permite el éxito o fracaso dentro de la organización. Por tal motivo, resulta primordial generar motivación al personal de diversas formas, tanto económicas como aquellas que satisfacen el logro personal y profesional.

La capacitación es una forma de motivación que la empresa brinda al personal con la finalidad de proporcionarles conocimientos, habilidades, competencias necesarias, las cuales al ser implementadas permite reducir errores en las actividades laborales, originando un mejor desempeño de los trabajadores.

El propósito del estudio, es lograr que la empresa comprenda que antes de programar capacitaciones, debe realizar un diagnóstico situacional de las necesidades que surjan en ella, con la intervención de los equipos y gerencias porque son ellos quienes tienen identificados las necesidades que afecta el desempeño laboral.

En tal sentido, es importante conocer el motivo por el cual se desarrolla la capacitación, con la finalidad de definir el objetivo, así como elegir el tema y quienes serán beneficiados. El éxito que se logre permite no sólo mejorar el desempeño laboral sino también eliminar aquellos temores ante la incompetencia por escaso conocimiento, generando mayor autoestima, confianza y seguridad para tomar decisiones que incremente el rendimiento laboral.

## **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

### **2.2.2.1 Objetivo General**

Determinar la influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

### **2.2.2.2 Objetivo Específicos**

1. Establecer la influencia del diagnóstico de las necesidades de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

2. Establecer la influencia de la programación de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
3. Establecer la influencia de la ejecución de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
4. Establecer la influencia de la evaluación de los resultados de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

### **2.2.3 Delimitación del Estudio**

#### **2.2.3.1 Delimitación Espacial**

El presente proyecto de investigación se desarrolló en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima, ubicado en el departamento de Lima, provincia de Lima, y en el distrito El Agustino.

#### **2.2.3.2 Delimitación Temporal**

Período de estudio: Enero a Junio 2017.

#### **2.2.3.3 Delimitación Social**

La población en estudio está conformada por 2,481 trabajadores que pertenecen a la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

#### **2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio**

Cuando nos referimos a capacitación lo relacionamos mayormente con brindar conocimientos. Muchas empresas suelen realizar capacitaciones sin tener en cuenta las siguientes preguntas ¿para qué?, ¿Por qué? y ¿A quién? se realizará la capacitación.

Hoy en día, las empresas deben realizar la capacitación en base a un diagnóstico de las necesidades, las mismas que pueden darse en el puesto laboral o al momento de realizar determinada actividad, y que afecta al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, la capacitación es una herramienta que se emplea con la finalidad que los trabajadores adquieran conocimientos y/o habilidades que se reflejen dentro de las actividades diarias que realizan, es decir, lo que se busca es perfeccionar y mejorar el desempeño laboral.

Las empresas invierten en la actualidad en su personal. Por tal motivo, la capacitación es un rubro que se considera dentro del presupuesto anual, con la finalidad de contar con personal preparado, que apliquen lo aprendido en su puesto de trabajo. Esta inversión es un costo – beneficio que recupera la empresa a corto plazo, porque al capacitar permite tomar mejores decisiones, habrá mayor comunicación entre niveles jerárquicos, ya que al obtener mayor conocimiento se realiza una mejor gestión, la cual permite cumplir con las expectativas que tiene la empresa sobre los trabajadores capacitados. Sin embargo, no se trata de programar solo una capacitación, lo que se requiere es identificar y conocer las necesidades

principales que afecta al desempeño de los trabajadores, y por ende dificulta la gestión empresarial.

En tal sentido, resulta de suma importancia realizar el estudio, con la finalidad que la empresa ejecute correctamente los procesos para llevar a cabo la capacitación. Por lo cual, se desea lograr, que los programas de capacitación se realicen de acuerdo al diagnóstico de las necesidades, es decir, que los temas que se convoquen, se relacionen con las actividades propias del personal, el cual contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores, facilitando alcanzar los objetivos o metas que se asigne al equipo y a cada trabajador.

Finalmente, debemos tener en cuenta que la capacitación es un beneficio que brinda la empresa a sus trabajadores, a fin de que tengan oportunidad de formar línea de carrera o ser promocionados. Las empresas que optan por la aplicación de esta herramienta están concientizados que el recurso humano es el valor más grande que ellos tienen, ya que a través de sus aportes en conocimientos, competencias y conductas proactivas encaminan al éxito de ella.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos Teóricos**

Se detalla las principales teorías que a través del tiempo han dado sus puntos de vista sobre cada una de las variables buscando una fundamentación de índole científica.

### **A. Proceso de Capacitación.**

Según Silíceo (2004), menciona que el proceso de capacitación son actividades que se van planificando en base a las necesidades reales e identificadas dentro de la empresa, por la cual requiere un cambio a través de conocimientos y aprendizajes con la finalidad de obtener como resultado trabajadores capacitados y desarrollados capaces de lograr aportes de mejoramiento en las funciones que realizan.

### **B. Diagnóstico de las Necesidades de la Capacitación**

Para Pinto (2000), refiere que el diagnóstico de las necesidades permite identificar las carencias que tiene los trabajadores debido a falta de conocimientos, habilidades, actitudes, por lo cual afecta el desempeño laboral y compromete la eficiencia de la empresa. El autor considera, “que la capacitación es una alternativa de solución más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación de personal”.

### **C. Programación de la Capacitación**

Para Chiavenato (2009) un programa de capacitación es un proceso estructurado, en donde se especifica los principales pasos que se realizará para un determinado período, con la finalidad de suministrar información a los trabajadores basado en conocimientos y habilidades en función a objetivos definidos. En ese sentido, la importancia de la programación de la capacitación es determinar a quien, como, cuando y donde se capacitará, así como obtener toda logística que se

implementará para la capacitación, incluido la metodología que utilizará el instructor.

#### **D. Ejecución de la Capacitación**

Según Grados (2007), menciona que la ejecución de la capacitación consiste en el desarrollo de las actividades que han sido programadas para llevar a cabo la capacitación, aquí interviene la parte técnica, didáctica, apoyo logístico y administrativo. En esta etapa, debe existir una coordinación efectiva y eficiente con la finalidad que las actividades se realicen de manera oportuna y con calidad, lo cual genera factores críticos para el alcance de los objetivos propuestos.

#### **E. Evaluación de la Capacitación**

Para Castillo (2012), refiere que la evaluación permite mejorar los procesos de capacitación, identificando el cumplimiento de los objetivos propuestos, el apoyo logístico, la eficiencia del personal, el análisis costo-beneficio, y sí los conocimientos adquiridos influyen en el desarrollo potencial de los trabajadores. Asimismo, el autor propone que para aplicar la evaluación de la capacitaciones es necesario utilizar el modelo Kirkpatrick, conformado por cuatro niveles que permite medir la evaluación de las capacitaciones: Nivel 1 Reacción: consiste en medir el nivel de satisfacción de los participantes a fin de obtener opiniones sobre el aprendizaje por parte de los participantes. Nivel 2 Aprendizaje: el cual se aplica a través de exámenes con la finalidad de conocer si se logró alcanzar los objetivos establecidos en el programa de capacitación. Nivel 3 Comportamiento: consiste en transferir los conocimientos en el puesto de trabajo, los mismos que serán medidos a través de

indicadores que establezca la empresa. Nivel 4 Resultados: mide el impacto que genera la capacitación en los resultados de los negocios a través del análisis costo- beneficio.

#### **F. Desempeño Laboral.**

Según Milkovich y Boudreau (1994), refieren que el desempeño laboral es la interacción que surge entre las cualidades que tiene el trabajador producto de sus habilidades y capacidades, para desarrollarse eficazmente dentro de la empresa, en base a un contexto de normas y políticas establecidas

#### **G. Productividad**

Para López (2013), considera que la productividad se realiza a través de las personas, de sus conocimientos, del uso adecuado de los recursos para producir, innovar y crear un determinado objeto o servicio que permita satisfacer las necesidades de los individuos. En ese sentido, la productividad no es la misma para todas las empresas, depende de cómo se administre para generar recursos económicos.

### **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

#### **2.3.2.1 Hipótesis Principal**

El proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

1. El diagnóstico de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
2. La programación de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
3. La ejecución de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
4. La evaluación de los resultados de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Proceso de Capacitación Variable independiente	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	Análisis organizacional
		Análisis de las operaciones o tareas
		Análisis de los recursos humanos
	Programación de la capacitación	Objetivo de la capacitación
		Contenido de la capacitación
		Metodología de la capacitación
	Ejecución de la capacitación	Calidad de material de capacitación
		Respaldo de las Jefaturas y cooperación del personal
		Calidad y preparación de los Instructores
	Evaluación de los resultados de la capacitación	Reacción de los participantes
		Nivel de Aprendizaje
		Aplicación del conocimiento en las actividades laborales
Desempeño Laboral Variable Dependiente	Productividad	Transmisión de conocimiento por el Enlace.
		Cumplimiento del Plan Operativo.
		Cumplimiento de metas individuales

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1 Población y Muestra

##### 3.1.1 Población

La población estuvo conformada por 2,481 trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

##### 3.1.2 Muestra

Se utilizó la fórmula para variables cualitativas y población finita, como se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n: Tamaño necesario de la muestra

Z: Desviación estándar en la distribución normal, que produce el nivel de confianza deseado.

p: probabilidad de éxito

q: 1-p

e: Error

N: Población

n: Tamaño de muestra

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)2481}{0.07^2 (2481 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)} = 182$$

Donde:

Z: 1.96, que produce el nivel de confianza 95%

P: 0.5.

q: 0.5.

e: 0.07

N: 2481

n: 182 Trabajadores de Sedapal

En tal sentido, la muestra con la cual se trabajó fue de 182 trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima, mediante **muestreo probabilístico aleatorio simple** al 95% de confianza.

$$P (-1.96 < z < 1.96) = 0.95$$

### **3.2 Diseño Utilizado en el Estudio**

#### **3.2.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación fue Explicativo, porque se ha buscado establecer de qué manera el proceso de capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima

### 3.2.2 Nivel de Investigación

El nivel de investigación corresponde a la investigación aplicada, porque se utilizaron instrumentos para medir las variables proceso de capacitación y desempeño laboral.

### 3.2.3 Método de investigación

El método utilizado fue ex - post facto.

### 3.2.4 Diseño de Investigación

Para la investigación se utilizó el diseño ex - post facto porque responde a un estudio causal.

**M : Oy (f) Ox**

Dónde:

**M** = Muestra

**Oy** = Observación de la variable dependiente

**Ox** = Observación de la variable independiente

**(f)** = En función de

Reemplazando:

**M** = 182 Trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

**Oy** = Desempeño Laboral

**Ox** = Proceso de Capacitación

**(f)** = En función de

### **3.3 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

#### **3.3.1 Técnica**

La técnica que se utilizó para el trabajo de investigación fue la encuesta.

Asimismo, el criterio de calificación de los resultados de la encuesta fue mediante la interpretación.

#### **3.3.2 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron en el presente estudio fueron los cuestionarios y análisis documental:

Cuestionarios: Las encuestas fueron otorgadas a los miembros que conforman la muestra, se elaboró en base a preguntas abiertas y cerradas, y con una previa indicación de cómo debe ser llenada el cuestionario.

La validación y confiabilidad de la encuesta fue otorgada por tres expertos o juicios de expertos, que se adjunta en el Anexo N° 02.

Análisis documental: se procede a la consulta bibliográfica de textos relacionados al tema, revistas, libros, y otros documentos vinculados a la investigación, que en algunos casos son también virtuales.

### 3.4 Procesamiento de Datos

Una vez aplicada la encuesta se procedió a tabular toda la información mediante la creación de una base de datos utilizando para ello el SPSS versión 24.

Se crearon tablas y gráficos con todos los resultados de tipo explicativo, precisando frecuencias y porcentajes, también se utilizó la estadística inferencial para la comprobación de hipótesis haciendo uso de la prueba estadística no paramétrica **Rho de Spearman**, por tratarse de variables cualitativas, con un nivel de error de 0.01.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Presentación de Resultados

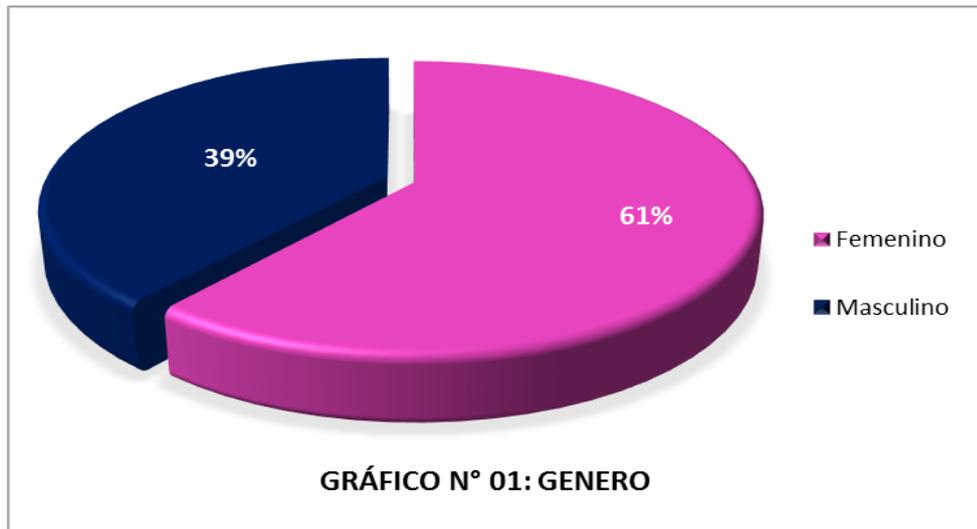
A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a 182 Trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

**TABLA N° 01**  
**GÉNERO**

SEXO	FRECUENCIA	%
Femenino	111	61
Masculino	71	39
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017

**GRÁFICO N° 01**



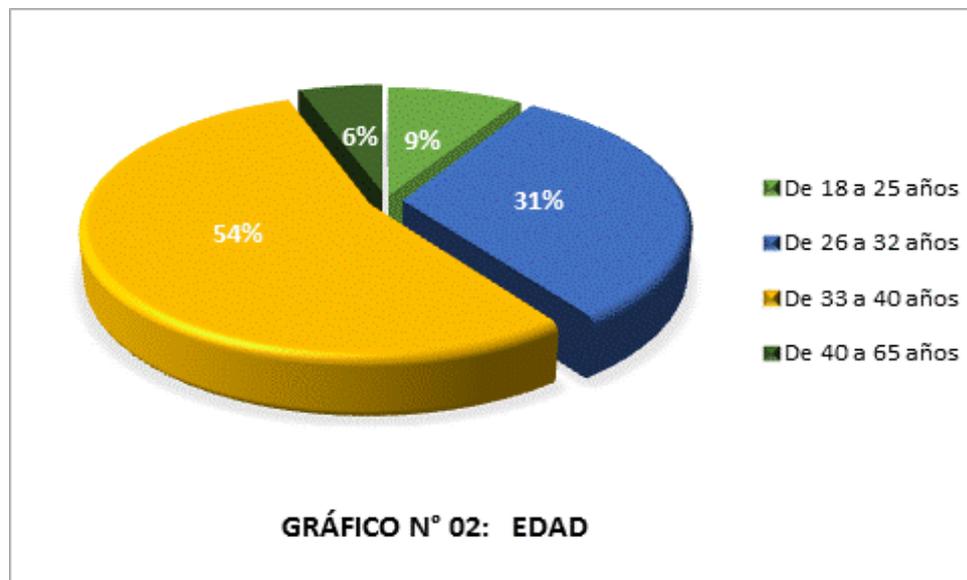
Fuente: Elaboración Propia, 2017

En la tabla y gráfico N° 01, se aprecia que el mayor número de participantes por género fue del sexo femenino quienes respondieron 111 encuestas equivalente al 61%, sobre 71 encuestas recibidas por el sexo masculino equivalente al 39%, lo cual muestra que el género femenino tuvo mayor predisposición para desarrollar la encuesta.

**TABLA N° 02**  
**EDAD**

EDAD	FRECUENCIA	%
De 18 a 25 años	16	9
De 26 a 32 años	57	31
De 33 a 40 años	99	54
De 40 a 65 años	10	6
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24



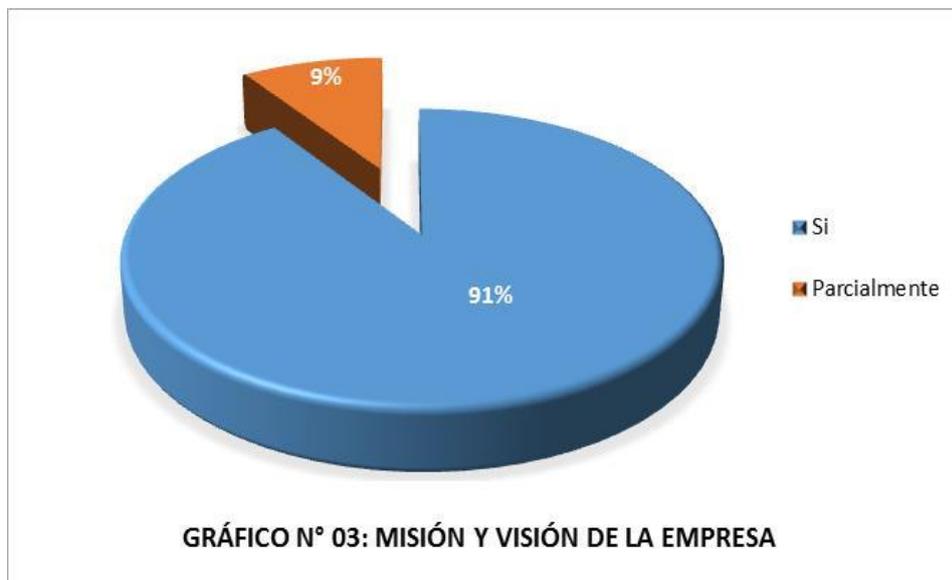
Fuente: Elaboración Propia, 2017

En la tabla y gráfico N° 02, podemos apreciar que el 54% de los encuestados con mayor porcentaje está en la edad de 33 a 40 años, el 31% se encuentra en el rango de edad de 26 a 32 años, siendo estas las mayores frecuencias con un total de 85% mostrando que la capacitación debe estar encaminada a estos rangos de edades, a fin de crear mejoras en el desempeño laboral y formación profesional. Mientras, que el 15% muestra el rango de edad entre 18 a 25 años y 40 a 65 años.

