

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS



TESIS

LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA CONDOR TRAVEL SAC

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. CARBONEL TRUJILLO, CARLA LUCIA

BACH. ADM. JAYO LAVADO, NIURKA BASILIA

BACH. ADM. SAAVEDRA RODRIGUEZ ANDREA DANIELA

PARA OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mi mamá Mary Sol, por su apoyo incondicional, ya que sin ella no hubiese podido lograr esta ansiada meta, a mis hermanas de corazón Tracy y Gianella por sus constantes palabras de aliento, y a toda mi familia porque siempre confiaron en mí.

Carla Carbonel T.

A mis padres, Augustina y Marino, gracias por el apoyo incondicional, sin ustedes este sueño no se hubiera realizado, realmente no hay palabras que logren expresar lo mucho que quiero agradecerles, a mis hermanas y hermanos que siempre estuvieron a mi lado apoyándome.

Niurka Jayo L.

A mis padres Rebeca y Edgar por su inmenso amor y apoyo incondicional, y a mis hermanos Matheo y Daniel, por sus constantes palabras de ánimo y confianza, y a todas las personas que nunca dejaron de apoyarme para finalizar esta etapa.

Andrea Saavedra R.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio al profesor Carlos Vento Rodríguez, por su constante y cuidadoso asesoramiento, quien ha sido guía durante todo el proceso de investigación.

PRESENTACIÓN

La investigación realizada está basada en el estudio de la capacitación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Condor Travel SAC, ya que toda empresa tiene que considerar a la capacitación como un tema primordial, y los trabajadores deben recibirla de manera constante para poder asimilar nuevos conocimientos que apliquen en el cumplimiento óptimo de sus funciones laborales, y así lograr un buen desempeño laboral. Expuesto lo anterior, se busca determinar cómo la capacitación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Este trabajo consta de cinco capítulos:

Capítulo I, detallaremos el planteamiento del problema, así como a la justificación y objetivos del mismo.

El Capítulo II, donde desarrollaremos el marco teórico, donde se ubican los antecedentes nacionales e internacionales; también se encuentran las bases teóricas, que nos ayudarán a establecer criterios y conocer investigaciones previas sobre nuestra investigación.

Capítulo III, aquí plantearemos la hipótesis general así como las tres hipótesis específicas, que podrían responder al problema ya planteado, a su vez identificaremos la variable dependiente e independiente, luego realizaremos la Operacionalización de las variables y finalmente elaboraremos la matriz de consistencia, la cual cumple un rol importante en ésta investigación.

En el Capítulo IV presentaremos todo lo correspondiente a la metodología de la investigación que adoptaremos para elaborar nuestra investigación, además presentaremos nuestra población

de estudio y el tamaño de selección de muestra, por consiguiente, determinaremos nuestra técnica de recolección de datos.

Capítulo V, donde detallaremos el análisis e interpretación de resultados a través de gráficos y cuadros, así como la prueba de hipótesis y la presentación de los resultados.

Y finalmente se presentará las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

ÍNDICE

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

| | |
|--------------------------------|---|
| 1.1. Situación problemática | 1 |
| 1.2. Problema de Investigación | 2 |
| Problema General | 2 |
| Problemas Específicos | 2 |
| 1.3. Justificación | 2 |
| Justificación General | 2 |
| Justificación Específica | 3 |
| 1.4. Objetivos | 4 |
| 1.5. Objetivo General | 4 |
| 1.6. Objetivos Específicos | 4 |

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 4 |
| 2.2. Bases Teóricas | 14 |
| 2.3. Glosario | 54 |

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

| | |
|--|----|
| 3.1. Hipótesis General | 57 |
| 3.2. Hipótesis Especifica | 57 |
| 3.3. Identificación de las variables | 58 |
| 3.4. Operacionalización de las variables | 59 |

| | |
|-----------------------------|----|
| 3.5. Matriz de Consistencia | 60 |
|-----------------------------|----|

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4.1. Tipo de investigación | 61 |
| 4.2. Diseño de la investigación | 61 |
| 4.3. Unidad de Análisis | 61 |
| 4.4. Población de estudio | 61 |
| 4.5. Tamaño y selección de muestra | 62 |
| 4.6. Técnicas de recolección de datos | 62 |

CAPITULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

| | |
|--|----|
| 5.1. Análisis e interpretación de resultados | 63 |
| 5.2. Prueba de hipótesis | 83 |

| | |
|---------------------|----|
| CONCLUSIONES | 91 |
|---------------------|----|

| | |
|------------------------|----|
| RECOMENDACIONES | 92 |
|------------------------|----|

| | |
|------------------------------|----|
| FUENTE DE INFORMACIÓN | 93 |
|------------------------------|----|

| | |
|---------------|----|
| ANEXOS | 95 |
|---------------|----|

RESÚMEN

En esta tesis se realizó una investigación con la finalidad de identificar las preferencias y necesidades de los colaboradores de la Empresa Condor Travel SAC. Se encuestaron hombres y mujeres donde nos dan a conocer los aspectos positivos y negativos percibidos sobre su labor diaria.

La investigación utilizada fue la aplicada ya que con ella se busca dar solución a las situaciones o problemas presentados de manera concreta, el instrumento de medición fue el cuestionario, el cual se aplicó a 131 colaboradores de la empresa Condor Travel Sac.

Posteriormente se procesaron los datos obtenidos, se analizaron y se expresaron de forma clara por medio de gráficos y tablas para lograr una mayor comprensión de los mismos.

Se validó información relevante de la empresa, y con los resultados se obtienen tres hechos importantes, primero que los colaboradores necesitan una capacitación previa para que esta sea reflejado en su desempeño y así evitar los errores, segundo que las evaluaciones del aprendizaje sean medibles cada cierto periodo para validar sus conocimientos y tercero que las capacitaciones de los programas tecnológicos manejados en la empresa sean los más óptimos para su correcto funcionamiento.

Se concluye a la situación el periodo de inducción, capacitación y formación para lograr los objetivos deseados de la empresa.

Palabras claves: Preferencias, Necesidades, Medición, Cuestionario, Capacitación, Desempeño y Aprendizaje.