**TABLA N° 03**  
**MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
Si	165	91
Parcialmente	17	9
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

u  
Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



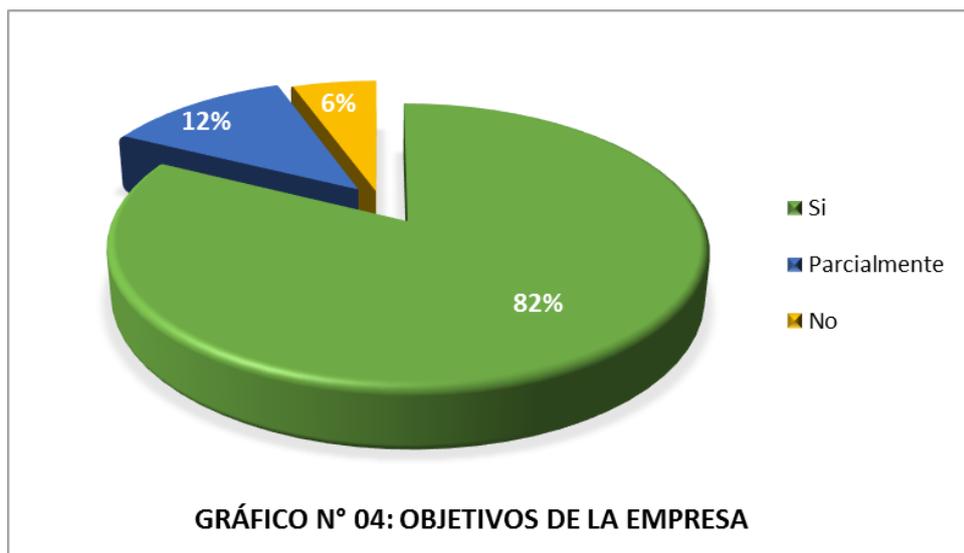
Fuente: Elaboración Propia, 2017

En la tabla y gráfico N° 03, se aprecia que un 91% del personal encuestado conoce la misión y visión de la empresa, es decir existe identificación y compromiso de los trabajadores en conocer las aspiraciones de lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro, proponiendo metas que alcanzarán. Asimismo, tienen predisposición en conocer el propósito de la empresa, su razón de ser, con la finalidad de definir los servicios que ofrecen a la ciudadanía. Mientras, que un 9% parcialmente conoce la misión y visión, lo cual demuestra que cuando no se conoce bien el rumbo o los objetivos es muy difícil plantear, implementar y seguir las estrategias para lograr el éxito en la empresa.

**TABLA N° 04**  
**OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

OBEJTIVOS DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
Si	150	82
Parcialmente	22	12
No	10	6
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 04, se aprecia que el 82% de los encuestados si conocen los objetivos de la empresa, sobre un 12% que indica que los objetivos de la empresa los conoce parcialmente, y un 6% no tiene conocimiento de ella.

La fortaleza que los trabajadores conozcan los objetivos, se debe a que la empresa hace pleno uso de las comunicaciones internas (memoranda, boletines, correo electrónico, intranet, revistas, etc.) para informar oportunamente y constantemente los objetivos de la empresa, ya que de ahí parte la implementación de los planes estratégicos, planes operativos y actividades o metas de los trabajadores, todos alineados bajo los objetivos establecidos.

**TABLA N° 05**  
**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
Si	138	76
Parcialmente	44	24
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

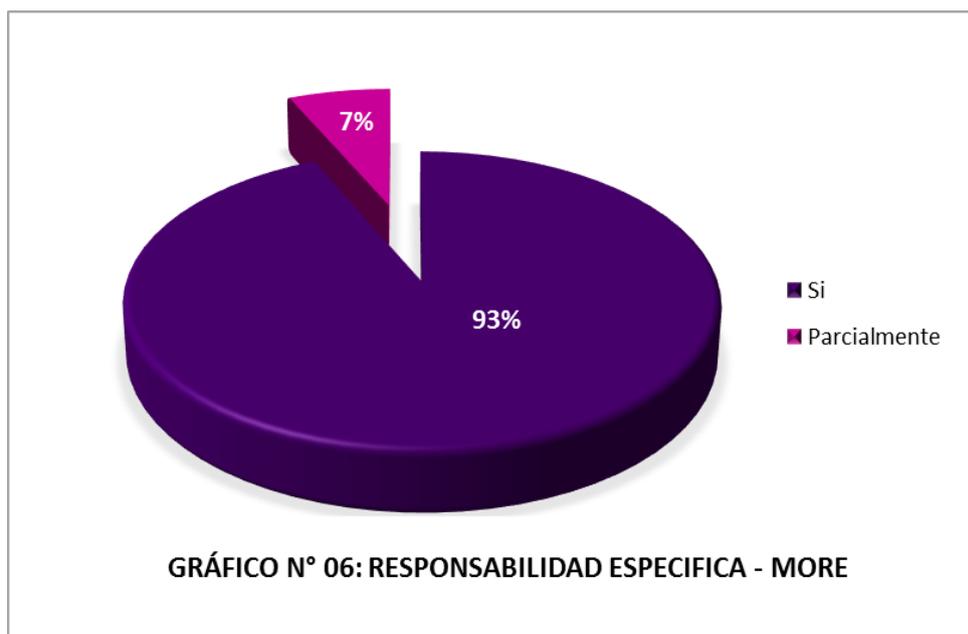
En la tabla y gráfico N° 05, se puede observar que un 76% si conocen el organigrama de la empresa, cuyo acceso puede tener el trabajador a través del intranet. Mientras, que el 24% de los encuestados conocen parcialmente el organigrama de la empresa.

Asimismo, todo cambio es informado a nivel de empresa mediante los medios de comunicación interna como memoranda, revistas, boletines, correos electrónicos, y a través del Isosystem Document.

**TABLA N° 06**  
**RESPONSABILIDAD ESPECIFICA – MORE**

RESPONSABILIDAD ESPECIFICA – MORE	FRECUENCIA	%
Si	170	93
Parcialmente	12	7
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 06, podemos apreciar que el 93% de los encuestados conocen las responsabilidades específicas del cargo que ocupan, las mismas que se encuentran establecidas en el MORE, cuyo acceso se da a través del intranet o del Isosystem Document (un sistema especializado en donde se carga los documentos más importantes a nivel de empresa). Asimismo, un 7% de los trabajadores que fueron encuestados mencionaron que conocen parcialmente sus responsabilidades específicas. Esta minoría, refleja el desinterés en conocer con precisión las actividades que deben desarrollar el día a día en las laborales cotidianas.

**TABLA N° 07**  
**ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO**

ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO	FRECUENCIA	%
Si	173	95
Parcialmente	7	4
No	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

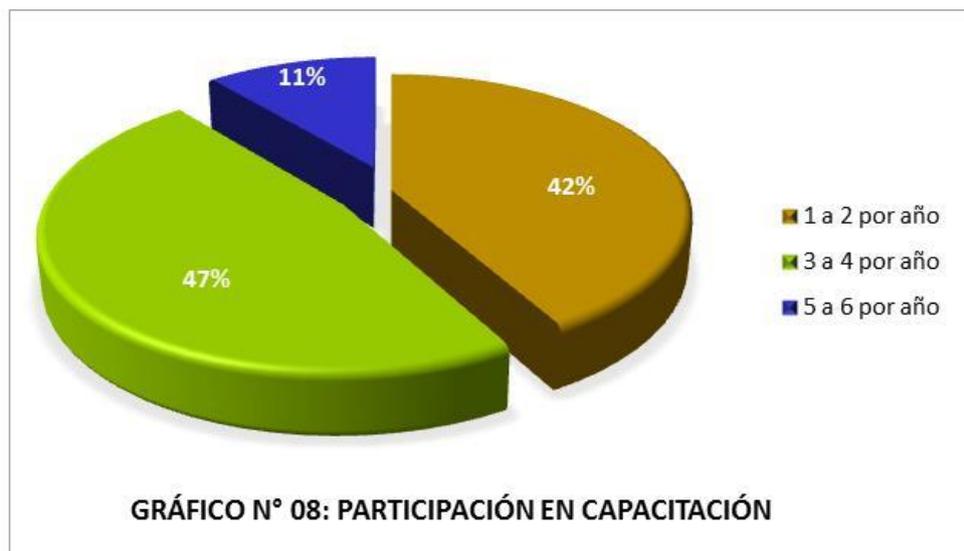
En la tabla y gráfico N° 07, se puede apreciar que un 95% conoce las actividades del plan operativo, sobre un 4% que lo conoce parcialmente, es decir el 99% del total de los encuestados manifiestan que tienen conocimiento, lo cual garantiza la ejecución en los plazos establecidos de las actividades del Plan Operativo que sustentan las principales acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales del año vigente.

Mientras, que el 1% manifiesta que no conoce las actividades del plan operativo de su equipo de trabajo, lo cual afecta la productividad del equipo y de la empresa.

**TABLA N° 08**  
**PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES**

PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES	FRECUENCIA	%
1 a 2 por año	76	42
3 a 4 por año	86	47
5 a 6 por año	20	11
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

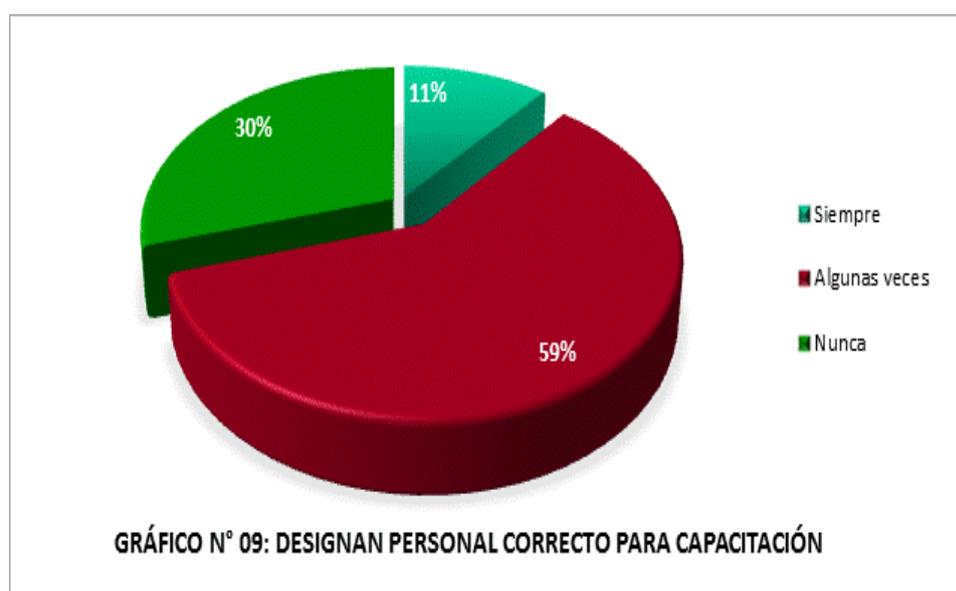
En la tabla y gráfico N° 08, muestra que, un 47% tiene una frecuencia en participar de 3 a 4 veces por año en las capacitaciones. Sin embargo, un 42% participa en las capacitaciones 1 a 2 veces por año. Mientras, que el 11% de los encuestados participan entre 5 a 6 veces por año.

En tal sentido, las capacitaciones que brinda la empresa a sus trabajadores y de los cuales ellos participan, proporciona oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades que generan desarrollo potencial humano a fin de mejorar la eficiencia en el desempeño laboral, reaccionando oportunamente ante nuevas circunstancias que puedan suscitarse para la empresa.

**TABLA N° 09**  
**DESIGNAN PERSONAL CORRECTO PARA LA CAPACITACIÓN**

DESIGNAN PERSONAL CORRECTO PARA CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
Siempre	20	11
Algunas veces	108	59
Nunca	54	30
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



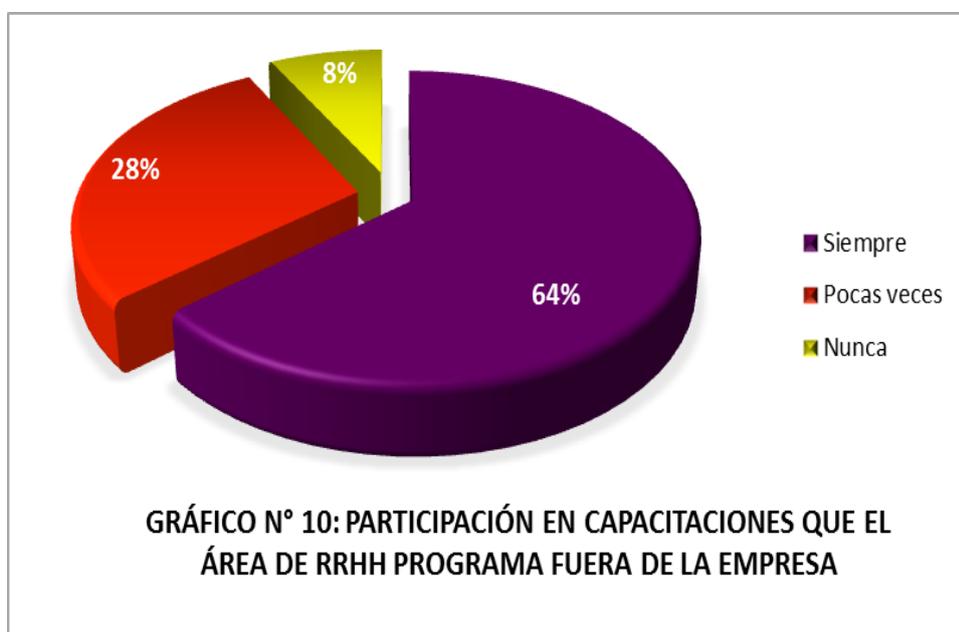
Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 09, se puede apreciar que el 59% indicaron que algunas veces se eligen correctamente al personal que asiste a las capacitaciones, lo cual demuestra la percepción que tiene los trabajadores ya que las capacitaciones en las cuales participan deberían ser en base a las actividades que realizan en el Equipo de trabajo. Mientras que, el 30% indicaron que nunca se designa al personal correcto para las capacitaciones. Finalmente, el 11% manifestaron que siempre se designa al personal correcto para las capacitaciones.

**TABLA N° 10**  
**PARTICIPA EN- CAPACITACIONES QUE EL AREA DE RR.HH.**  
**PROGRAMA FUERA DE LA EMPRESA**

PARTICIPA EN CAPACITACIONES QUE EL ÁREA DE RRHH PROGRAMA FUERA DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
Siempre	116	64
Pocas veces	52	28
Nunca	14	8
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



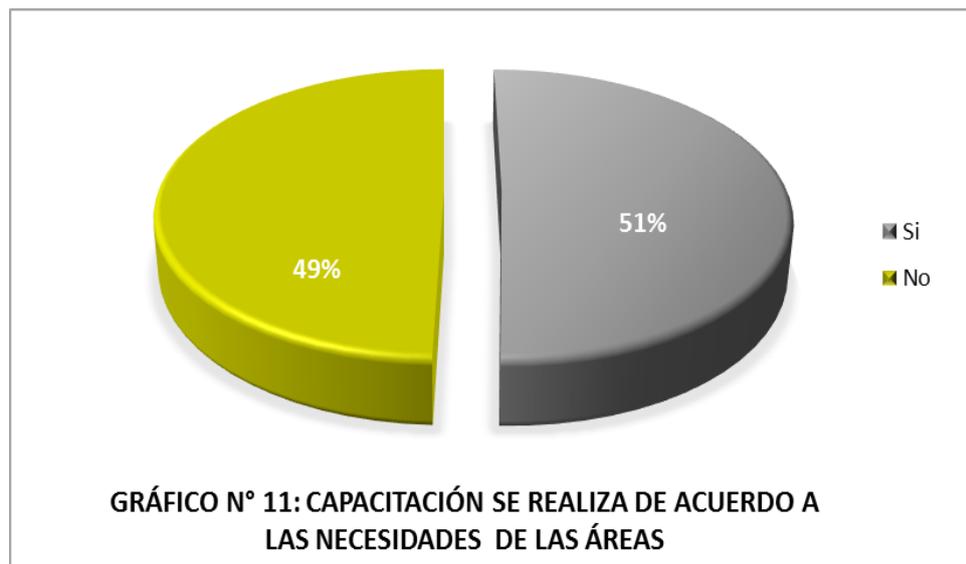
Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 10, se aprecia que el 64% de los encuestados siempre participan en las capacitaciones que el área de RR.HH. programa fuera de la empresa, el 28% lo realiza pocas veces y el 8% nunca participa de aquellas capacitaciones que se efectúan fuera de la empresa.