ABSTRACT

In this thesis an investigation was carried out in order to identify the preferences and needs of the employees of the Company Condor Travel SAC. Men and women were surveyed where they did not realize the positive and negative perceived about their daily work.

The research used was the applied and the solution of problems in the solution of problems of concrete problems, the instrument of measurement was the questionnaire, which was applied to 131 employees of the company Condor Travel Sac.

The obtained data were then processed, analyzed and expressed in a clear way through graphs and tables to obtain a better understanding of them.

The relevant information of the company was validated, and the results are obtained three important facts, first that the collaborators need a previous training so that this sea reflected in its performance and thus to avoid the mistakes, second that the evaluations of the learning are measurable every certain Period to validate their knowledge and third that the training of technological programs managed in the company are the most optimal for its correct operation.

It concludes the situation of the period of induction, training and training to achieve the desired goals of the company.

Keywords: Preferences, Needs, Measurement, Questionnaire, Training, Performance and Learning.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática:

El estudio se realizará en la empresa Condor Travel S.A.C. dedicada al sector turístico desde 1977, a lo largo de más de 40 años, la empresa se ha ido adaptando a los cambios que imponen los nuevos tiempos logrando mejorar y ampliar sus servicios.

Como misión de la empresa es contribuir al desarrollo de un turismo sostenible a través de experiencias de viajes y que superen expectativas basados en la calidad profesionalismo y pasión por los detalles.

Actualmente cuenta con oficinas a nivel nacional como Lima, Cusco, Arequipa y Puno, e Internacionalmente como Chile, Brasil, Bolivia, Ecuador, Argentina, y Perú.

Actualmente la empresa ha empezado a sufrir diversos cambios debido a la fusión con las empresas Nuevo Mundo Viajes, Destinos Mundiales, Travel Ace, y Ag Corp, conformando así el grupo “Expertia Travel”.

Se pudo observar en el último trimestre, que los trabajadores no realizan su trabajo de forma óptima, esto se evidencia en los errores que se siguen cometiendo frecuentemente. Algunos de estos errores son de tareas que debieron aprenderse desde la inducción (capacitación al entrar a la empresa) y otros son debido a la poca experiencia en el puesto.

Es por ello que nuestro estudio busca determinar en que nivel la capacitación influye en el desempeño laboral.

1.2 Problema de Investigación

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la Capacitación de Personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿De qué manera los programas de Capacitación influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC?
- b) ¿De qué manera la evaluación de aprendizaje influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC?
- c) ¿De qué manera la capacitación en tecnología de la información influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC?

1.3 Justificación

Justificación General

Basándonos en la teoría que sostiene Siliceo (2002) quien menciona que “promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos”.

Se contrastará con el desempeño laboral que los colaboradores puedan mostrar en respuesta de la capacitación, ya que según Guillermo Lacalle (2012), considera que “la gestión del activo humano en la empresa es un proceso integral que no puede dejar de evaluar las competencias de los trabajadores en la misma y se debe llevar a cabo una revisión constante de las tareas, así como de los defectos y las deficiencias de todos los empleados, es decir, de eso que se conoce con el término genérico de talento de los empleados y que se refleja en el desempeño de los mismo”.

Al finalizar la investigación conoceremos que tanta influencia puede tener la capacitación para el desempeño de los colaboradores, teniendo en cuenta que es un factor de suma importancia.

Justificación Específica

La siguiente investigación ayudará a determinar si la capacitación influye de manera determinante en el desempeño que puedan tener los trabajadores de la empresa Condor Travel S.A.C., esto servirá al área de Recursos Humanos para poder implementar o mejorar políticas que no se habían tomado en cuenta en la organización. Pues de esta manera se quiere demostrar la gran importancia que tiene el factor humano en la empresa, ya que es el principal motor de toda la organización.

El resultado aportará de gran manera en el clima laboral de la empresa, ya que por los grandes cambios que está atravesando la empresa, la incertidumbre y descontento ha ido incrementando en la organización.

Además, ayudará a encontrar el factor clave para aumentar nuestras ventas y generar mayor rentabilidad. Ya que se necesita seguir liderando el sector turismo y para ello

debemos cumplir con nuestro principal objetivo para este año que es crecer en 20% más.

1.4 Objetivos

Objetivo General

Determinar de qué manera la capacitación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Condor Travel SAC.

Objetivos Específicos

- a) Determinar de qué manera los programas de capacitación influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Condor Travel SAC.
- b) Determinar de qué manera la evaluación del aprendizaje influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Condor Travel SAC.
- c) Determinar de qué manera la capacitación en tecnología de la información influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Condor Travel SAC.

II. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de Investigación

NACIONALES

Jorge Vicente Mayurí Barrón de la UNMSM en su tesis: “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006”, concluyó:

- Un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- Los participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que releja el conocimiento y practica de los conocimientos alcanzados.

María Del Carmen Sánchez Meza, en su tesis “Capacitación en Habilidades de atención de al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo, 2014”, concluyó:

- La capacitación en habilidades de atención al cliente mejoró de manera positiva la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo.
- Al medir la calidad del servicio en el restaurant Mar Picante antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado

por los clientes como una calidad de servicio deficiente, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que la calidad de servicio no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación

- Las principales necesidades de capacitación del personal del restaurant Mar picante se manifestaban de la siguiente manera. En primer lugar, habilidades de atención al cliente, motivación y liderazgo, debilidades y fortalezas, trabajo en equipo y manejo personal.
- Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con las habilidades de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la 116 diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.
- Al medir la calidad del servicio en el restaurant Mar Picante después de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes como una calidad de servicio buena.