**TABLA N° 11**  
**LA CAPACITACIÓN SE REALIZA DE ACUERDO A LAS**  
**NECESIDADES DE LAS AREAS**

LA CAPACITACIÓN SE REALIZA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LAS ÁREAS	FRECUENCIA	%
Si	92	51
No	90	49
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

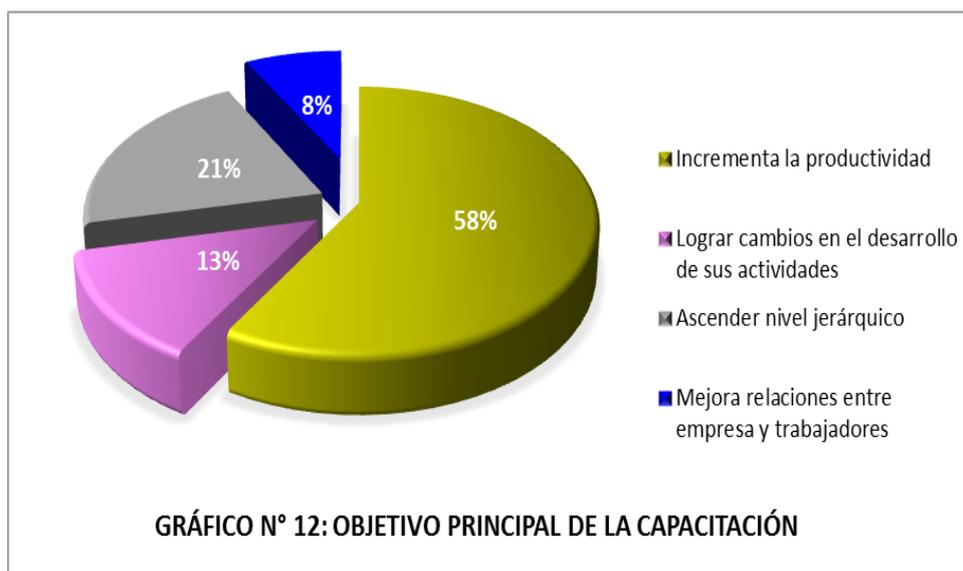
En la tabla y gráfico N° 11, podemos observar que el 51% de las personas encuestadas consideran que la capacitación si se realiza conforme a las necesidades de las áreas. Sin embargo, un 49% indica que es lo contrario.

Considerando los resultados, se sugiere que es necesario previamente diagnosticar las necesidades en función a los procesos, actividades y/o tareas que se encuentren bajo responsabilidad del equipo y del trabajador, con la finalidad de fortalecer las capacidades que permitan cumplir las metas.

**TABLA N° 12**  
**OBJETIVO PRINCIPAL DE LA CAPACITACIÓN**

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
Incrementa la productividad	106	58
Lograr cambios en el desarrollo de sus actividades	24	13
Ascender nivel jerárquico	38	21
Mejora relaciones entre empresa y trabajadores	14	8
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



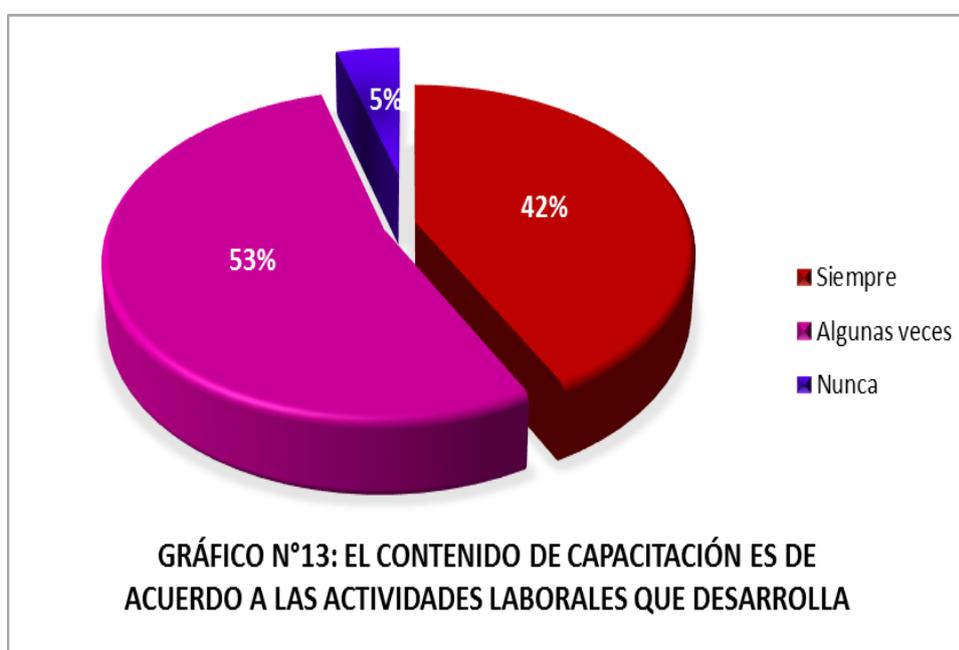
Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 12, se puede apreciar que el 58% de los encuestados manifestaron que el objetivo principal de la capacitación es incrementar la productividad, el 21% considera que permite ascender nivel jerárquico, mientras que 13% percibe que el objetivo de la capacitación permite lograr cambios en el desarrollo de sus actividades, y finalmente un 8% indica que el objetivo es mejorar las relaciones entre empresa y trabajadores.

**TABLA N° 13**  
**EL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN ES DE ACUERDO A LAS**  
**ACTIVIDADES LABORALES QUE DESARROLLA.**

EL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN ES DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE DESARROLLA	FRECUENCIA	%
Siempre	77	42
Algunas veces	97	53
Nunca	8	5
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 13, se puede observar que el 53% de los encuestados indicaron que algunas veces el contenido de la capacitación es de acuerdo a las actividades laborales que desarrollan.

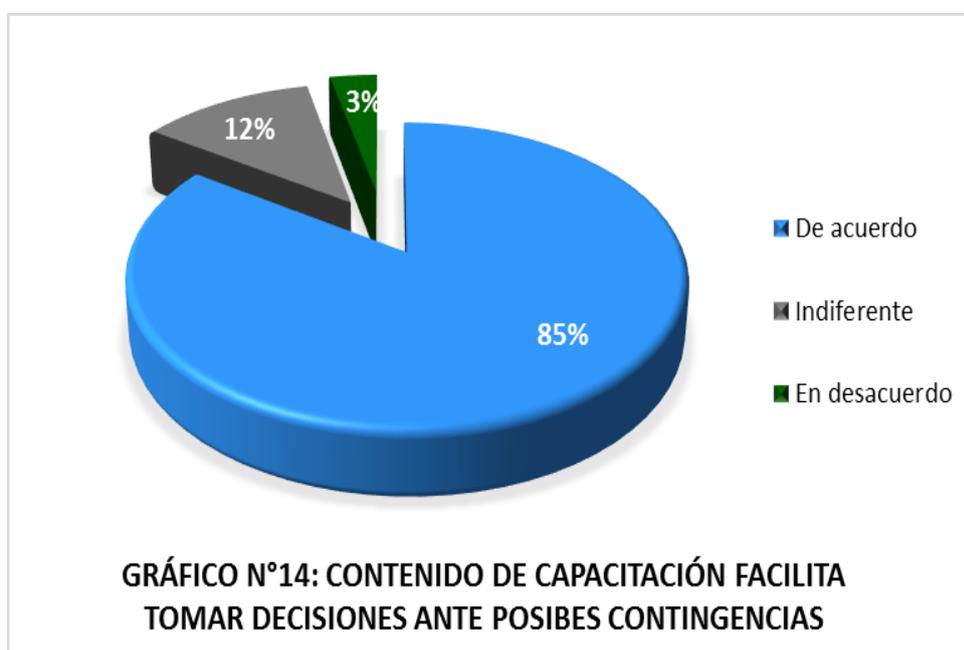
Sin embargo, un 42% manifestaron que siempre el contenido de la capacitación va acorde a las actividades laborales de los trabajadores, y finalmente un 5% consideraron que el contenido de la capacitación nunca va de acuerdo con las actividades laborales.

Con los resultados obtenidos se aprecia la necesidad de realizar los procesos capacitación en base a las actividades o funciones que realizan los trabajadores, de acuerdo a sus responsabilidades y metas específicas. Por lo tanto, se debe tener cuidado al designar a los participantes de la capacitación, ya que tener un personal capacitado o especializado permite mejorar la gestión del equipo, de la gerencia y de la empresa. En tal sentido, el resultado se asemeja a la pregunta N° 9.

**TABLA N° 14**  
**EL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN FACILITA TOMAR**  
**DECISIONES ANTE POSIBLES CONTINGENCIAS**

EL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN FACILITA TOMAR DECISIONES ANTE POSIBLES CONTINGENCIAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	154	85
Indiferente	22	12
En desacuerdo	6	3
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 14, se puede apreciar que el 85% indicaron estar de acuerdo que el contenido de la capacitación facilita tomar decisiones ante posibles contingencias, lo cual genera satisfacción a los trabajadores y a la empresa ya que, al adquirir nuevos conocimientos, habilidades permite tener una mejor visión de los

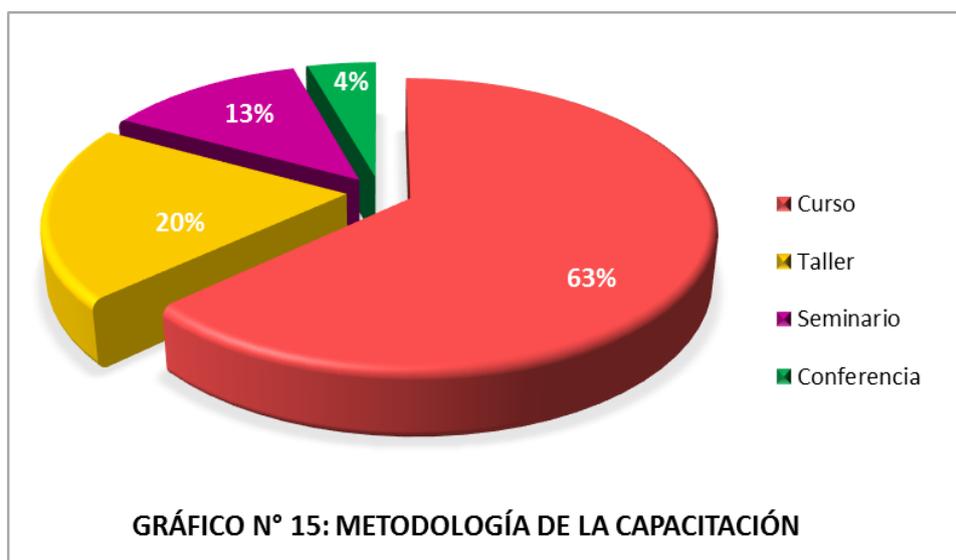
resultados que se desean obtener, así como definir mejor las decisiones que se desean implementar.

Sin embargo, un 12% de los encuestados le es indiferente si el contenido de la capacitación facilita tomar decisiones, mientras un 3% se encuentra en desacuerdo, es decir los trabajadores encuestados manifestaron que el contenido de la capacitación no facilita tomar decisiones antes posibles contingencias.

**TABLA N° 15**  
**METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN**

<b>METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Curso</b>	115	63
<b>Taller</b>	36	20
<b>Seminario</b>	23	13
<b>Conferencia</b>	8	4
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

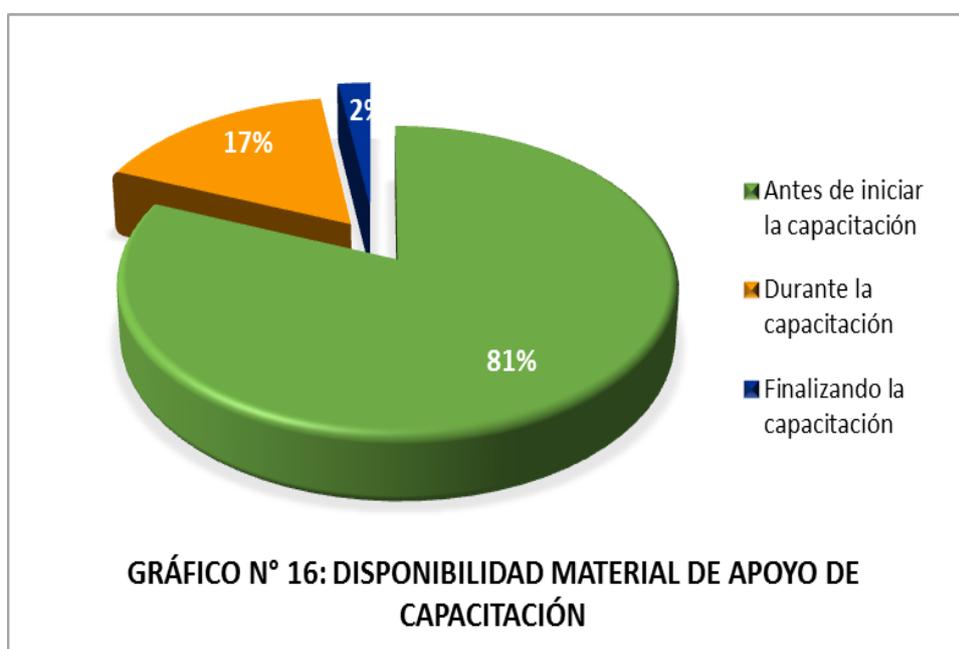
En la tabla y gráfico N° 15, se puede apreciar que el 63% de los encuestados mencionaron que las capacitaciones se llevan a cabo bajo la metodología de cursos, un 20% indicaron que se realiza en base a talleres, un 13% manifestaron que las capacitaciones son en base a seminarios y un 4% se efectúa a través de conferencias.

Por lo cual, se llega a apreciar que las capacitaciones se desarrollan en base a cursos, en donde a través de módulos se aplica conocimientos teóricos y prácticos a fin de que los trabajadores mejoren su desempeño laboral con las capacitaciones que reciben.

**TABLA N° 16**  
**DISPONIBILIDAD MATERIAL DE APOYO DE CAPACITACIÓN**

DISPONIBILIDAD MATERIAL DE APOYO DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
Antes de iniciar la capacitación	148	81
Durante la capacitación	30	17
Finalizando la capacitación	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

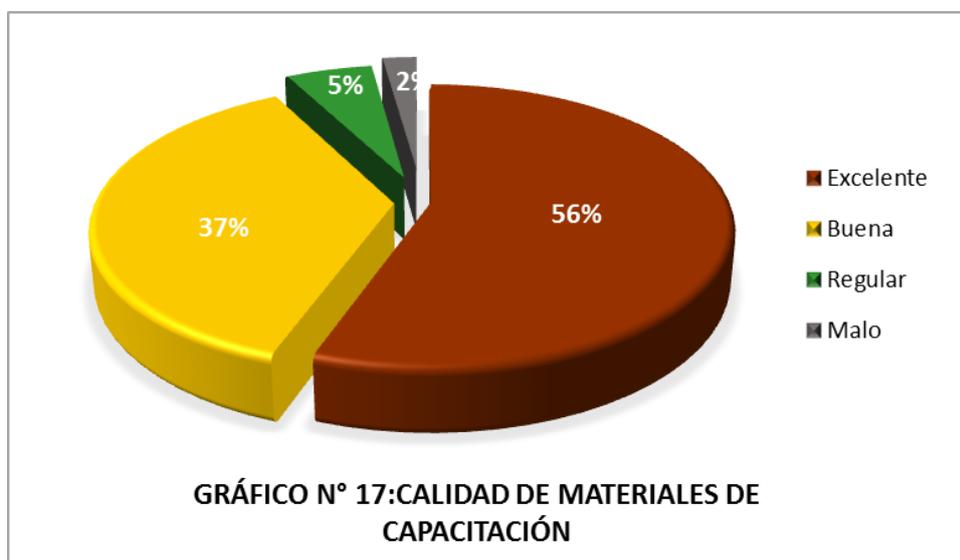
En la tabla y gráfico N° 16, muestra la disponibilidad de los materiales de apoyo de la capacitación, por lo cual se logró obtener los siguientes resultados: el 81% de los encuestados indicaron que reciben su material antes de iniciar la capacitación, sobre un 17% que manifestaron que lo reciben durante la realización de la capacitación, mientras que el 2% mencionaron que los materiales lo reciben al final de la capacitación.

En ese sentido, queda evidenciado que los materiales de la capacitación se reciben antes de iniciar cada curso, taller, seminario, o conferencia, brindando de esta manera información oportuna a los participantes, a fin de ganar tiempo ya que, al recibir la capacitación, podrán despejar sus dudas, las mismas que pueden ser resueltas durante el tiempo de la capacitación, con la participación de todos los involucrados, e incluso compartir sugerencias como parte de su experiencia laboral.

**TABLA N° 17**  
**CALIDAD DE MATERIALES DE CAPACITACIÓN**

CALIDAD DE MATERIALES DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
Excelente	101	56
Buena	67	37
Regular	10	5
Malo	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



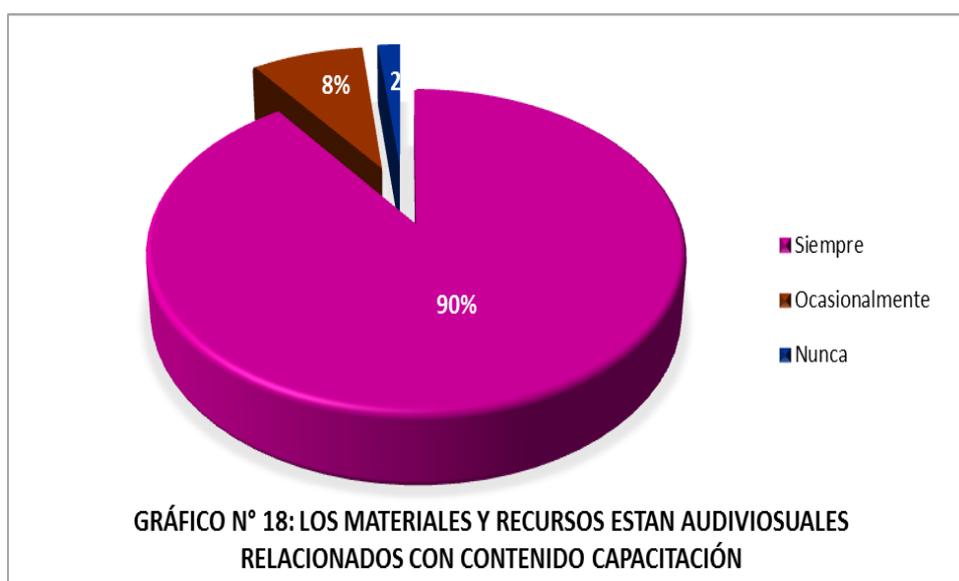
Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 17, se aprecia que el 56% de los encuestados indica que es excelente la calidad de los materiales que se les brinda en la capacitación, un 37% considera que la calidad es buena, mientras que un 5% manifiesta que es regular la calidad de los materiales y finalmente un 2% menciona que es mala la calidad de los materiales que reciben en la capacitación. Los resultados obtenidos en el rango excelente y bueno, indica que el 93% considera que está conforme con la calidad de los materiales que le brindan en la capacitación.

**TABLA N° 18**  
**LOS MATERIALES Y RECURSOS AUDIOVISUALES ESTAN**  
**RELACIONADOS CON CONTENIDO CAPACITACIÓN**

LOS MATERIALES Y RECURSOS AUDIOVISUALES ESTAN RELACIONADOS CON CONTENIDO CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
Siempre	164	90
Ocasionalmente	15	8
Nunca	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



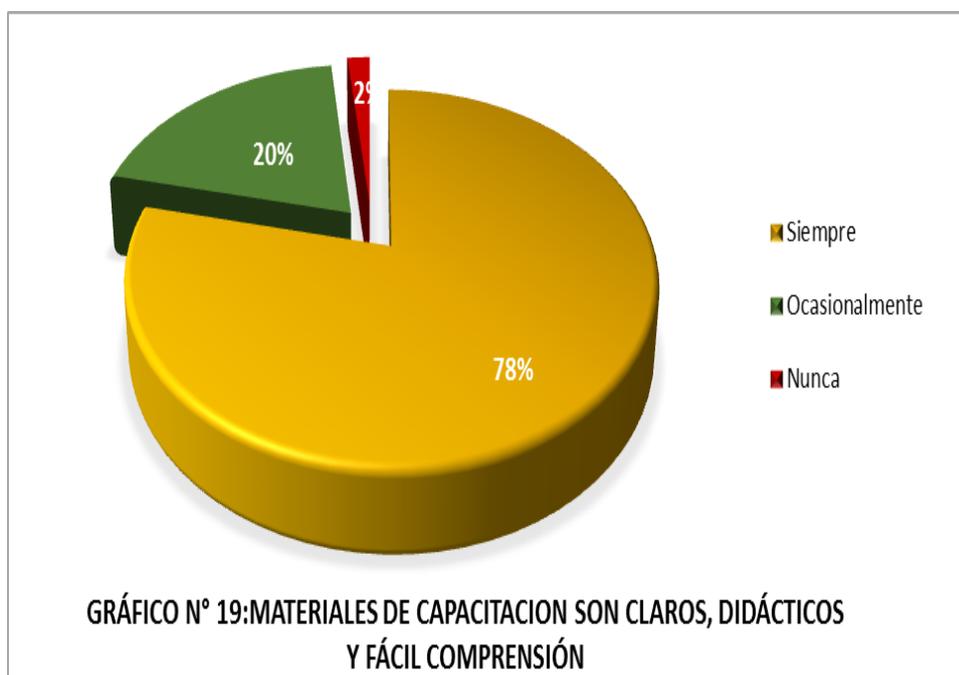
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla y gráfico N° 18, se aprecia que el 90% de los encuestados consideraron que los materiales y recursos audiovisuales siempre se relacionan con el contenido de la capacitación, lo cual muestra que los instructores aplican el método de enseñanza en base a la sensibilidad visual y auditiva entre presentaciones en power point, gráficos hasta videos en base al tema a capacitar. Mientras, un 8% consideraron que los materiales y recursos audiovisuales ocasionalmente se relacionan con la capacitación. Y, el 2% manifestaron que nunca tiene relación los materiales y recursos con el contenido de la capacitación.

**TABLA N° 19**  
**MATERIALES DE CAPACITACIÓN SON CLAROS, DIDÁCTICOS**  
**Y FÁCIL COMPRENSIÓN**

MATERIALES DE CAPACITACIÓN SON CLAROS, DIDÁCTICOS Y FÁCIL COMPRENSIÓN	FRECUENCIA	%
Siempre	143	78
Ocasionalmente	36	20
Nunca	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 19, se puede observar que el 78% mencionaron que siempre los materiales de capacitación son claros, didácticos y fácil comprensión.

En efecto, los materiales desde una separata hasta el formato de ejercicios deben ser elaborados en base al contexto de la

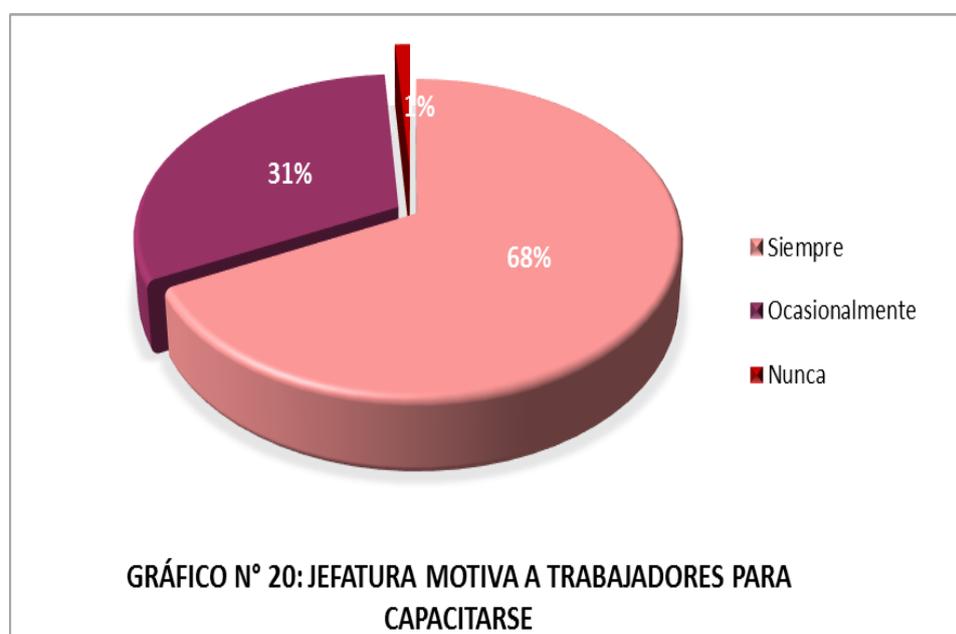
capacitación, con la intención de facilitar al instructor su función y de las personas a capacitar, es decir es una mediación entre lo que se pretende enseñar y las estrategias cognoscitivas a implementar, en otras palabras, se utilizan como medios de respaldo para el apoyo de su autoaprendizaje.

Mientras, un 20% indicaron que ocasionalmente los materiales que se utilizan en la capacitación son claros, didácticos y fácil comprensión. Finalmente, un 2% consideraron que nunca los materiales son didácticos, ni claros y ni de fácil comprensión.

**TABLA N° 20**  
**JEFATURA MOTIVA A TRABAJADORES PARA CAPACITARSE**

JEFATURA MOTIVA A TRABAJADORES PARA CAPACITARSE	FRECUENCIA	%
Siempre	123	68
Ocasionalmente	57	31
Nunca	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 20, se observa que el 68% del total de los encuestados consideraron que siempre la jefatura motiva a los trabajadores para que se capaciten, en otras palabras la jefatura demuestra a sus trabajadores que están interesados en su crecimiento profesional y en el éxito que logren, cuyo beneficio es para el trabajador y la empresa.

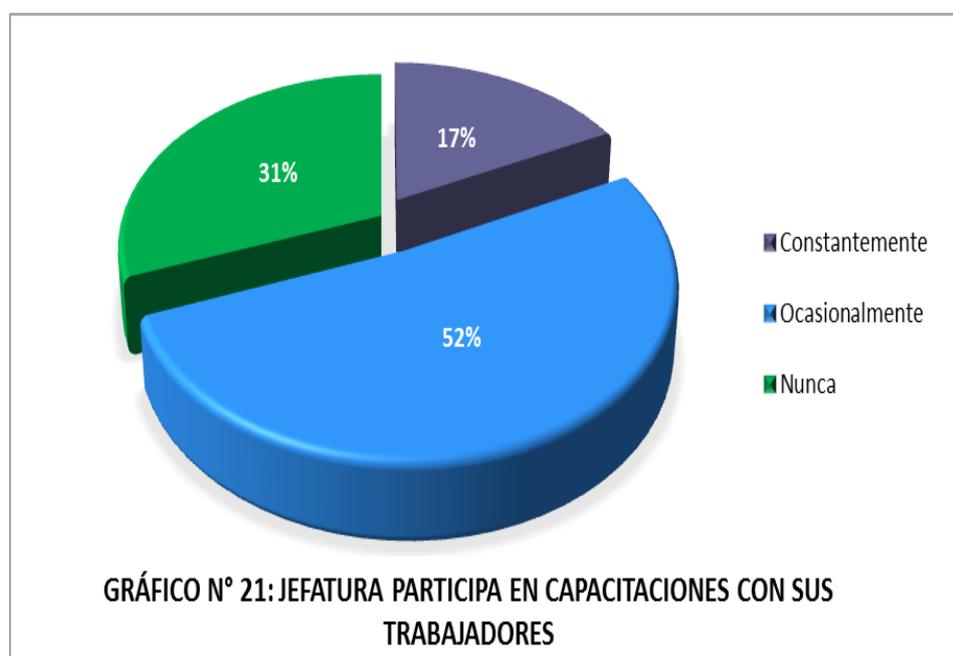
La motivación de la jefatura se da con la finalidad de tener trabajadores calificados y productivos, cuyos conocimientos se apliquen en las mejoras de las actividades de su desempeño laboral.

Asimismo, el 31% de los trabajadores encuestados indicaron que ocasionalmente la jefatura los motiva a capacitarse y el 1% manifestaron que nunca reciben motivación de su jefatura en relación a la capacitación.

**TABLA N° 21**  
**JEFATURA PARTICIPA EN CAPACITACIONES CON SUS**  
**TRABAJADORES**

JEFATURA PARTICIPA EN CAPACITACIONES CON SUS TRABAJADORES	FRECUENCIA	%
Constantemente	32	17
Ocasionalmente	94	52
Nunca	56	31
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N°21, se puede apreciar que el 52% mencionaron que ocasionalmente la jefatura participa en las capacitaciones. Mientras, que un 31% manifestaron que la jefatura nunca participa en las capacitaciones, lo cual debe mejorarse. Finalmente, un 17% de los encuestados indicaron que la jefatura

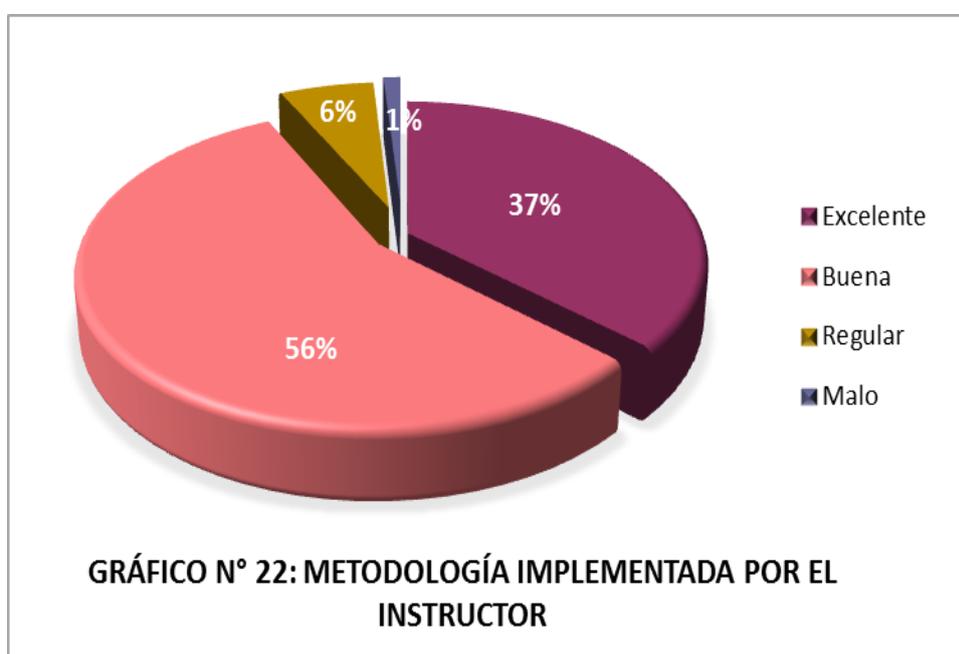
constantemente participa en las capacitaciones con sus trabajadores.

En tal sentido, se debe comprender que, ante los constantes cambios del entorno, es necesario que la capacitación no sólo deba ser para el trabajador sino también para los jefes de equipo, quienes participen en el proceso de la ejecución de las actividades a fin de cumplir con el plan operativo del equipo y las metas establecidas y que forman parte de la gestión de la empresa.

**TABLA N° 22**  
**METODOLOGÍA IMPLEMENTADA POR EL INSTRUCTOR**

METODOLOGÍA IMPLEMENTADA POR EL INSTRUCTOR FUE	FRECUENCIA	%
Excelente	67	37
Buena	102	56
Regular	11	6
Malo	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N°22, muestra los resultados obtenidos a través de los encuestados, en donde el 56% consideraron que es buena la metodología implementada por el instructor, mientras el 37% indicaron que es excelente la metodología implementada y un 6% manifestaron que es regular y finalmente el 1% mencionaron que es mala la metodología utilizada por el instructor.

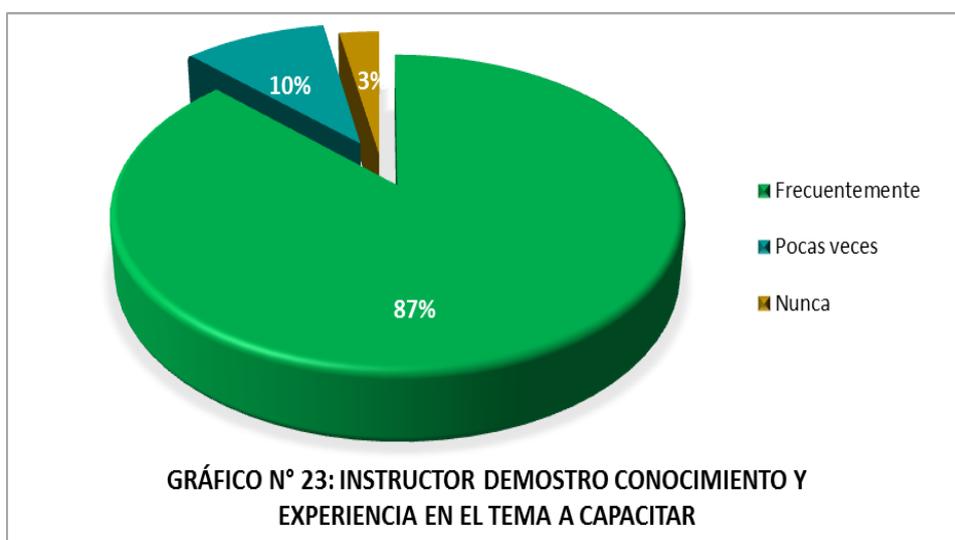
En tal sentido, realizar una capacitación no sólo es un proceso de enseñanza, sino son planes previamente detallados para cada módulo, con el objetivo de tener mayor impacto en el entorno donde se realizará la capacitación.

Una metodología adecuada debe realizarse de forma didáctica en base a teoría, práctica y experiencia que permita desarrollar habilidades a los capacitados.