Claudia Corina Malpartida Pujais en su tesis: “Empowerment y desempeño laboral en la tienda Comercial Rivera del distrito de Huánuco, 2016”; concluyó:

- Las propuestas de mejora tienen el objetivo de responder al objetivo general planteado en la investigación; de igual manera, se dio respuesta a los objetivos específicos planteados también en el inicio de esta investigación.
- Es el marco teórico lo que nos sirvió de base para elaborar y proponer las aseveraciones aquí planteadas. Considero que es importante que la empresa Tienda Comercial Rivera como Organización de éxito, realice cambios importantes en su aplicación de Empowerment para un mejor desempeño de los trabajadores.
- Es necesario que toda organización en estos tiempos de ardua competencia en los mercados, cuenten con estructuras sólidas y a su vez preparadas para los cambios constantes que el mercado le demanda y una de esas es que los trabajadores sientan que son parte importante e indispensable de la organización, no solo un capital humano que labora para la empresa sin tomar en cuenta sus decisiones o lo que ellos anhelan lograr.
- Es en base a los resultados obtenidos en nuestra investigación, que podemos respaldar la aseveración hecha en el planteamiento del problema, que la empresa Tienda Comercial Rivera no cuenta con un modelo de Empowerment adecuada en su organización para que su personal se consideren protagonistas en todos los objetivos y metas que esta espera lograr para ser totalmente exitosa.
- Es por esta razón es que sugerimos la implementación de un nuevo modelo de Empowerment, la empresa necesita comprender los efectos y la relación que existe entre el desempeño laboral del personal y el proceso de Empowerment ya que estas se afectan mutuamente. Además, es necesario entender como la

manera en que las personas perciben a otras pueden afectar positiva o negativamente en el desenvolvimiento de estas en la organización.

- Es importante dar a conocer que este estudio, se da con la intención que al aplicar un modelo de Empowerment, el personal comprenderá que son importantes y que tendrán un mejor desempeño en los procesos y procedimientos de la organización.
- Entonces podemos afirmar que la variable independiente EMPOWERMENT influye significativamente con la variable dependiente DESEMPEÑO LABORAL, con sus dimensiones e indicadores de la empresa “RIVERA”.

Judith Ruiz Meza en su tesis: “Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, La Libertad 2014”, llegó a las siguientes conclusiones:

- La institución presenta serias debilidades respecto al desarrollo del personal sin cargos de confianza: el nivel académico alcanzado no ha mejorado; no se promueve la asistencia a cursos técnicos y/o diplomados, tampoco a eventos menores de capacitación (cursos, seminarios, talleres, eventos cortos), la Institución no aporta al financiamiento de cursos de actualización, no promuévela realización de estudios durante la etapa laboral (conducentes a grado académico). También presenta una debilidad con los trabajadores con cargos de confianza en cuanto al desarrollo del personal; El nivel de instrucción alcanzado actualmente no se mejoró respecto del que se tenía al ingresar a laborar a la institución estudiada.

- La institución presenta debilidades referentes a la Satisfacción Laboral en los trabajadores sin cargos de confianza, estas son: el nivel de satisfacción con variedad de tareas del puesto de trabajo es bajo, falta de reconocimiento de sus superiores, no tienen libertad suficiente para elegir sus propios métodos de trabajo, no se les brinda oportunidad para desarrollar sus capacidades, no se tiene muchas posibilidades de ser ascendido. falta de atención por parte de sus superiores a sus sugerencias.
- Cerca de la mitad de los trabajadores con cargos de confianza (46%) en promedio califica al Desarrollo Personal como bueno, el 32% lo califica como Regular y el 22% como Deficiente.
- De los trabajadores sin cargos de confianza el 50% de los encuestados califica en promedio al Desarrollo del Personal como Deficiente, el 34% califica como Regular y sólo el 16% lo califica como Bueno.
- En promedio los trabajadores sin cargos de confianza el 39% se encuentra Muy satisfecho y Satisfecho, el 39% está en Término medio y 22% está Insatisfecho. De los trabajadores sin cargos de confianza el 51% se encuentra Muy insatisfecho e Insatisfecho, el 33% está en Término Medio, y sólo el 16 % está Muy satisfecho y Satisfecho.⁷ Ha quedado demostrada la validez de la hipótesis, en el sentido que el Desarrollo del Personal contribuye de manera positiva en la Satisfacción Laboral, en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

INTERNACIONALES

Julia Irene Iturralde Torres en su tesis “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OCSUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010”, llego a las siguientes conclusiones:

- El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual.
- El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.
- Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de su evaluación del desempeño.
- Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.
- No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

Rosa Amelia Moreira Ortega en su tesis “Necesidades de capacitación del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio, Ecuador - 2013”, llegó a las siguientes conclusiones:

- El 95 % de la población encuestada de Universidad Cristiana Latinoamericana están de acuerdo que la formación incide en la calidad de servicio.
- La comunidad universitaria está de acuerdo que se efectúen evaluaciones cada semestre al personal de atención al cliente para medir la calidad de servicio que ofrece al usuario.
- El 88% del personal administrativo manifiestan que no cuenta con la suficiente experiencia requerida para brindar un servicio de atención al cliente.
- 90% del personal administrativo y Delegado de la Universidad reconocen que el servicio de atención que ofrecen no es de excelencia.
- El 91% del personal administrativo manifiestan que al recibir un módulo práctico de capacitación en atención al cliente sería un factor importante para mejorar la calidad de servicio.
- Así mismo el 99% del personal administrativo consideran que al tener capacitación continua se mejoraría la calidad de servicio en la atención al cliente.
- El 100% de los docentes y estudiantes manifiestan que las políticas de atención al cliente tanto interno como externo son débiles, dado que la universidad no ha brindado la capacitación permanente al personal administrativo.
- Docentes y estudiantes con el 93% considera que el personal administrativo de la UCL no ha sido debidamente capacitado, ni ha recibido el entrenamiento adecuado y de manera oportuna, manifiesta que no responde a los requerimientos de los usuarios oportunamente.

- La comunidad universitaria con un 97% están de acuerdo que reciban talleres de capacitación para mejorar el servicio de atención al cliente.
- Con el 98% docentes y estudiantes están totalmente de acuerdo que el personal tome talleres motivacionales para mejorar el servicio de atención al cliente.

Niria Quintero, Nelly Africano y Elsis Faría en su tesis “Clima organizacional y Desempeño laboral del personal en la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago” Venezuela – 2008, llegaron a la siguiente conclusión:

Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno

ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

Las promociones, ascensos, no se consideran justas pero el ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores. Por consiguiente, se muestra una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un mayor grado de insatisfacción por la falta de un salario justo, una supervisión intransigente, en los vigilantes, lo que provoca presión por: falta de políticas de desarrollo profesional y promociones de ascenso, lo que ocasiona que el trabajador se sienta insatisfecho, de no corregir esta situación se puede producir una baja en la eficiencia organizacional, que pueda expresarse a través de las conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro.

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva la cual permite manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Para los empresarios es muy claro que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, este es máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”.

Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad, el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improproductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Capacitación de personal

Definición de capacitación

Según Alfonso Siliceo Aguilar (2004), menciona que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Siliceo menciona además que para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la capacitación ya que ésta colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Y que ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo; por lo tanto, las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en éste dinámico entorno. Por lo que, Siliceo precisa que promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y

productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos.

Según George Bohlander (2014), la capacitación mayormente se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Menciona además que muchos expertos distinguen entre capacitación, la cual tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo, el cual tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase, capacitación de desarrollo, para reconocer la combinación de actividades que a las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados.

Bohlander, indica que la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente. Por desgracia, algunas organizaciones fallan al establecer el vínculo entre sus objetivos estratégicos y sus programas de capacitación. En lugar de eso, las modas o “lo que sea que haga la competencia” pueden a veces ser los principales impulsores de la agenda de capacitación de una empresa. Como resultado, los programas de capacitación a menudo están mal dirigidos, diseñados de manera deficiente y evaluada de manera inadecuada, sin mencionar que son un desperdicio de dinero. Uno, no, todas

las iniciativas estratégicas de una empresa se pueden lograr con el entrenamiento. Dos, no todos los programas de capacitación, no importa cuán ampliamente sean adoptados por otras organizaciones, será un imperativo estratégico para su empresa.

Sugiere que se debe utilizar un enfoque estratégico y sistemático, el cual engloba cuatro fases:

Fase 1. Realización de la evaluación de necesidades

Debido a que las condiciones del negocio cambian rápidamente, como lo hace la tecnología, mantener al día los tipos de capacitación de los empleados que una empresa necesita para seguir siendo competitiva puede ser un desafío. Si los empleados de forma sistemática no logran sus objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que es necesaria la capacitación. Del mismo modo, si las organizaciones reciben un número excesivo de reclamaciones de los clientes, esto también podría sugerir que la capacitación de una empresa no es la adecuada.

Fase 2. Diseño del programa de capacitación

Menciona que, los expertos consideran que esta fase debe enfocarse en, al menos, cuatro asuntos relacionados:

- a) Objetivos instruccionales, son los resultados deseados de la capacitación.
- b) Disposición y motivación de los capacitados,
- c) Principios de aprendizaje

d) Características de los instructores

Fase 3. Implementación del programa de capacitación

Es necesario establecer cuáles son los métodos adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. Ya que, si el material de la capacitación se basa sobre todo en hechos, los métodos recomendables serían las conferencias, sesiones, etc.

Fase 4. Evaluación del programa de capacitación

La capacitación, como cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe ser evaluada, para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento del trabajo y repercuten el desempeño final de la organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan de manera adecuada sus programas de capacitación. Pero esto está cambiando. En la actualidad, los departamentos de recursos humanos están bajo presión para calcular el retorno de la inversión en capacitación de sus empresas. Además, se deben considerar criterios básicos para evaluar la capacitación:

- a) Reacciones
- b) Aprendizaje
- c) Comportamiento
- d) Resultados.

Algunos de ellos son más fáciles de medir que otros, pero todos son importantes porque proporcionan diferente información sobre el éxito de los programas. La combinación de estos criterios puede dar una imagen total del programa de capacitación y saber si se debe cambiar o continuar con él.

Según Ayala (2004), establece que la capacitación del personal es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, para que los colaboradores adquieran o así puedan modificar sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del trabajador en su puesto, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su desarrollo personal y laboral en la institución o empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

La capacidad de aprender con mayor rapidez de los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en centros competitivos con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas. El prestigio, reconocimiento, y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las

óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización. Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidad y actitud de mejora continua (Ayala, 2004).

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades, beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales (Ayala, 2004).

Por otro lado, la capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador. Dicho de otra manera, la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción, habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo

necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación (Ayala, 2004)

Existen una serie de formas de capacitación siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

El mismo autor hace mención a los objetivos de la capacitación del personal:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para las otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

(Ayala, 2004). El contenido de la capacitación tiene cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores:

Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. Las informaciones son genéricas,

referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación se utilizan separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes (Ayala, 2004).

Importancia: En las instituciones y empresas la gran motivadora es la capacitación. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignado un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a su ascenso. Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer las necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa porque se sentirá orgulloso de ser un servidor y artífice de su engrandecimiento. La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación (Ayala, 2004).

La importancia de la capacitación se puede constatar en los siguientes aspectos:

- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.

- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable como son los colaboradores.

Finalidad: Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitaciones en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una institución o empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en el personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder. Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hace que el trabajador sea competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando este tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al desarrollar las habilidades de los trabajadores, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable (Ayala, 2004).

Beneficios: Los principales beneficios que otorga la capacitación del personal en una institución o empresas son:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.

- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Elimina los costos de reducir a consultores externos.

Los principales beneficios que otorga la capacitación a todo el personal en su conjunto repercute favorablemente en la institución u organización son:

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Los beneficios en el ámbito de las relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas son:
- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos colaboradores
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Tipos de capacitación de personal

(Ayala, 2004) menciona los principales tipos de la capacitación del personal:

Por su Finalidad:

Capacitación Informal: Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

Capacitación formal: Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica, pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario o taller.

Por su Naturaleza:

Capacitación de Orientación: Es para familiarizar a los nuevos colaboradores de la organización.

Capacitación Vestibular: Busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Es una técnica en la que los colaboradores aprenden en equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo.

Capacitación en el trabajo: Es la preparación a los colaboradores para que se incorporen a la actividad productiva.

Entrenamiento de Aprendices: Es el periodo formal que todo aprendiz recibe una capacitación específica sobre las tareas que se le encomienda.

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

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

Otros tipos: Cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

Por su Nivel Ocupacional:

- Capacitación de Operarios
- Capacitación de Obreros Calificados.
- Capacitación de Supervisores.
- Capacitación de Jefes de Línea.
- Capacitación de Gerentes.