**TABLA N° 23**  
**INSTRUCTOR DEMOSTRO CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA**  
**EN EL TEMA A CAPACITAR**

INSTRUCTOR DEMOSTRO CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN EL TEMA A CAPACITAR	FRECUENCIA	%
Frecuentemente	159	87
Pocas veces	18	10
Nunca	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



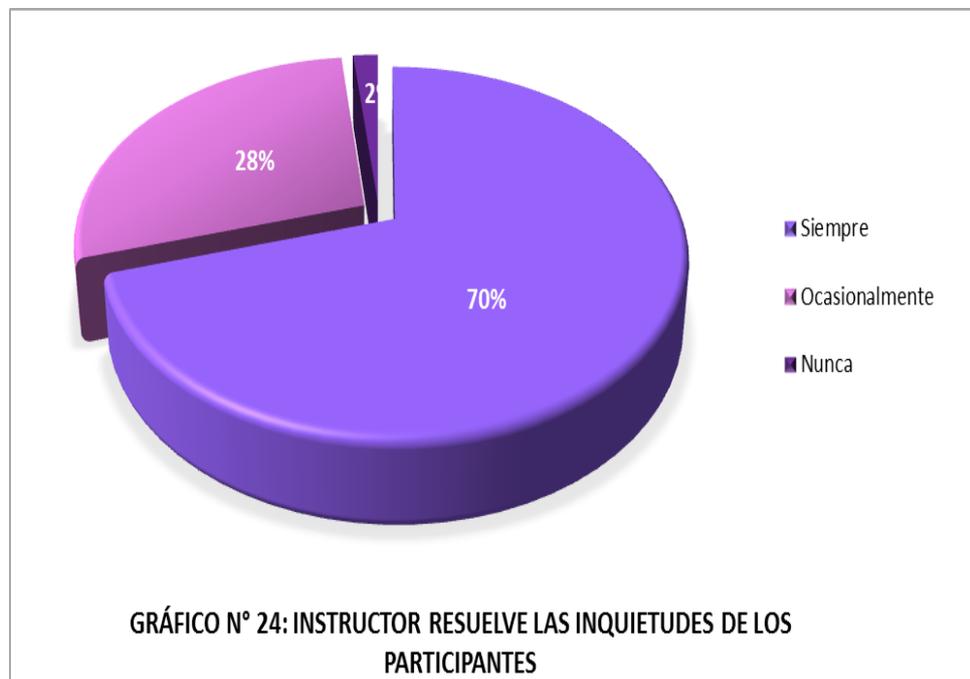
Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 23, se puede apreciar que el 87% del total de los encuestados consideraron que frecuentemente el instructor demostró conocimiento y experiencia en el tema a capacitar, es decir el instructor posee dominio de los temas y creatividad para aclarar dudas ante situaciones confusas, a través de soluciones mediante ejemplos o casos, siempre con seguridad de sí mismo, para interactuar con los participantes. Sin embargo, el 10% manifestaron que pocas veces el instructor ha demostrado conocimiento y experiencia, mientras un 3% indicaron que el instructor nunca llegó a demostrar conocimiento y experiencia.

**TABLA N° 24**  
**INSTRUCTOR RESUELVE LAS INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES**

INSTRUCTOR RESUELVE INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES	FRECUENCIA	%
Siempre	128	70
Ocasionalmente	51	28
Nunca	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 24, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, es decir un 70% indicaron que el instructor siempre resuelve las inquietudes de los participantes en la capacitación que brinda la empresa.

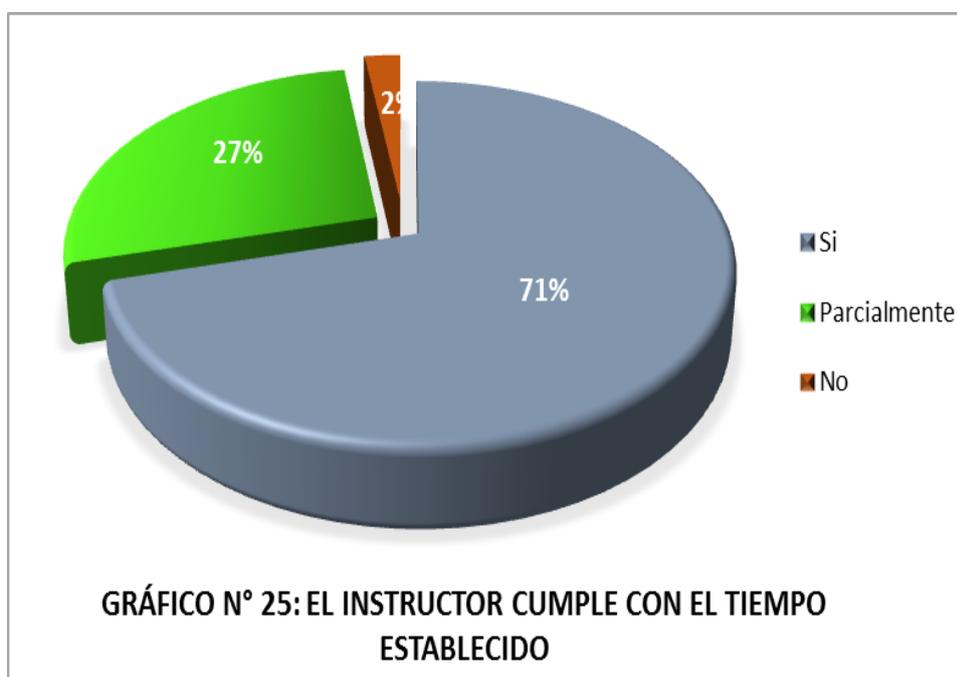
Mientras que, un 28% manifestaron que el instructor ocasionalmente responde a las inquietudes o dudas de los participantes, lo cual debería mejorarse ya que los instructores son personas especializadas en el tema a capacitar y por lo tanto deben brindar una respuesta clara y precisa para absolver las dudas de los participantes.

Finalmente, un 2% de los trabajadores encuestados indicaron que el instructor nunca resuelve sus dudas.

**TABLA N° 25**  
**EL INSTRUCTOR CUMPLE CON TIEMPO ESTABLECIDO**

EL INSTRUCTOR CUMPLE CON TIEMPO ESTABLECIDO	FRECUENCIA	%
Si	129	71
Parcialmente	49	27
No	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 25, se puede apreciar los resultados de los trabajadores encuestados de los cuales el 71% mencionaron que el instructor cumple con el tiempo establecido que ya se encuentra programado en el plan de capacitación. El 27% parcialmente consideraron que el instructor cumple con el tiempo programado,

mientras que el 2% manifestaron que el instructor no cumple con el tiempo establecido en realizar la capacitación.

Analizando los resultados, se determina que el cumplimiento parcial o el incumplimiento puede deberse a que existe demora en el inicio de la capacitación, lo cual debería ser mejorado ya que la puntualidad es esencial para todo programa, igualmente sucede al finalizar la capacitación el incumplimiento puede ocasionarse debido a solicitud de los participantes, quienes desean que se les aclaren algunas dudas, que son manifestadas al instructor mediante diversas preguntas.

En tal sentido, el tiempo programado de la capacitación debe cumplirse conforme al plan, pero en la práctica debe ser flexible considerando los argumentos antes mencionados.

**TABLA N° 26**  
**ESTÁ SATISFECHO CON LA CAPACITACIÓN QUE IMPARTE LA EMPRESA**

ESTÁ SATISFECHO CON LA CAPACITACIÓN QUE IMPARTE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
Si	140	77
Parcialmente	39	21
No	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



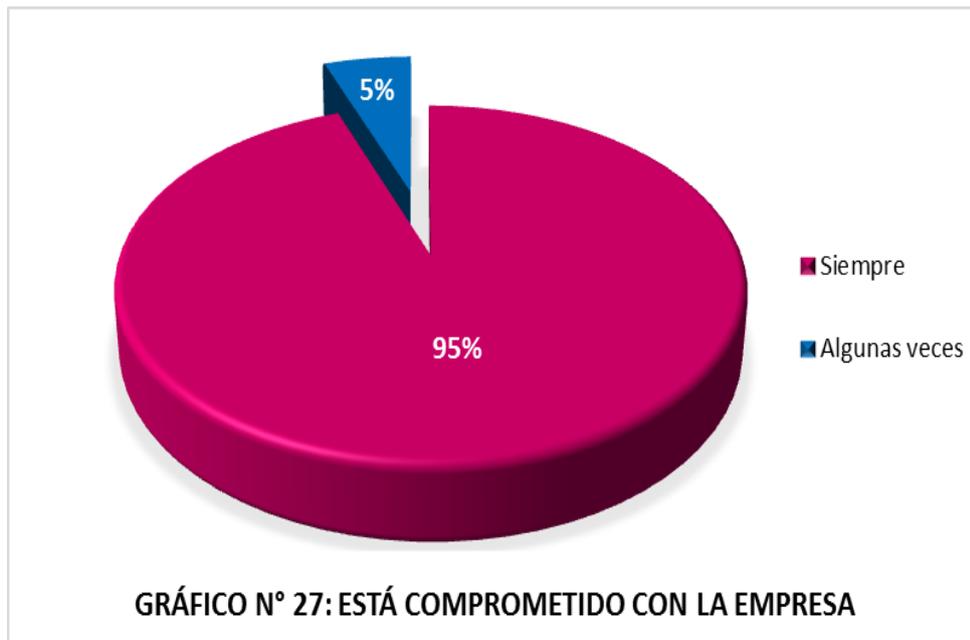
Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 26, se puede observar que el 77% de los encuestados indicaron que sí están satisfechos con la capacitación que imparte la empresa, un 21% mencionaron que parcialmente están satisfechos y finalmente el 2% consideraron que no están satisfechos con la capacitación que imparte la empresa. En tal sentido, las capacitaciones que imparte la empresa son en base a las necesidades que requieren los equipos o áreas, en función

**TABLA N° 27**  
**ESTÁ COMPROMETIDO CON LA EMPRESA**

ESTÁ COMPROMETIDO CON LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
Siempre	172	95
Algunas veces	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



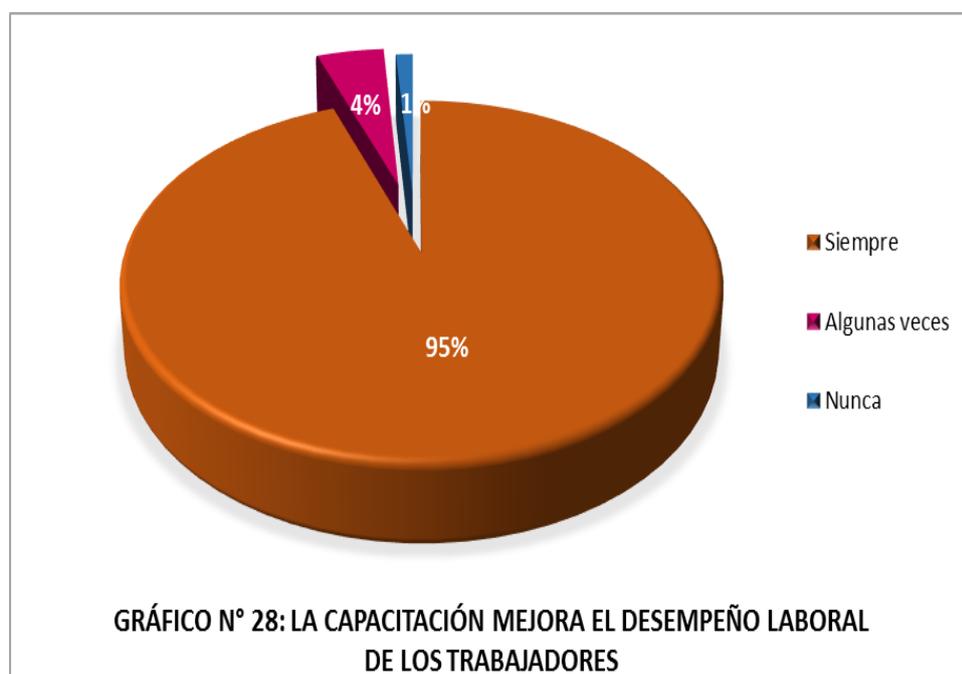
Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N°27, se les consultó a los encuestados si están comprometidos con la empresa, y la respuesta que se logró obtener fue la siguiente: el 95% mencionaron que siempre se sienten comprometidos, lo cual muestra que existe un vínculo de lealtad entre el trabajador y empresa, que se refleja mediante la contribución personal al éxito de la misma, mientras que el 5% consideraron que algunas veces está comprometido con la empresa.

**TABLA N° 28**  
**LA CAPACITACIÓN MEJORA EL DESEMPEÑO LABORAL DE**  
**LOS TRABAJADORES**

LA CAPACITACIÓN MEJORA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES	FRECUENCIA	%
Siempre	172	95
Algunas veces	8	4
Nunca	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 28, se observa que el 95% de los encuestados mencionaron que siempre la capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores.

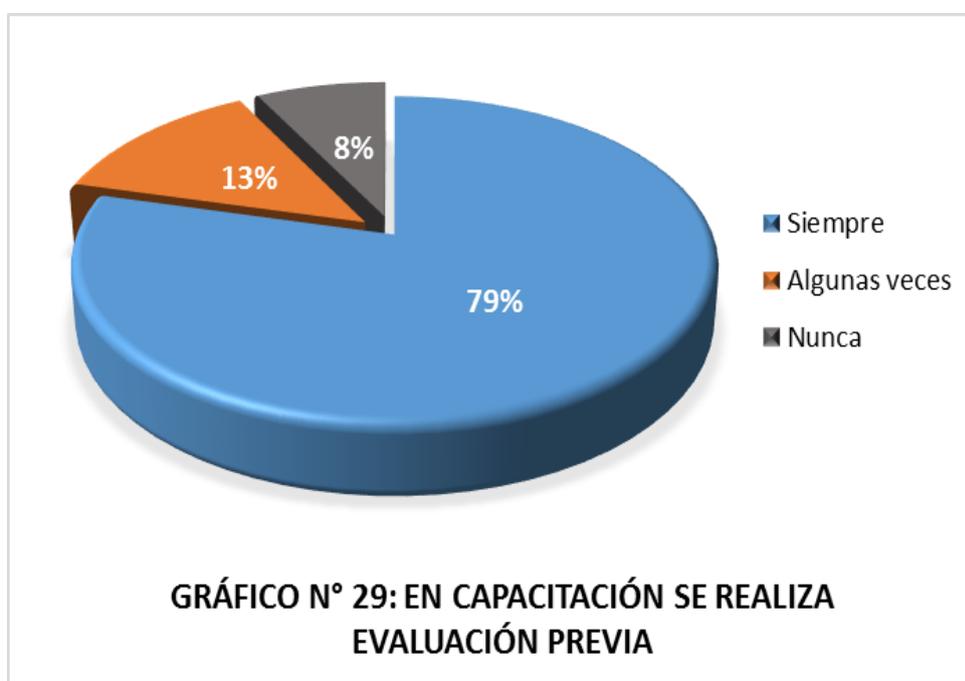
Mientras que, un 4% indicaron que la capacitación algunas veces mejora el desempeño laboral y el 1% consideraron que nunca la capacitación mejora su desempeño laboral.

De acuerdo, a los resultados obtenidos por la mayoría, la capacitación es una herramienta que sirve para actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores conforme a las actividades laborales que realizan, con la finalidad que se encuentren preparados para afrontar diversas circunstancias o cumplir futuras responsabilidades, en pro de los objetivos de la empresa. Por lo cual, es necesario realizar los procesos correctamente a fin de lograr una capacitación exitosa a beneficio del trabajador y la empresa.

**TABLA N° 29**  
**EN CAPACITACIÓN SE REALIZA EVALUACIÓN PREVIA**

EN CAPACITACIÓN SE REALIZA EVALUACIÓN PREVIA	FRECUENCIA	%
Siempre	144	79
Algunas veces	24	13
Nunca	14	8
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 29, se aprecia que en las capacitaciones que brinda la empresa, el 79% de los encuestados consideraron que siempre se realiza una evaluación previa, lo cual es favorable ya que permite al instructor conocer el nivel de conocimiento de los participantes en relación al tema a capacitar, de esta manera, se

podrá poner más énfasis en determinadas sesiones a fin de reforzar y mejorar el nivel de conocimiento.

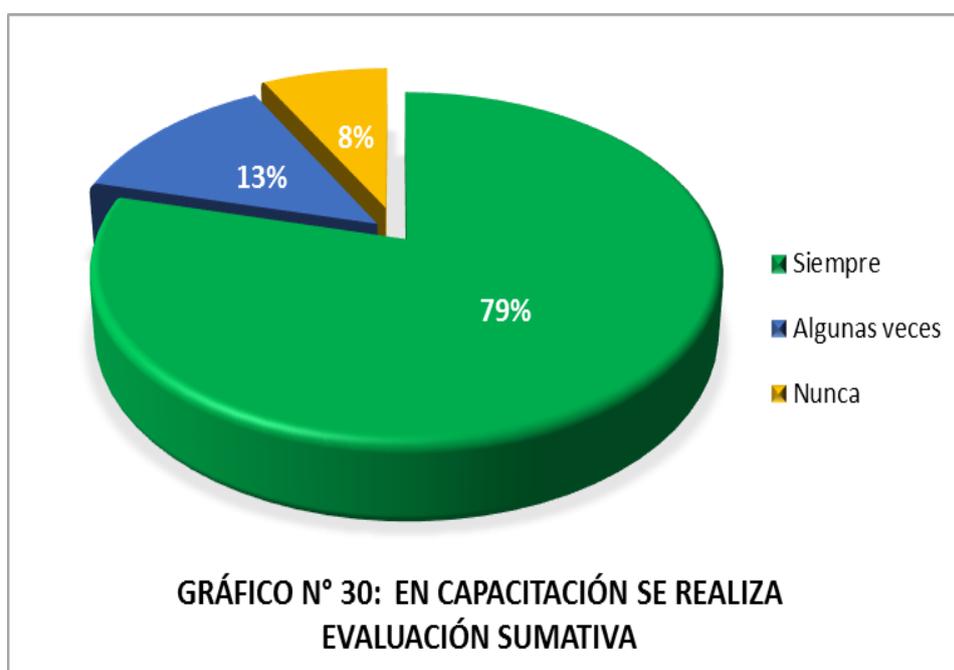
Asimismo, un 13% indicó que algunas veces se realiza la evaluación previa a la capacitación, en efecto, en ocasiones no hay evaluación para las capacitaciones que se realizan a través de seminarios cuya duración es menor a cuatro horas y para casos de conferencias que se realizan para tema puntuales a fin de ser debatidos para tomar decisiones adecuadas.