Modalidades Prácticas de Capacitación:

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la institución o empresa:

Inducción: Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo. Será ejecutada de preferencia por el Jefe inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

- La institución, visión, misión, su organización y objetivo social.
- Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- Las normas, Reglamento y Controles.
- El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades.
- Otros asuntos relacionados con su cargo.

Capacitación en el puesto de trabajo: Se desarrollará en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutará el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

Cursos internos: Consisten en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés institucional o empresarial, los mismos que se organizarán en la sede central.

Seminarios/ Talleres: Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurren funcionarios de otras sedes análogas.

Cursos de Actualización: Los cursos de actualización programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.

Medios de Capacitación: Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que contribuyen al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Las principales son:

Conferencia: Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.

Manuales de Capacitación: Los manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

Videos: Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad.

Simuladores: Dan al aprendiz la posibilidad de participación y practica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

Realización Efectiva del Trabajo: El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen

colaborador es un buen instructor. Puede durar pocos días o meses. En general, el periodo de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.

Discusión de Grupos e Interacción Social: Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

Entrevista para solución de problemas: Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.

Técnicas Grupales: Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, Phillips 66, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

Ventajas de la Capacitación

Las ventajas para la institución o empresa son:

- Trabaja más organizada internamente.
- Conlleva a maximizar los resultados.

- Fortalece su administración.
- Mayores niveles de rentabilidad.

Las ventajas para los trabajadores o colaboradores de la institución son:

- Los colaboradores se sienten más a gusto.
- Da mayor seguridad, evitando accidentes.
- Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente.
- Mayores habilidades y destrezas para el desempeño.

Otras ventajas de la capacitación son:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los trabajadores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Mayor armonía en el trabajo de equipo para obtener al máximo cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

Dimensiones

Dessler y Valera (2010) establecieron las dimensiones referentes a la administración de los recursos humanos, tales como:

- a) **Entrevista y selección de empleados:** La entrevista constituye, de momento, la principal prueba de cualquier proceso de selección de personal. Es el momento de conocerte, de saber si eres la persona adecuada que buscan los empleadores. Tú debes tener la habilidad de comunicárselo de forma eficaz al entrevistador, pues no existe una única forma de entrevistar y cada profesional posee su método a la hora de obtener información útil.

Indicadores

- Mostrar el perfil profesional y establecer si el personal se adecua al puesto ofrecido.
- Demostrar su competencia laboral para el puesto.
- Causar una impresión positiva.
- Transmitir la información solicitada de manera positiva y sincera.

- b) **Capacitación de empleados con base en los requisitos del puesto:**

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso, es muy importante recalcar que no es lo

mismo la capacitación y el desarrollo personal, esto viene siendo como nuestro presente y futuro. El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera ya que este logrará que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa.

Indicadores:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

c) **Evaluación de empleados:** Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores.

Indicadores:

- Ayuda a implantar nuevas políticas de compensación.
- Mejora el desempeño.
- Refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación.
- Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar.
- Detecta errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Cursos de capacitación

Gregorio Billikopf Encina (2003) menciona que, al establecerse un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades (introducción de un nuevo equipo) con objetivos de aprendizaje específicos. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los colaboradores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen las competencias necesarias para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos ocultan su falta de conocimiento o comprensión por timidez o temor. Otros creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Es necesario evaluar (o poner a prueba) las habilidades de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente, sin

apoyarse de los conocimientos de otros. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos luego de una debida capacitación.

Tecnología de la información:

Definición:

Carmen de Pablos, José López, Hermoso Santiago, Romo y Sonia Medina (2004) definen a la tecnología de la información como un conjunto de dispositivos, soluciones y elementos hardware y de comunicaciones aplicados al tratamiento automático de la información y de la difusión de la misma para satisfacer necesidades de la información.

Javier Gerardo y Vilet Espinoza (1999) menciona que el término “Tecnología de la información” agrupa lo que hasta hace poco tiempo fueron tres islas tecnológicas:

- Tecnologías de procesamiento de datos: computadoras y sus accesorios.
- La tecnología de automatización de oficina: fotocopiadora, faxes, conmutadores, etc.
- La tecnología de comunicación de datos: satélites, fibra óptica, cables coaxiales, etc.

Las decisiones con respecto a estos tres rubros, dentro de las organizaciones actuales que conocen el poder de la tecnología de información, son consideradas ahora en conjunto, por la similitud que existe entre ellas y por la sinergia que se deriva del uso conjunto de las mismas.

La tecnología de la información ha experimentado tal desarrollo, que ha provocado que muchas de las reglas sobre las cuales las organizaciones fundamentaban su administración hayan cambiado drásticamente, abriendo con ello un universo inmenso de posibilidades para replantear los procesos y alcanzar, con ello, nuevos horizontes en cuanto al desempeño de las organizaciones.

Clasificación:

Carmen de Pablos, José López, Hermoso Santiago, Romo y Sonia Medina (2004), en donde cita a De Pablos (2002), clasificaron 18 tecnologías de la información:

- Base de datos en general: conjunto de registros relacionados de forma lógica y software de gestión de esta información.
- Software específico de gestión de una entidad aseguradora: conjunto de programas específicos para la gestión.
- Intercambio electrónico de datos (EDI): transmisión electrónica de documentos entre ordenadores de diferentes organizaciones.
- Redes de área local (LAN): redes de comunicaciones que conectan ordenadores, terminales y otros elementos de tecnologías de información en un área física limitada, como por ejemplo una oficina, edificio, planta industrial, u otro lugar de trabajo.
- Números 900: números que utilizan las compañías para ofrecer un servicio de atención tecnológica gratuito a los clientes.

- Gestión electrónica de documentos: tecnología de procesamiento de imágenes en el que un documento electrónico puede consistir en voces o imágenes gráficas digitalizadas.
- Correo Electrónico: transmisión, almacenamiento y distribución de información de forma electrónica a través de redes de comunicaciones.
- Servicios de videoconferencia: servicios interactivos de intercambio de información sobre líneas telefónicas o canales de televisión.
- Terminales de autoservicio: terminales especiales para ofrecer servicios remotos a través de la interacción directa del cliente con la máquina.
- Herramientas de EIS O DSS: sistemas de información que proveen información estratégica a la medida de la alta dirección.
- Sistemas expertos: sistemas de información basados en los ordenadores que utilizan conocimientos de áreas específicas para actuar como consultores expertos a las compañías. El sistema consiste en una base de conocimientos y módulos de software que permiten inferencias en el conocimiento, y comunican respuestas a las preguntas de los usuarios en lenguaje próximo al lenguaje natural.
- Enseñanza asistida por ordenador: en el sentido de software específico para la información del personal en el ámbito de seguros.
- Internet: Red interna de Área Amplia de alcance mundial y uso no restringido.

- Intranet: Red interna que utiliza los mismos protocolos e infraestructura tecnológica de Internet, pero a diferencia de ésta, es para uso interno de las Organizaciones exclusivamente.
- Infovía: Red de Área Amplia de alcance español que se caracteriza por poseer una tarifa plana en su pago y sirve de conexión a otras redes de carácter internacional como Internet.
- Videotexto: Servicio interactivo de información sobre líneas telefónicas o canales de televisión.
- Sistemas electrónicos de trabajo en grupo (groupware): paquetes de software que apoyan las actividades de trabajo para grupos interconectados por redes de área local.
- Sistemas electrónicos de flujos de trabajo (workflow): Software que permite a un usuario crear un programa que automatiza un conjunto de acciones en un flujo de trabajo.

Influencia de las TIC en la empresa hotelera:

Fernando Garrigós y Yeamduan Narangajavana (2006) define que la sociedad de la información ha sido caracterizada por la facilidad de acceso a la información, la riqueza de interacciones y bajos costos de información en interacción. Esta sociedad ha surgido fruto del desarrollo tanto de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones (TIC) como de Internet.

En este contexto, las empresas deciden invertir en sistemas de información por muchas razones, entre otras las presiones a reducir costos, a producir más

sin incrementar costos o simplemente para mejorar la calidad de productos y servicios para poder permanecer en el negocio.

Además el autor cita a **Barton y Peters (1992)**, que menciona que la tecnología de información puede ser un factor clave en el éxito de ciertas compañías.

Ventajas de las TIC:

Para definir las ventajas de las TICs **Fernando Garrigós y Yeamduan Narangajavana** cita a los siguientes autores:

Porter (1985) señalo que las tecnologías de la información ofrecen nuevos caminos innovadores para competir a través de la reducción de costes y la diferenciación de productos.

Laudon y Laudon (1998) consideran que las Tecnologías de la Información juegan un papel significativo para ayudar a las organizaciones a percibir cambios en su entorno.

Barnatt (1996), indica que la tecnología de la información puede mejorar la comunicación interna y externa en las organizaciones.

Clemon y Row (1991) señala que son fundamentales para las conexiones entre diferentes áreas de los hoteles, mejorando las interconexiones en la cadena de valor, reduciendo significativamente los costos de coordinación entre actividades y los riesgos inherentes a las acciones.

2.2.2 Desempeño laboral

Guillermo Lacalle (2012), considera que la gestión del activo humano en la empresa es un proceso integral que no puede dejar de evaluar las competencias de los trabajadores en la misma y se debe llevar a cabo una revisión constante de las tareas, así como de los defectos y las deficiencias de todos los empleados, es decir, de eso que se conoce con el término genérico de talento de los empleados y que se refleja en el desempeño de los mismo.

Algo que se resalta en este libro es que “La empresa deberá llevar a cabo una evaluación tanto del potencial como del desempeño de los trabajadores para adecuar su remuneración y mejorar la formación específica de los trabajadores.”

Por otro lado, menciona que las empresas llevan a cabo evaluaciones del desempeño constantemente y con cierta continuidad y frecuencia, por lo que esta actividad no puede ser considerada estática y puntual. Por lo contrario, trata de un concepto dinámico, que se lleva a cabo a través de técnicas integradas en la actividad y el quehacer periódico de un departamento de recursos humanos, y que dolo así se podrá detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del trabajador en la empresa y el puesto de trabajo.

Stephen P. Robbins (2014), define los siguientes términos:

- a) El desempeño: Es el resultado final de una actividad. Puede tratarse de muchas horas de intensos ensayos antes de dar un concierto, cientos de kilómetros de práctica antes de competir en una carrera, o sencillamente realizar las tareas laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible; en cualquier caso, el desempeño es el resultado de todas esas actividades
- b) El Desempeño Organizacional: Es la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización. Se trata de un concepto de múltiples facetas, pero los gerentes necesitan comprender cuáles son los factores que contribuyen al desempeño organizacional. Después de todo, es poco probable que quieran (o intenten siquiera) enfrentar el problema que implica un desempeño mediocre. Su propósito es que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo alcancen altos niveles de desempeño.
- c) Control del desempeño de los empleados: Como los gerentes manejan personas, también tienen que interesarse en controlar el desempeño del empleado; en términos generales, esto implica asegurarse de que los esfuerzos laborales de los empleados tengan la magnitud y la calidad necesarias para que los objetivos organizacionales se cumplan. Es particularmente importante que los gerentes den una retroalimentación eficaz sobre el desempeño y que estén preparados para emplear, si se requiere, acciones disciplinarias, esto es, acciones puestas en práctica por

un gerente para hacer cumplir los estándares y los reglamentos laborales de la organización.

- d) Herramientas para medir el desempeño Organizacional: Todos los gerentes necesitan contar con las herramientas apropiadas para supervisar y medir el desempeño organizacional.

Chiavenato (2000) define el desempeño, como “acciones observados en el personal que son necesarios para el logro de los objetivos de la organización”

Bittel (2000) refiere que el desempeño “es determinado en gran parte por las expectativas del trabajador respecto a su trabajo, sus actitudes hacia las metas a lograr y su deseo crecimiento personal”.

Dessler (2001) establece que “el desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización”.

Por otra parte, Guerra (2007) indica que “existe una relación directa entre rendimiento laboral y rentabilidad, ya que, si nos situamos en una organización que tiene baja rentabilidad, una forma de poder detectar el origen de la misma es midiendo el rendimiento laboral.”

La Motivación

Según Snell – Bohlander (2013), indica que la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza

una persona para alcanzar un objetivo. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia.