Finalmente, el 8% mencionaron que nunca se realiza evaluación previa en la capacitación.

**TABLA N° 30**  
**EN CAPACITACIÓN SE REALIZA EVALUACIÓN SUMATIVA**

EN CAPACITACIÓN SE REALIZA EVALUACIÓN SUMATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	144	79
Algunas veces	24	13
Nunca	14	8
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 30, se puede apreciar que, del total de los encuestados, el 79% manifestaron que en la capacitación se realiza evaluación sumativa, la cual lleva a cabo el instructor al finalizar el curso con el objetivo de medir el nivel de conocimiento con el cual culmina el participante.

Mientras que para un 13% indicaron que algunas veces se realiza la evaluación sumativa. Como se menciona anteriormente, la

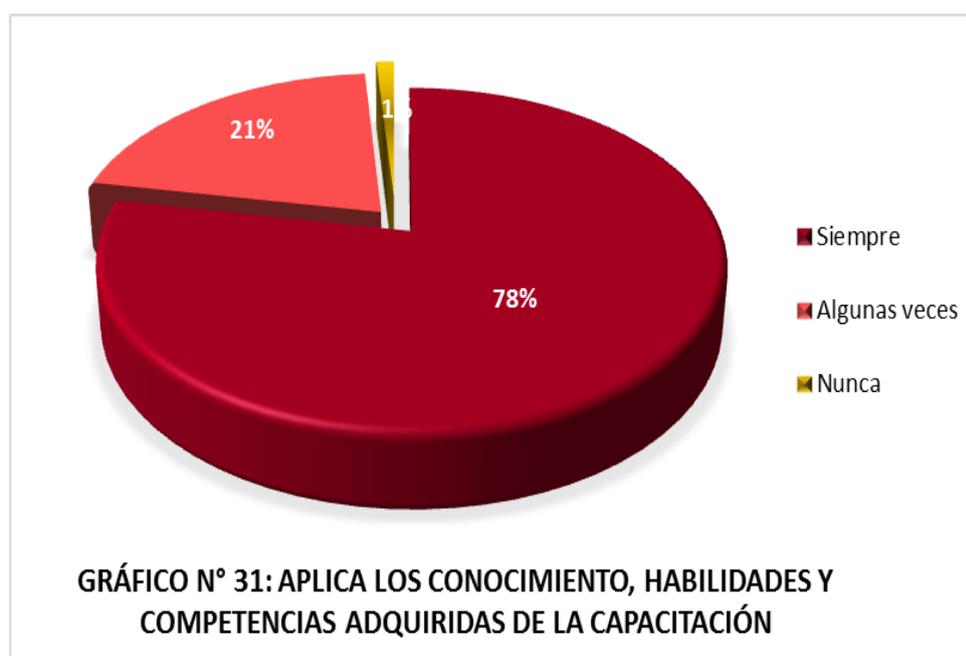
evaluación depende del tipo de modalidad en el cual se brindará la capacitación, es decir, si se realiza mediante cursos, talleres, seminarios o conferencias.

Finalmente, el 8% de los encuestados manifestaron que en la capacitación nunca se realiza la evaluación sumativa.

**TABLA N° 31**  
**APLICA LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y**  
**COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DE LA CAPACITACIÓN**

APLICA LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DE LA CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
Siempre	142	78
Algunas veces	38	21
Nunca	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 31, se muestra que el 78% de los encuestados indicaron que siempre aplican los conocimientos, habilidades y competencias que adquieren a través de la capacitación, un 21% mencionaron que algunas veces suelen

aplicar los conocimientos, habilidades y competencias que obtienen a través de la capacitación, mientras, que el 1% nunca aplica lo aprendido de la capacitación.

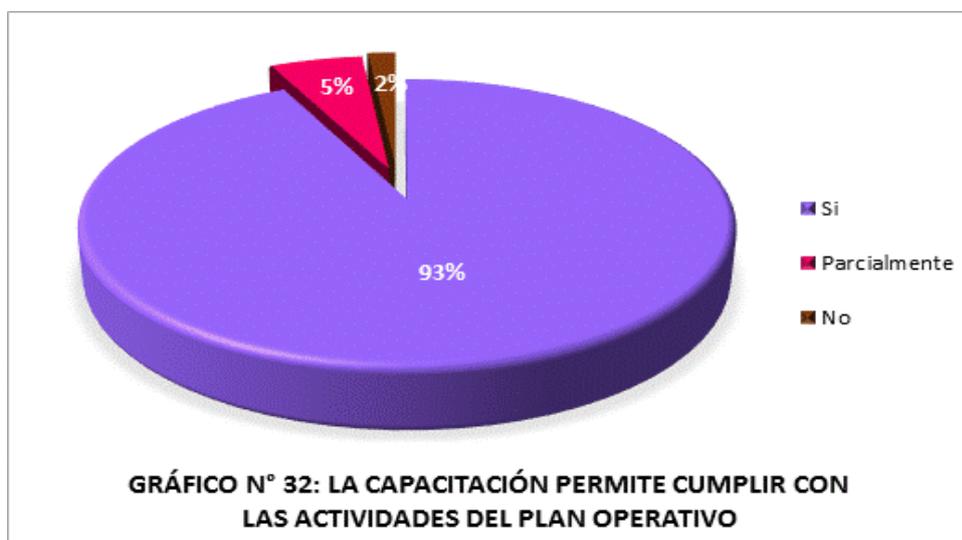
En tal sentido, la capacitación evita tener trabajadores con conocimientos obsoletos. Asimismo, no solamente sirve para mejorar el desempeño laboral o incrementar la productividad sino también permite que lo adquirido a través del aprendizaje sea aplicado en las actividades que desarrollan, con la finalidad de especializarse, siendo una oportunidad para el trabajador quien puede optar por un ascenso.

Sin embargo, mientras más capacitado este el trabajador mayor oportunidad para encontrar mejoras laborales, es un riesgo que debe asumir la empresa “la rotación del personal”.

**TABLA N° 32**  
**LA CAPACITACIÓN PERMITE CUMPLIR CON LAS**  
**ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO**

LA CAPACITACIÓN PERMITE CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO	FRECUENCIA	%
Si	169	93
Parcialmente	10	5
No	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



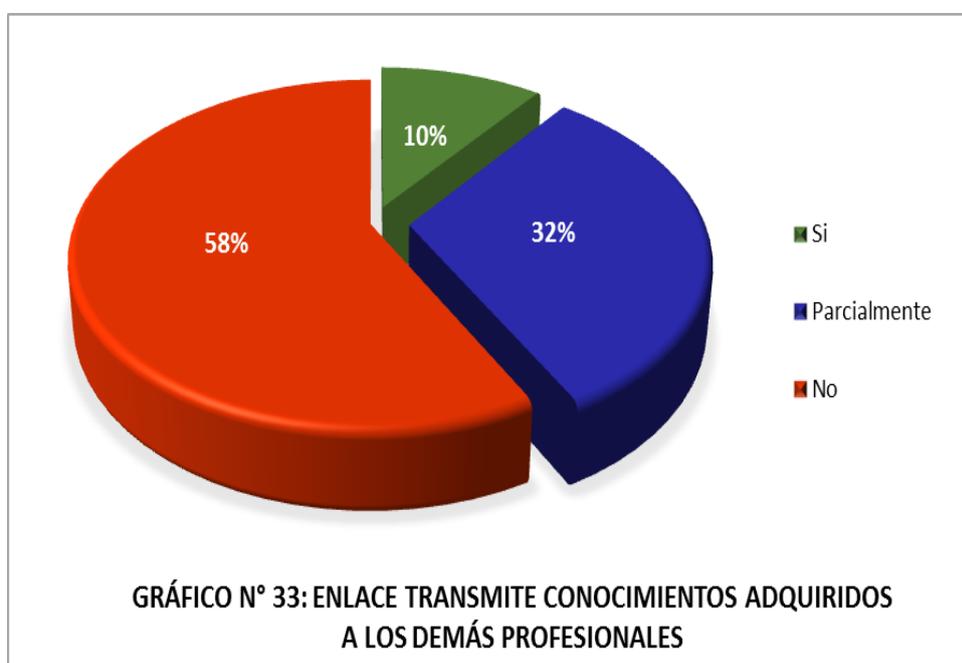
Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 32, se puede apreciar que el 93% de los encuestados coinciden que la capacitación si permite cumplir con las actividades del plan operativo. En efecto, la capacitación debe hacerse acorde a las necesidades de los equipos, que deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, el 5% de los encuestados manifestaron que parcialmente la capacitación permite cumplir el plan operativo, y el 2% consideraron que la capacitación no permite cumplir con las actividades del plan operativo.

**TABLA N° 33**  
**ENLACE TRANSMITE CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS A LOS**  
**DEMÁS PROFESIONALES**

ENLACE TRANSMITE CONOCIMIENTOS, ADQUIRIDOS A LOS DEMÁS PROFESIONALES	FRECUENCIA	%
Si	19	10
Parcialmente	58	32
No	105	58
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 33, se puede apreciar que el 58% manifestaron que los conocimientos que adquiere el enlace no son transmitidos a los demás profesionales de su propio equipo, lo cual genera disconformidad en el ambiente, si bien es cierto, se designa a un determinado trabajador para que asista a la capacitación, pero es necesario que mediante charlas de retroalimentación informe

sobre el tema que fue capacitado, con la finalidad que todos estén actualizados, ya que el tema es en relación a la ejecución y cumplimiento de las metas.

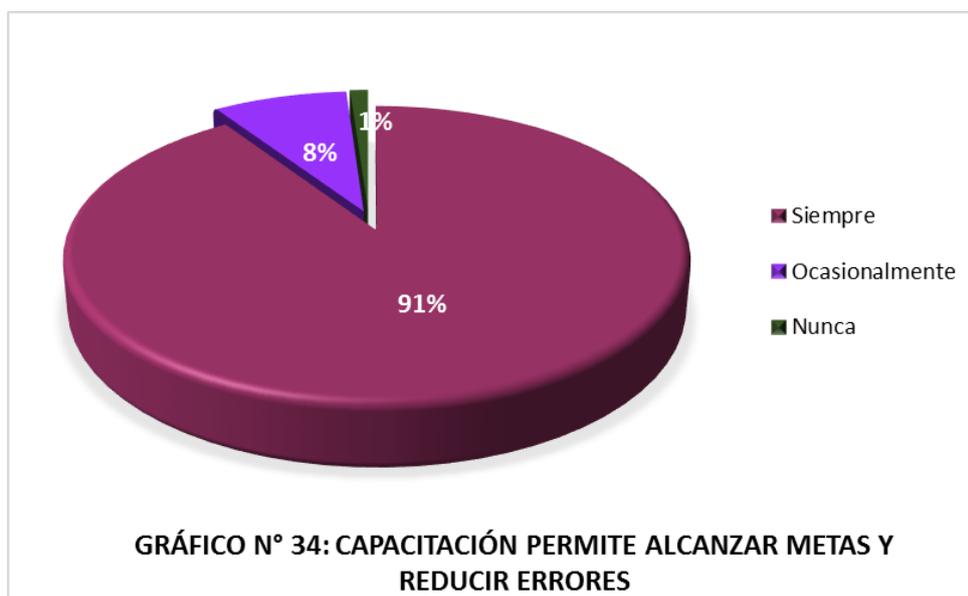
Mientras, que el 32% indicó que parcialmente el enlace trasmite los conocimientos que adquiere en la capacitación.

Finalmente, el 10% de los encuestados indicaron que el enlace si trasmite los conocimientos adquiridos a través de la capacitación a los demás profesionales de su equipo o área a la cual pertenezca.

**TABLA N° 34**  
**LA CAPACITACIÓN PERMITE A ALCANZAR METAS Y**  
**REDUCIR ERRORES**

LA CAPACITACIÓN PERMITE ALCANZAR METAS Y REDUCIR ERRORES	FRECUENCIA	%
Siempre	165	91
Ocasionalmente	15	8
Nunca	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia con SPSS v24, 2017.



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

En la tabla y gráfico N° 34, muestra los resultados obtenidos de los cuales un 91% consideraron que la capacitación siempre permite alcanzar metas y reducir errores. En tal sentido, la capacitación es una herramienta de aprendizaje que permite a la empresa mantener preparados a los trabajadores, poniendo énfasis en los temas relacionados con las actividades y metas, a fin de mejorar el desarrollo y desempeño laboral. Mientras, un 8% de los

encuestados mencionaron que ocasionalmente la capacitación permite alcanzar metas y reducir errores. Finalmente, el 1% manifestaron que nunca la capacitación permite alcanzar metas y minimizar errores laborales.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis Principal

H<sub>0</sub>: El proceso de capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

H<sub>1</sub>: El proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

#### Correlaciones

		Proceso de capacitación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Proceso de capacitación	1.000	,551**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	182	182
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,551**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	182	182

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### Interpretación:

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.551, queda demostrado que existe correlación moderada ( $0.40 < r < 0.70$ ) entre variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub> y se acepta la

hipótesis formulada  $H_1$ , es decir se puede afirmar que el proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral asintótica cuyo resultado es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

#### 4.2.2 **Hipótesis Específicas**

##### Hipótesis Específica N° 01

$H_0$ : El diagnóstico de las necesidades de capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

$H_1$ : El diagnóstico de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

#### **Correlaciones**

			Diagnóstico de las necesidades de capacitación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	,441**
		N	182	182
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,441**	1.000
		N	182	182

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.441 queda demostrado que existe correlación moderada ( $0.40 < r < 0.70$ ) entre variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis formulada  $H_1$ , es decir se puede afirmar que el diagnóstico de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral asintótica cuyo resultado es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

### Hipótesis Específica N° 02

$H_0$ : La programación de la capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima

$H_1$ : La programación de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

## Correlaciones

		Programa de capacitación	Desempeño laboral
	Programa de capacitación	1.000	,470**
			0.000
Rho de Spearman		182	182
	Desempeño laboral	,470**	1.000
		0.000	
		182	182

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.470 queda demostrado que existe correlación moderada ( $0.40 < r < 0.70$ ) entre variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis formulada  $H_1$ , es decir se puede afirmar que la programación de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral asintótica cuyo resultado es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

### Hipótesis Específica N° 03

H<sub>0</sub>: La ejecución de la capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

H<sub>1</sub>: La ejecución de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

#### **Correlaciones**

		Ejecución de la capacitación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Ejecución de la capacitación	1.000	,512**
			0.000
	N	182	182
	Desempeño laboral	,512**	1.000
		0.000	
	N	182	182

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### Interpretación:

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.512 queda demostrado que existe correlación moderada ( $0.40 < r < 0.70$ ) entre variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub> y se acepta la hipótesis formulada H<sub>1</sub>, es decir se puede afirmar que la ejecución de la capacitación influye positivamente en el

desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral asintótica cuyo resultado es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

#### Hipótesis Específica N° 04

H<sub>0</sub>: La evaluación de los resultados de la capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

H<sub>1</sub>: La evaluación de los resultados de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

#### **Correlaciones**

			Evaluación de los resultados de la capacitación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Evaluación de los resultados de la capacitación	Coeficiente de correlación	1.000	,496**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	182	182
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,496**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	182	182

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

Dado que el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman es 0.496 queda demostrado que existe correlación moderada ( $0.40 < r < 0.70$ ) entre variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis formulada  $H_1$ , es decir se puede afirmar que la evaluación de los resultados de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral asintótica cuyo resultado es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

### **4.3 Discusión de Resultados**

De acuerdo al estudio realizado se buscó establecer la influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

**En la hipótesis principal**, se obtuvo como resultado que se rechaza  $H_0$  a un nivel de significancia de 0.05, encontrándose que el estadístico de prueba de correlación Rho de Spearman es 0.551 quedando demostrado que existe correlación moderada y el  $p_v=0.000 < 0.05$  resultando significativo la prueba de hipótesis realizada; concluyéndose que el proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Este resultado coincide con los hallazgos Mayuri Barrón, Jorge Vicente (2008) quien su tesis titulada “**Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima 2006**”, obtuvo como resultado de confiabilidad a través de la prueba de correlación de Friedman Chi Cuadrado 214.436 y el valor  $p=0.000 < 0.05$  por lo cual, se pudo afirmar con un 95% que la capacitación empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

En tal sentido, coincidimos que existe influencia entre las variables proceso de capacitación y desempeño laboral. Debido, a que el proceso de capacitación es una estrategia educativa que implementa la empresa, con la finalidad que los trabajadores aprovechen al máximo la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos o técnicas innovadoras, que les permita actualizarse para efectuar mejoras en los procesos que desarrollan.

**En la Hipótesis Específica 1**, se obtuvo que se rechaza  $H_0$  a un nivel de significancia de 0.05, encontrándose que el estadístico de prueba de correlación Rho de Spearman es 0.441, quedando demostrado que existe correlación moderada y el  $p_v=0.000 < 0.05$  resultando significativo la prueba de hipótesis realizada; concluyéndose que, el diagnóstico de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Este resultado coincide con lo indicado por Chiavenato, Idalberto (2009), en su libro Administración de Recursos Humanos, refiere que para determinar el diagnóstico de necesidades es necesario realizar tres análisis:

Primero; análisis organizacional, cuyo propósito es identificar el contexto de la empresa, su misión, visión, planes estratégicos y planes operativos, a fin de conocer el funcionamiento general de la empresa, como a nivel de gerencias y equipos, para determinar en donde se podrá énfasis la capacitación.