El elemento energía es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad. Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. Deseamos que los empleados hagan un esfuerzo que este dirigido y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de persistencia. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas.

Motivar altos niveles de desempeño en los empleados es un aspecto organizacional importante, y los gerentes continúan buscando respuestas al respecto.

Existen muchas teorías que los gerentes actuales utilizan, por lo que Bohlander cita cuatro teorías acerca de la motivación:

- A. **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**, quien propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:
 - a) **Necesidades fisiológicas:** Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos, contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha, y otras necesidades corporales.

- b) Necesidades de seguridad:** Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
- c) Necesidades sociales:** Necesidades que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- d) Necesidades de estima:** Necesidades que tiene una persona de factores internos como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- e) Necesidades de autorrealización:** Necesidades que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales.

Maslow planteó que cada nivel en la jerarquía de necesidades se debe satisfacer de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Los individuos ascienden un nivel a la vez en la jerarquía de necesidades. Asimismo, Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad las consideró necesidades de orden inferior, y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización las denominó necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen de forma externa principalmente, mientras que las necesidades de orden superior suelen satisfacerse de forma interna.

Los gerentes que utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a los empleados hacen cosas que satisfagan sus necesidades. Sin embargo, la

teoría también plantea que, una vez que una necesidad se satisface de manera sustancial, el individuo ya no estará motivado a satisfacerla. Por lo tanto, para motivar a alguien debe conocer a nivel de la jerarquía en que esta persona se encuentra y concentrarse en satisfacer sus necesidades de ese nivel o del nivel superior.

B. Teorías X y Y de McGregor, propone dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: La teoría X y la teoría Y.

La teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva.

La teoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos.

McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales.

Por desgracia, no existen evidencias que confirmen la validez de los dos conjuntos de suposiciones o que la teoría Y sea la única forma de motivar a los empleados. Por ejemplo, se sabe que Jen-Hsun Huangm fundador de Nvidia Corporation, un exitoso e innovador fabricante de

microprocesadores, utiliza abrazos reafirmantes y un afecto inquebrantable para motivar a los trabajadores. Y también, que es poco tolerante con los errores. Se dice que en una reunión le gritó a un equipo de proyecto por su tendencia a repetir errores. “¿Son unos fracasados?”, les preguntó a los sorprendidos empleados, “porque si son unos fracasados, solo levántense y digan que son unos fracasados”. Su mensaje, al estilo clásico de la teoría X, era que si necesitaban ayuda, la pidieran. Se trata de un método duro, pero en este caso, funcionó.

- C. **Teoría de los factores de Herzberg**, (también llamada teoría de la motivación e higiene), donde propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral. Herzberg quería saber cuándo las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) o mal (insatisfechas) con su trabajo. El autor concluyó que las respuestas de las personas que se sentían bien con su trabajo diferían de manera significativa de las respuestas que daban las personas que se sentían mal. Se descubrió que ciertas características se relacionaban de manera consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como las políticas y administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía. Además, Herzberg concluyó que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como siempre se había creído,

eliminar las características insatisfactorias de un empleo no necesariamente hacía que éste fuera más satisfactorio (o motivador). Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

D. Teoría de las tres necesidades de McClelland, y sus colaboradores establecieron que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales impulsos en el trabajo:

- Necesidad de logro (nLog), que es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- Necesidad de poder (nPod), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- Necesidad de afiliación (nAfi), que es el deseo de tener relaciones interpersonales, amigables y cercanas.

Según McClelland de las tres necesidades, destaca la necesidad de logro ya que los individuos con una alta necesidad de logro luchan por el logro personal más que la atracción y las recompensas del éxito; pues tienen el deseo de hacer algo de manera más eficiente o mejor de lo que se hizo antes.

Remuneración

José I. Urquillo y Josué Bonilla (2008), indican que la remuneración se entiende como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de

sus servicios. Y por ello, algunos autores, en especial los juristas, consideran la remuneración como una contraprestación.

Podemos distinguir dos tipos de remuneración: la remuneración total o global y las remuneraciones parciales. La remuneración total no es sino la suma de todas las remuneraciones parciales que recibe o se asignan al trabajador.

La remuneración en los sistemas de relaciones laborales: reviste una importancia tan crítica que algunos de los teóricos de las Relaciones Industriales, la ubican como factor o variable focal de sus modelos. Así tenemos el caso de Alton Craig, quien en su visión cibernética de las Relaciones Industriales considera el justo reparto de los beneficios del trabajo (remuneración económica y psicológica), como el objetivo principal del sistema.

Por otra parte, Rychard Hyman ha señalado, en su visión dialéctica de las relaciones industriales, que la problemática laboral que se deriva de las relaciones sociales de trabajo, ha alcanzado hoy día una verdadera dimensión política. Lo cual es especialmente verdadero por lo que se refiere a la remuneración equitativa del trabajo.

Wayne Mondy, Robert M. Noe (2005) menciona que la política de compensación proporciona directrices generales para tomar decisiones de remuneración. Los empleados pueden percibir que las políticas de compensación de su empresa son justas y sin prejuicios, aunque otros pueden tener opiniones diferentes. Por ejemplo, un estudio de políticas de

compensación descubrió que 21 por ciento de los trabajadores no exentos creían que las políticas de sus empleadores se aprovechaban de ellos al exigirles trabajar fuera del lugar de trabajo acostumbrado y del horario laboral normal. Esta actitud en consecuencia de las horas de trabajo extras que son factibles debido a los teléfonos celulares, localizadores, laptops y otras herramientas que requiere el empleador y que pertenecen a un lugar de trabajo moderno y móvil. El resultado de estas percepciones puede producir un efecto en la percepción de justicia de los empleados y ocasionar una productividad más baja o mayor rotación.

Con frecuencia una organización, formal o informalmente, establece políticas de compensación que determinan si ésta será un líder de sueldos, o se esforzará por mantener una posición en el mercado laboral.

Además, también define el concepto: encuesta salarial, que trata de obtener datos con respecto a lo que otras empresas pagan por puestos específicos o clases de puestos dentro de un mercado laboral dado. Casi todos los profesionales de compensación usan las encuestas salariales directa o indirectamente.