Segundo; análisis de las operaciones y tareas, es un análisis más específico, enfocado en las actividades que realizan los trabajadores en el puesto laboral. Según el autor, este análisis permite detectar las carencias de los trabajadores durante su desempeño laboral, las mismas que pueden ser fortalecidas a través de la capacitación.

Tercero; análisis de los recursos humanos, según el autor refiere que a través de la evaluación por desempeño, permite descubrir las fortalezas y debilidades de los trabajadores, determinando las carencias y necesidades de formación que pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.

En síntesis, concluimos, que el diagnóstico de necesidades de capacitación es un proceso que debe realizarse antes de la capacitación, para identificar las carencias o necesidades detectadas, por las cuales se implementarán acciones específicas para llevar a cabo el fortalecimiento de capacidades, a través de la adquisición de conocimientos y habilidades, cuyos resultados serán reflejados en el desempeño laboral de los trabajadores.

**En la Hipótesis Específica 2**, se obtuvo el siguiente resultado: Se rechaza  $H_0$  a un nivel de significancia de 0.05, encontrándose que el estadístico de prueba Rho de Spearman es 0.470 quedando demostrado que existe correlación moderada y el  $p_v=0.000 < 0.05$  resultando significativo la prueba de hipótesis realizada; concluyéndose que existe correlación moderada entre las variables, lo

cual se afirma que la programación de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Este resultado coincide con los hallazgos Lainez Erazo, Claudia Yamileht (2016) quien realizó una tesis titulada **“Los Programas de capacitación y su impacto en la evaluación del desempeño de las personas que se capacitan en FUNADEH”**, en la cual comprobó que los programas de capacitación influyen positivamente en la evaluación del desempeño, a un nivel de correlación positiva considerable estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ).

Por lo expuesto, concluimos una influencia entre el programa de capacitación y el desempeño laboral por ser un proceso organizado, que responde a las necesidades de los trabajadores, y a través de un plan se especifican los pasos a seguir para lograr desarrollar la capacitación. En ese sentido, el programa debe detallar los objetivos de la capacitación, el tema y contenido a tratar, la metodología a implementar, la modalidad o tipo de capacitación, los participantes que son el público objetivo y los aspectos logísticos. Un programa de capacitación debe realizar en base a los objetivos de la empresa, a fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

**En la Hipótesis Específica 3**, se obtuvo el siguiente resultado; se rechaza  $H_0$  a un nivel de significancia de 0.05, encontrándose que el estadístico de prueba Rho de Spearman es 0.512 quedando demostrado que existe correlación moderada y el  $p_v = 0.000 < 0.05$  resultando significativo la prueba de hipótesis realizada; concluyéndose que la ejecución de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Estos resultados coinciden con Pinto, Roberto (2000), en su libro Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, en donde refiere que la ejecución de la capacitación es el desarrollo de todos los aspectos que se detallaron en la programación de la capacitación en base a las necesidades identificadas a nivel organizacional, nivel de procesos, y a nivel de recursos humanos.

En ese sentido, concluimos que la ejecución de la capacitación no es más que poner en marcha la implementación de las actividades programadas para realizar la capacitación. En esta etapa, participa el instructor quien brinda las pautas a los participantes en relación a la finalidad del evento, contenido, número de sesiones, horarios, materiales didácticos, etc., con el propósito de lograr una comunicación entre instructor y aprendices, eliminando aquella barrera que impide a los participantes que intervengan durante la realización del evento con sugerencias, experiencias propias y comentarios. Teniendo presente, que la ejecución de la capacitación debe ser la solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas, por las cuales desean mejorar el desempeño de los trabajadores.

**En la Hipótesis Específica 4**, se obtuvo como resultado lo siguiente: Se rechaza  $H_0$  a un nivel de significancia de 0.05, encontrándose que el estadístico de prueba de correlación Rho de Spearman es 0.496 quedando demostrado que existe correlación moderada y el  $p_v=0.000 < 0.05$  resultando significativo la prueba de hipótesis realizada; concluyéndose que la evaluación de los resultados de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Este resultado coincide con el autor Kirkpatrick, Donald (1994), en su libro Evaluación de Programas de Capacitación, refiere que existen

cuatro niveles para medir la evaluación de la capacitación en los trabajadores: Nivel 1 – Reacción; el cual permite medir la satisfacción de los participantes relacionados al objetivo, contenido, metodología de un determinado curso, seminario, taller u otros eventos de capacitación. Nivel 2 – Aprendizaje; consiste en aplicar evaluación de aprendizaje al inicio del programa, durante el desarrollo y al final de la capacitación, con la finalidad de medir el nivel de conocimiento de los participantes en el evento de capacitación. Nivel 3 – Comportamiento; esta evaluación se realiza durante el desarrollo de las actividades laborales del trabajador con el propósito que lo aprendido se refleje en resultados y alcance de objetivos. Nivel 4 – Resultados; consiste en reducir costos operacionales e aumentar las ganancias mejorando el desempeño laboral el cual se verá reflejado a través de reducción de tiempo e incremento de productividad.

En ese sentido, concluimos que la evaluación de la capacitación permite conocer sí los participantes adquirieron los conocimientos que se les proporcionaron durante la capacitación, los cuales son aplicados en sus labores diarias con la finalidad de mejorar el desarrollo de sus actividades y responsabilidades específicas en el puesto que ocupa. Asimismo, mediante este proceso se muestra si las necesidades o carencias diagnosticadas han sido minimizadas, debido a que se ha aplicado el fortalecimiento de capacidades a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

De la presente investigación se desprenden las siguientes conclusiones que se han logrado determinar a lo largo de la tesis, las cuales se detallan a continuación:

1. El trabajo de investigación permitió afirmar que el proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
2. Queda demostrado que el diagnóstico de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
3. Se comprobó que la programación de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
4. Se determinó que la ejecución de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
5. Finalmente, se demostró que la evaluación de los resultados de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda examinar minuciosamente el diagnóstico de las necesidades, con la finalidad de realizar correctamente el programa de capacitación, seleccionando el tema más adecuado que permita a través de conocimientos teóricos y prácticos generar impacto en los trabajadores, para que puedan ser aplicados.
2. Se sugiere que la ejecución de la capacitación se realice de acuerdo a los procesos y actividades que desarrolla el participante en determinado equipo. Asimismo, las sesiones de preferencia deben realizarse dentro de la empresa a fin de facilitar la asistencia de todos los trabajadores, aprovechando la infraestructura existente en la empresa.
3. Se recomienda considerar el involucramiento de las Jefaturas en las capacitaciones, es decir su participación resulta esencial, no sólo como fuente de motivación sino también para el trabajo en equipo y el alcance de los objetivos, a través del perfeccionamiento y complementación de conocimientos y técnicas.
4. Se sugiere continuar con la evaluación de la capacitación que se aplica periódicamente en la empresa en base a conocimientos, cumplimiento de metas, evaluaciones de desempeño, y otros, que permitan medir el desempeño de los trabajadores y su evolución de mejoramiento en su comportamiento.
5. Finalmente, Se recomienda seguir con la implementación de las capacitaciones en la empresa, ya que influye en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores, el cual beneficia a ambos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ABAD P., Juan (1996). **Historia de la Filosofía**. Primer Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
2. ALONSO R., Lina A.; MATTA P., María I. (2011). **Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical CIAT – Año 2010**. Tesis, Universidad del Valle. Palmira. Colombia.
3. ALVAREZ P., Antonio (2014). **La Medición de la Eficiencia y la Productividad**. Ediciones Pirámide.
4. AMARU, Antonio (2009). **Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo**. Ediciones Prentice Hall. México.
5. ALLES, Martha (2005). **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias**. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
6. ALLES, Martha (2007). **Desempeño por Competencia: Evaluación 360°**. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
7. ARELLANO, David; LEPORE, Walter; ZAMUDIO, Emilio; BLANCO, Felipe (2012). **Sistemas de Evaluación del Desempeño para Organizaciones Públicas**. Editorial Centro de Investigación y Docencia Económica. España.
8. BUCKELY R. y CAPLE, Jim (1990). **La Formación Teoría y Práctica**. Primera Edición. Editorial Díaz de Santos S.A. España

9. BLAKE, Oscar (2000) **Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación**. Editorial Epsa. Argentina.
10. CARRERA, Carlos (2003). **Aprender a Formar: Educación y Procesos Formativos**. Editorial Paidós Ibérica. España.
11. CASTILLO, Ruby (2010). **Indicadores de Proceso Desarrollo Humano**. Reporte, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá.
12. CASTILLO, Rita del Carmen (2012). **Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones**. Primera Edición. Editorial Red Tercer Milenio. México.
13. CORTINA, Adela (2006). **Filosofía**. Editorial Santillana. México.
14. CHIAVENATO, Idalberto (1995). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill. México
15. CHIAVENATO, Idalberto (2002). **Gestión del talento humano**. Primera Edición. Editorial McGraw – Hill. México.
16. CHIAVENATO, Idalberto (2009). **Administración de recursos humanos**. Novena Edición. Editorial McGraw – Hill. México.
17. CUESTA SANTOS, Armando (2002). **Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos**. Editorial Academia. La Habana.
18. CRUZ C., Denisse C. (2008). **“Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León”**. Tesis, Universidad de Montemorelos. México.

19. DESSLER, Gary (2001). **Administración de Personal**. Editorial Pearson Educación. México.
20. DIAS CHIMBA, Raimundo (2011). **Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la Zona Montemorelos – Linares Nuevo León**. Tesis, Universidad de Montemorelos. México.
21. DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN, CAPACITACIÓN Y ASUNTOS INSTITUCIONALES – DICCAI (1994), **Pautas para el diseño y ejecución de una actividad de capacitación**. Serie Publicaciones Misceláneas. San José, Costa Rica.
22. DOLAN, S., SCHULER, R.S., VALLE, R. (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Editorial McGraw - Hill. Madrid.
23. FERNANDEZ, Carmen (2014). **La capacitación laboral como mecanismo de prevención de riesgos del personal de la empresa inversiones Aqua Náutica S.A.** Tesis, Universidad de Sao Paulo. Brasil.
24. FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO – FONAFE (2011), en su **Plan de Capacitación 2011**. Elaborado por Recursos Humanos FONAFE.
25. FORSYTH, Patrick (2001). **30 Minutos para Motivar a su Personal**. Editorial Granica, S.A. España.
26. FLETCHER, Shirley (2000). **Diseño de capacitación basada en competencias laborales**. Editorial Panorama. México.
27. FRANCO DE MACHADO, Clarita (2008). **Formación Laboral para el Desarrollo Humano**. Primera Edición. Editorial Magisterio. Bogotá.

28. GARCÍA, J. Manuel (2011). **El Proceso de Capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones.**  
Página Web <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
29. GARCÍA, J. Carlos (1993). **Teoría del Conocimiento y Metodología de las Ciencias.** Editorial Vicens-Vives.
30. GUERRA - LÓPEZ, I. (2007). **Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño.** Indiana, EEUU: By AuthorHouse.
31. GUTIERREZ, Enrique (2004), **Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de los Barman de los Hoteles de Cinco Estrellas de Toluca y Metepec.** Tesis, Universidad Autónoma del Estado de México.
32. GRADOS, E. Jaime (2007). **Capacitación y Desarrollo de Personal.** Cuarta Edición. Editorial Trillas. México.
33. HERNANDEZ S. Roberto; FERNANDEZ C, Carlos; BAPTISTA L, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación.** Quinta Edición. Editorial McGraw – Hill México.
34. HOYLER, S. (1970) **Manual de Relaciones Industriales.** Editorial Pioneira. Sao Paulo – Brasil.
35. IVANCEVICH, John (2005). **Administración de Recursos Humanos.** Novena Edición. Editorial McGraw – Hill. México.
36. KIRKPATRICK, Donald (1994). **Evaluación de Programas de Capacitación.** Editorial McGraw – Hill. México.

37. LAINEZ ERAZO, C. Yamileht (2016). **“Los Programas de capacitación y su impacto en la evaluación del desempeño de las personas que se capacitan en FUNADEH”**. Tesis, Universidad Tecnológica de Honduras.
38. LEVY-LEBOYER, Claude (2007). **Feedback de 360°**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
39. LOPEZ HERRERA, Jorge (2013). **Productividad**. Editorial Palibrio. EE.UU.
40. LOUART, Pierre (1996). **Gestión de Los Recursos Humanos**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
41. MARTELL RUIZ, Beбето; SANCHEZ AYALA, Alicia (2013). **Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del Gimnasio Sport Club de la Ciudad de Trujillo – 2013**. Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.
42. MAYURI, J. Vicente (2008). **Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima 2006**. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
43. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro (2000). **Capacitación para la Calidad y Productividad**. Segunda Edición. México.
44. MILKOVICH, George; BOUDREAU, John (1994). **Un Enfoque Estratégico. Dirección y Administración de Recursos Humanos**. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill.

45. MONTES GALLO, Luis Guillermo (2012). **Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos.** Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
46. M. CADWELL, Charles (1995). **Training: Formación en el Puesto de Trabajo.** F.C. Editorial. Madrid – España.
47. MCGEHEE W. y THAYER W. (1961). **Negocio de la Formación y la Industria.** Editorial Prentice Hall. Nueva York.
48. NAJAR O., Anahí (2011). **Relación entre capacitación empresarial y desempeño laboral en trabajadores del Hotel Monasterio Cusco año 2010.** Tesis, Universidad Andina del Cusco. Perú.
49. PALACI, F. (2005). **Psicología de la Organización.** Editorial Pearson Prentice Hall. España.
50. PEDRAZA, Esperanza; AMAYA, Glenys; CONDE, Mayrene (2010), **Revista de Ciencias Sociales (Ve)** – vol. XVI, Núm. 3. Fondo Editorial Universidad del Zulia. Venezuela.
51. PINTO, Roberto (2000). **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial.** Editorial McGraw-Hill. México.
52. PUCHOL, Luis (2007). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** Séptima Edición. Ediciones Díaz de Santos. España.
53. QUERAVALU, Jenifer (2012). **Diseño de Programas de Capacitación y Entrenamiento.** Universidad San Ignacio de La Oyola. Perú.

54. RAMIREZ, Amado (2014). **Capacitación y Desempeño Laboral de Los Empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas**. Tesis, Universidad de Montemorelos. México.
55. REVISTA EXEGESIS DE LA ESCUELA DE POSGRADO DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN. Número 5. Fondo Editorial Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Príncipe López, Fidel (2014). **La Capacitación debe ser una Inversión**.
56. REVISTA SEGURIDAD MINERA (2013). Editorial Centro de Información Tuminoticias S.A.C. **DNC: Determinación de necesidades de capacitación**.
57. REZA, Jesús (1995), **Cómo Diagnosticar Las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones**. Editorial McGraw – Hill. México.
58. ROBBINS, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. México.
59. ROBBINS, Stephen; Decenzo, David (2002). **Fundamentos de Administración**. Tercera Edición. Editorial Pearson Education. México.
60. RODRIGUEZ, Joaquín (2007). **Administración Moderna de Personal**. Thomson Editores. México.
61. SEGOVIA, M (2008). **Detección de Necesidades de Capacitación el Sector Comercio, en la Ciudad de San Miguel – Salvador**. Universidad de Oriente.
62. SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA. GRH-PRO059 (2016). **Procedimiento Evaluación del Desempeño**.

63. SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA.  
**Formulario de Análisis Interno.**
64. SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA.  
**Formulario de Identificación de Necesidades de Fortalecimiento.**
65. SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA.  
**Formulario de Implementación de Actividades de Fortalecimiento.**
66. SERVITIJE, Lorenzo (2008). **Mayor Capacitación, Mayor Productividad.** Unión Social de Empresarios de México.
67. SILVA, Arístides; Mata de Grossi, Mariela (2005). **La Llamada Revolución Industrial.** Primera Edición. Editorial Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
68. SILICEO, Alfonso (2004). **Capacitación y Desarrollo Personal.** Cuarta Edición. Editorial Limusa S.A. México.
69. SOTO, Eduardo; VALENZUELA, Patricio; VERGARA, Hugo (2003). **Evaluación del Impacto de la Capacitación en la Productividad.** Editorial Sofofa; Sence, Fundes. Santiago de Chile.
70. SHERMAN, Arthur (2001). **Administración de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo. Desarrollar la Eficacia de los Recursos Humanos.** Doceava Edición. Editorial McGraw – Hill. México.
71. STONER, James (1994). **Administración.** Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
72. TREVOR, Bentley (1993). **Capacitación Empresarial.** Editorial McGraw – Hill. México.

73. VILLAGRA V. José Antonio (2015). **Indicadores de Gestión**. Cengage Learning Editores S.A. México.
74. WAYNE, R (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Novena Edición. Editorial Pearson Education. México.
75. WERTHER, William (1992). **Administración de personal y recursos humanos**. Tercera Edición. Editorial McGraw – Hill. México.
76. WHITEHILL, J. Arthur (1955). **Personnel Relations**. Editorial McGraw – Hill. Nueva York.

## LINK DE ACCESO A INTERNET

1. <http://fernanda-historiadelaeducacin.blogspot.pe/2009/09/aristoteles-384-322-y-el-perfeccionismo.html>
2. <http://www.forodeseguridad.com/frigo.htm>
3. <http://www.rrhh-web.com/capacitacion2.html>
4. [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso\\_administrativo\\_capacitacion/p12.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p12.htm)
5. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35789006>
6. <http://waece.org/diccionario/index.php>
7. <http://cepal.org/es>
8. <http://www.qualitymas.cl/dinamicos/publicaciones/deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-1465066793.pdf>
9. <http://psicologiayempresa.com/el-proceso-de-capacitacion.html>
10. <http://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=921&tip=9>

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### ENCUESTA

Buenos días/tardes reciban un cordial saludo, la presente encuesta ha sido elaborada por la estudiante de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para la tesis en Doctorando en Administración con el objetivo de: Determinar la influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

En tal sentido, agradeceré brindar un minuto de su tiempo a fin de responder las siguientes preguntas de acuerdo a las instrucciones que se menciona a continuación.

#### Instrucciones:

En la siguiente encuesta, se le solicita responder 30 preguntas. Cada una tiene diferentes terminaciones (a, b, c, d, e). Para responder estas preguntas deberá usted de marcar la opción que mejor se asemeje a su situación actual; y así sucesivamente hacia abajo hasta completar la encuesta.

1. Género:

- A. Femenino
- B. Masculino

2. Edad:

- A. De 18 a 25 años
- B. De 26 a 32 años
- C. De 33 a 40 años
- D. De 40 a 65 años

3. Conoce Ud. la misión y visión de la empresa donde labora:

- A. Sí
- B. Parcialmente
- C. No

4. Conoce Ud. los objetivos de la empresa para el presente año:
- A. Si
  - B. Parcialmente
  - C. No
5. Conoce Ud. el organigrama de la empresa:
- A. Si
  - B. Parcialmente
  - C. No
6. Conoce Ud. su responsabilidad específica (MORE) del cargo que desempeña:
- A. Si
  - B. Parcialmente
  - C. No
7. Conoce Ud. las actividades del plan operativo:
- A. Si
  - B. Parcialmente
  - C. No
8. Con que frecuencia Ud. ha participado en las capacitaciones:
- A. 1 a 2 por año
  - B. 3 a 4 por año
  - C. 5 a 6 por año
  - D. Ninguna
9. Cree Ud. que se designan al personal correcto para asistir a las capacitaciones:
- A. Siempre
  - B. Algunas Veces
  - C. Nunca

10. Ud. participa en las capacitaciones que el Área de Recursos Humanos programa fuera de la jornada laboral:

- A. Siempre
- B. Pocas veces
- C. Nunca

11. Considera Ud. que la capacitación se debe realizar de acuerdo a las necesidades que requieren las áreas:

- A. Si
- B. No

12. Cree Ud. que el objetivo principal de la capacitación es:

- A. Incrementar la productividad.
- B. Lograr cambios en el desarrollo de sus actividades
- C. Ascender a otro nivel jerárquico.
- D. Mejorar las relaciones entre empresa y trabajadores.

13. El contenido de la capacitación es de acuerdo a las actividades laborales que desarrolla:

- A. Siempre
- B. Algunas veces
- C. Nunca

14. Esta Ud. de acuerdo que el contenido de la capacitación facilita tomar decisiones ante posibles contingencias:

- A. De acuerdo
- B. Indiferente
- C. En desacuerdo

15. Bajo que metodología se lleva a cabo la capacitación:

- A. Curso
- B. Taller.
- C. Seminario.
- D. Conferencia.

16. La disponibilidad del material de apoyo de capacitación lo recibe:

- A. Antes de iniciar la capacitación
- B. Durante la Capacitación
- C. Finalizando la Capacitación

17. La calidad de los materiales de la capacitación que recibe es:

- A. Excelente
- B. Buena.
- C. Regular.
- D. Malo

18. Los materiales y recursos audiovisuales están relacionados con el contenido de la capacitación:

- A. Siempre
- B. Ocasionalmente
- D. Nunca

19. Los materiales que se utiliza en la capacitación son claros, didácticos y de fácil comprensión:

- A. Siempre
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

20. La Jefatura motiva a trabajadores para capacitarse:

- A. Siempre
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

21. La Jefatura participa en las capacitaciones con sus trabajadores:

- A. Constantemente
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

22. La metodología implementada por el instructor, fue:

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

23. En su opinión, el instructor ha mostrado conocimiento y experiencia en el tema a capacitar:

- A. Frecuentemente
- B. Pocas veces
- C. Nunca

24. En su opinión, el instructor resuelve las inquietudes de los participantes:

- A. Siempre
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

25. El instructor cumple con el tiempo establecido de inicio y termino de la capacitación:

- A. Si.
- B. Parcialmente
- C. No

26. Estas satisfecho con la capacitación que imparte la empresa:

- A. Si
- B. Parcialmente
- C. No

27. Está comprometido con la empresa:

- A. Siempre
- B. Algunas veces
- C. Nunca

28. Considera Ud. que la capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores:

- A. Siempre
- B. Algunas veces
- C. Nunca

29. El Instructor realiza la evaluación previa para medir el nivel de conocimiento de los participantes a capacitar:

- A. Siempre
- B. Algunas veces
- C. Nunca

30. El Instructor realiza la evaluación sumativa, para medir el conocimiento de los participantes al culminar la capacitación:

- A. Siempre
- B. Algunas veces
- C. Nunca

31. Aplicará Ud. los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas en las actividades laborales

- A. Siempre
- B. Algunas veces
- C. Nunca

32. La capacitación permite cumplir con las actividades del plan operativo.

- A. Si
- B. Parcialmente
- C. No

33. El enlace transmite los conocimientos adquiridos en la capacitación a los profesionales del grupo de trabajo:

- A. Si
- B. Parcialmente
- C. No

34. En su opinión, la capacitación permite alcanzar las metas y reducir errores en las actividades laborales:

- A. Siempre
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

ANEXO N° 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?		( )	( )	( )	( )	(X)	( )
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?		( )	( )	( )	( )	(X)	( )
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?		( )	( )	( )	( )	(X)	( )
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?		( )	( )	( )	( )	( )	(X)
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?		( )	( )	( )	( )	( )	(X)
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?		( )	( )	( )	( )	( )	(X)

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....  
.....

Fecha: 11-02-17

Validado por: DR. O. CEJAS R.

Firma: 

ANEXO N° 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

- |  | Menos de | 50                    | 60                    | 70                    | 80                    | 90                               | 100                              |
|--|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?               |          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> |
| 2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?            |          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            |
| 3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?          |          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> |
| 4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?                             |          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> |
| 5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?   |          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> |
| 6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras? |          | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> |

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....  
.....

Fecha: 21/11/2017

Validado por: Dr. CARLOS O. JUNE FERRER

Firma: 

**ANEXO N° 2**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

- | Menos de   | 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100                            |
|--|---|
| 1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?               | ( ) ( ) ( ) ( ) <input checked="" type="checkbox"/> ( ) |
| 2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?            | ( ) ( ) ( ) ( ) <input checked="" type="checkbox"/> ( ) |
| 3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?          | ( ) ( ) ( ) ( ) <input checked="" type="checkbox"/> ( ) |
| 4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?                             | ( ) ( ) ( ) ( ) <input checked="" type="checkbox"/> ( ) |
| 5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?   | ( ) ( ) ( ) ( ) <input checked="" type="checkbox"/> ( ) |
| 6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras? | ( ) ( ) ( ) ( ) <input checked="" type="checkbox"/> ( ) |

**SUGERENCIAS**

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

..... /

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

..... /

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

..... /

Fecha: 07-12-17

Validado por: Dr. Gerardo Linares

Firma: *[Firma]*

## Anexo N° 03: MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

### EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGIA	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTOS
<p><b>Principal:</b></p> <p>¿De qué manera el proceso de capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿De qué manera el diagnóstico de las necesidades de capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?</li> </ul>	<p><b>General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar la influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.</li> </ul> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer la influencia del diagnóstico de las necesidades de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Principal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.</li> </ul> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El diagnóstico de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.</li> </ul>	<p><b>Independiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de Capacitación</li> </ul> <p><b>Dependiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeño Laboral</li> </ul>	<p><b>Diagnóstico de las necesidades de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis organizacional.</li> <li>▪ Análisis de las operaciones o tareas.</li> <li>▪ Análisis de los recursos humanos.</li> </ul> <p><b>Programación de la capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo de la capacitación.</li> <li>▪ Contenido de la capacitación</li> <li>▪ Metodología de la capacitación.</li> </ul>	<p><b>Tipo:</b></p> <p>EL tipo de investigación Explicativa.</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>Aplicado.</p> <p><b>Método:</b></p> <p>Ex – pos facto, estudio causa – Efecto.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Ex – post facto.</p> <p><b>M : Oy (f) Ox</b></p>	<p><b>Población:</b></p> <p>2,481 Trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>182 trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.</p>	<p>Para el presente estudio se utiliza el cuestionario como instrumento de obtención de datos, con el fin buscar la relación entre las variables: Proceso de capacitación y desempeño laboral.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿De qué manera la programación de la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?</li> <li>▪ ¿De qué manera la ejecución de la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?</li> <li>▪ ¿De qué manera la evaluación de los resultados de la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer la influencia de la programación de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima</li> <li>▪ Establecer la influencia de la ejecución de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.</li> <li>▪ Establecer la influencia de la evaluación de los resultados de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La programación de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima</li> <li>▪ La ejecución de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.</li> <li>▪ La evaluación de los resultados de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.</li> </ul>		<p><b>Ejecución de la capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de material de capacitación.</li> <li>▪ Respaldo de las jefaturas y cooperación del personal.</li> <li>▪ Calidad y preparación de los instructores.</li> </ul> <p><b>Evaluación de los resultados de la capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reacción de los participantes.</li> <li>▪ Nivel de aprendizaje.</li> <li>▪ Aplicación del conocimiento en las actividades laborales.</li> </ul> <p><b>Productividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transmisión de conocimiento por el Enlace.</li> <li>▪ Cumplimiento del plan operativo.</li> <li>▪ Cumplimiento de metas individuales.</li> </ul>		<p><b>Muestreo:</b></p> <p>El muestreo es probabilístico, aleatoria simple en base a 182 trabajadores que conforman la muestra al 95% de confiabilidad.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

**Anexo N° 04**

**FORMULARIO**

**ANÁLISIS INTERNO DE CAPACIDADES**

<b>MACROPROCESO: Administrar la provisión de bienes y servicios</b>		<b>Responsable: Gerente de Logística y Servicios</b>	
<b>PROCESO: Administración de los almacenes</b>		<b>Responsable: Jefe del Equipo Gestión de Almacenes</b>	
<b>ANÁLISIS DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES</b>			
		<b>CAUSAS</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimientos e Instructivos actualizados que norman y estandarizan el desarrollo de las actividades de la gestión del EGA.</li> <li>▪ Sistema SIGA SAP que permite tener información a tiempo real y contribuir a una rápida gestión.</li> <li>▪ Sistema que mide las metas planeadas y los resultados alcanzados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar las actividades del EGA en base a los procedimientos e instructivos, que son aplicados por los colaboradores, para el logro de objetivos.</li> <li>▪ Se requiere de sistema informático eficaz que apoye la gestión de los procesos del Equipo.</li> <li>▪ Contar con instrumentos de medición que indique el avance y cumplimiento de los objetivos del EGA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros en el Isosystem Document.</li> <li>▪ Módulo de Gestión Logística del Sistema SAP</li> <li>▪ Indicadores de Eficiencia Productiva</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacidades para implementar estrategias que permita concebir una eficiente planificación y organización en la gestión de almacenes.</li> <li>▪ Falta de fortalecimiento en el manejo operacional del uso de montacarga y minicargador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se ha realizado fortalecimiento de capacidades relacionadas con el abastecimiento, gestión de stock, adquisiciones y administración de bodegas.</li> <li>• No se cuenta con personal certificado en el uso de maquinarias, conforme a lo establecido en el Procedimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de sus actividades</li> <li>• Desarrollo de sus actividades</li> </ul>

Fuente: Sedapal

**Anexo N° 04**

**FORMULARIO**

**ANÁLISIS INTERNO DE CAPACIDADES**

<b>MACROPROCESO: Administrar la provisión de bienes y servicios</b>		<b>Responsable: Gerente de Logística y Servicios</b>	
<b>PROCESO: Administración de los almacenes</b>		<b>Responsable: Jefe del Equipo Gestión de Almacenes</b>	
<b>ANÁLISIS DE CAPACIDADES PERSONALES</b>			
		<b>CAUSAS</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de Gestión Integrado.</li> <li>▪ Personal con años de experiencia en la empresa y en el área.</li> <li>▪ Personal honesto y trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lograr que las actividades relacionadas al SGI, se cumplan de acuerdo a las normas ISO.</li> <li>▪ Personal con buen tiempo de servicios.</li> <li>▪ Valores propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificaciones alcanzadas.</li> <li>▪ Auditorías internas y externas.</li> <li>▪ Años de servicio en la empresa.</li> <li>▪ Desarrollo de sus actividades</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de fortalecimiento de capacidades relacionados a los procedimientos y técnicas correctas para la ejecución de los inventarios de los almacenes.</li> <li>▪ Algunos integrantes del Equipo no tienen conocimiento en la elaboración de los TDR (Términos de Referencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se ha realizado capacitaciones que aplique metodologías propias de la administración de inventarios que permita gestionar de manera moderna y oportuna las existencias, fortaleciendo las estrategias logísticas en su conjunto.</li> <li>▪ El fortalecimiento debe realizarse en base a talleres en donde el personal pueda aplicar y practicar como elaborar correctamente un TDR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de actividades.</li> <li>▪ Desarrollo de actividades.</li> </ul>

Fuente: Sedapal

**Anexo N° 05**

**FORMULARIO**

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

**MACROPROCESO/PROCESO:** Administrar los almacenes.

**RESPONSABLE:** Jefe del Equipo Gestión de Almacenes

**NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A PARTIR DE LAS AMENAZAS IDENTIFICADAS:**

**NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN DE ACTORES:**

**NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A PARTIR DE LAS DEBILIDADES IDENTIFICADAS:**

- Capacitar al personal de almacenes en programas de nivel superior en administración, gestión de almacenes.
- Capacitar al personal en gestión de inventarios.
- Brindar al personal, programas de formación especializada en gestión logística y gestión archivística (Diplomados, Programas de Especialización, otros)
- Capacitación en las normas que comprenden el SGI: ISO 9001, ISO 14001 y la OHSAS18001 y ISO/IEC 27001 Seguridad de la Información.
- Capacitación especializada en Contrataciones del Estado.
- Capacitación en seguridad, mantenimiento y operación de Montacarga y Minicargador.

Fuente: Sedapal

## Anexo N° 06

### FORMULARIO

### IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Año: 2018

**MACROPROCESO/PROCESO: Administración de los almacenes**

N°	NECESIDADES IDENTIFICADAS	ACTIVIDADES DE FC	DESCRIPCIÓN/ CONTENIDOS	PÚBLICO. OBJETIVO (Cargos) (1)	TIPO / ESTRATEGIA DE FC (2)	PRIORIDAD (3)	RESULTADO ESPERADO DEL PROCESO (situación de llegada)	CUANTIFICAR RESULTADO ESPERADO
1	Fortalecer las capacidades en la aplicación de los requisitos de las normas que comprenden el SGI	Capacitación en los requisitos de las normas que comprende el Sistema de Gestión Integrado	Cursos sobre la ISO 9001, ISO 14001 y la OHSAS 18001	Operarios Técnicos Asistentes Coordinadores Jefatura	C	I	Aplicación de los requisitos de las normas que comprenden el SGI	Recertificaciones del SGI
2	Fortalecer las capacidades en la Gestión Almacenes.	Capacitación en administración, gestión de almacenes.	Cursos especializados en nivel medio o superior sobre Gestión de Almacenes.	Operarios Técnicos Asistentes Coordinadores Jefatura	C	I	Optimizar funciones en abastecimiento, gestión de stock, adquisiciones y administración de Almacenes.	Mejora de su desempeño.
3	Fortalecer las capacidades en los procedimientos para la ejecución de los inventarios de los almacenes.	Capacitación en la gestión de inventarios.	Cursos especializados de nivel medio o superior en Gestión de Inventarios.	Operarios Técnicos Asistentes Coordinadores Jefatura	C	I	Personal actualizado en aspectos relacionados a la gestión de inventarios	Mejora de su desempeño.

Fuente: Sedapal

## Anexo N° 06

### FORMULARIO

#### IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

**MACROPROCESO/PROCESO: Administración de los almacenes**

N°	NECESIDADES IDENTIFICADAS	ACTIVIDADES DE FC	DESCRIPCIÓN/ CONTENIDOS	PÚBLICO. OBJETIVO (Cargos) (1)	TIPO / ESTRATEGIA DE FC (2)	PRIORIDAD (3)	RESULTADO ESPERADO DEL PROCESO (situación de llegada)	CUANTIFICAR RESULTADO ESPERADO
4	Fortalecer capacidades en los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas.	Capacitación - práctica en elaborar TDR y Especificaciones Técnicas.	Taller para elaboración de TDR y Especificaciones Técnicas.	Operarios Técnicos Asistentes Coordinadores Jefatura	C	I	Minimizar errores en la elaboración de los TDR y Especificaciones Técnicas.	Mejora de su desempeño
5	Fortalecer capacidades en la operación y conducción de Montacarga y Minicargador.	Capacitación teórica en practica en conocimientos operacionales en Montacarga y Minicargador	Curso de seguridad, mantenimiento y operación de Montacarga y Minicargador	Operarios Técnicos	C	I	Prevención ante accidentes e incidentes durante la manipulación de maquinarias pesadas.	Mejora de desempeño.
6	Fortalecer capacidades profesionales en la gestión logística;	Capacitación en programas de formación especializada en Contrataciones del Estado	Diplomado en Contrataciones Estatales	Técnicos Asistentes Coordinadores Jefatura	C	I	Personal actualizado profesionalmente	Mejora de su desempeño.

Fuente: Sedapal