Las encuestas se pueden comprar, subcontratar recurriendo a una empresa consultora o bien las puede realizar la propia organización. Las organizaciones utilizan las encuestas salariales por dos razones básicas: identificar su posición relativa con respecto a la competencia elegida en el mercado laboral y proporcionar información para desarrollar un presupuesto y una estructura de compensación.

Incentivos

Alfredo Caso Neira (2003), menciona que el incentivo es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Este resultado exigible se debe obtener a cambio de un salario fijo; es responsabilidad de la empresa que así sea. La obtención de un resultado superior al exigible es voluntaria, por lo que puede ser incentivada y tiene que ser pactada. La responsabilidad de la empresa se resume en conseguir este pacto y poner los medios para su cumplimiento. El resultado es una cifra que corresponde a un determinado nivel de actuación, bien globalmente, según el trabajo desempeñado, o bien fijándose en algunos aspectos concretos del mismo.

Este resultado tiene que ser medido y evaluado, teniendo en cuenta que medir es determinar cuántas veces cabe la unidad elegida en una magnitud considerada y evaluar es concretar en un valor el nivel de consecución de un objetivo.

Ascensos

Gary Dessler (2001), indica que, para tomar la decisión de ascender a alguien, hay personas que siguen pensando que “carrera” es sinónimo de “ascensos”, aun cuando este movimiento ascendente cada vez esté más alejado de ser la norma en las organizaciones contraídas de hoy. Sin embargo, no hay duda de que los ascensos ocurren y, por consiguiente, los empleadores deben decidir cuál será la base para ascender a los empleados.

Mario Cargasm Stuardo (1968), menciona que la facultad de ascender es una de las más legítimas entre las que corresponde a un ejecutivo. La oficina de personal puede perfeccionarse o mejorar el sistema utilizado, pero no puede interferir u obstaculizar esta función. Podrá en todo caso investigar o atender quejas cuando hay manifiesta arbitrariedad, pero no puede asignarse mediante el establecimiento de exámenes para ascensos la facultad de veto a la decisión del ejecutivo de línea. Lo mismo ocurre en el proceso de selección, los exámenes son el caso de los ascensos un antecedente más para que el ejecutivo tome una decisión, pero en ningún caso el examen puede ser la única causal de eliminación.

Edward P. Lazear y Michael Gibbs (2011), señala que las diferencias salariales medias entre los niveles son mucho mayores que la subida en el momento del ascenso, por dos razones:

En primer lugar, los empleados que son ascendidos tienden a obtener mayores subidas salariales en su nuevo puesto, mientras que el crecimiento de los salarios reales de los que no son ascendidos tienden a ser menor (e incluso negativo).

En segundo lugar, los empleados que son ascendidos suelen reunir los requisitos para ser ascendidos de nuevo al siguiente nivel jerárquico, es decir los ascensos suelen ser más lucrativos a medida que se asciende por el escalafón.

Además de ello indica que las perspectivas profesionales a largo plazo de un empleado sobre todo en forma de ascensos, suelen ser un poderoso incentivo. Las recompensas que acompañan los ascensos son grandes y es más probable que se ascienda a los empleados que tienen los mayores índices de rendimiento. De hecho, en la mayoría de las empresas es probable que los ascensos sean la fuente más importante de motivación extrínseca para los mandos intermedios, cuyo rendimiento suele valorarse por medio de una evaluación subjetiva.

También menciona que los ascensos a menudo pueden ser: “un sistema accidental de incentivos” que surge por sí solo y que es imposible evitar, aunque la empresa no quiera utilizar los ascensos como un incentivo. Lo ejemplifica en el siguiente caso: supongamos que la empresa asciende a los empleados que más rinden y supongamos también que la empresa tiene más información que el mercado de trabajo sobre las aptitudes de sus trabajadores. Si uno de ellos es ascendido, el mercado de trabajo debe deducir en seguida que sus aptitudes probablemente sean mayores de lo que se pensaba: al fin y al cabo, la empresa acaba de señalarlo. Como consecuencia, su valor debería aumentar el día en que es ascendido. Para retenerlo, la empresa se verá obligada a ofrecerle un aumento de salario.

Eso significa que la esperanza de ser ascendidos constituye un incentivo. Como en el rendimiento influyen no sólo las aptitudes de cada cual sino también el esfuerzo, los empleados tratan de trabajar más y mejor para

conseguir un ascenso. De hecho, se esfuerzan para conseguir un ascenso y señalar al mercado externo cuánto valen.

Según esta teoría, la empresa no diseña explícitamente su organización jerárquica y fija los niveles de remuneración para optimizar los incentivos, sino que los incentivos que proporcionan la posibilidad de un ascenso son un efecto secundario del proceso de selección que tiene lugar en la empresa, de las presiones salariales del mercado de trabajo y del envío de señales por parte de los empleados. Esta teoría posiblemente sea una buena descripción de lo que ocurre en muchas empresas.

La revista Consultor para la Dirección de Recursos Humanos (Especial Directivos, grupo Wolters Kluwer), (2004), menciona que, los sistemas tradicionales de ascenso aplicaban los siguientes criterios:

- a) El paso del tiempo, tales como los basados en la edad o la antigüedad, reservado normalmente para trabajos de poca cualificación o para trabajadores jóvenes.
- b) El mérito, sistema apropiado para trabajos cualificados sin responsabilidades directivas, en base a factores tales como los títulos, las experiencias o aportaciones.
- c) Libre elección, utilizado habitualmente para los niveles llamados de confianza. El acceso a las vacantes según estos criterios se producía por el siguiente medio:
 - Automático, para el caso de criterios de edad o antigüedad.

- Por concurso (de acceso abierto o limitado) o examen (u otro tipo de prueba), para los basados en el mérito.
- Por decisión empresarial, para los de libre elección.

2.3 Glosario

Aprendizaje: Adquisición del conocimiento de algo por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para aprender un oficio.

Autorrealización: Logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.

Capacitación: Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Comportamiento: Es la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Confianza: Seguridad, especialmente al emprender una acción difícil o comprometida.

Contraprestación: Servicio o pago que una persona o entidad hace a otra en correspondencia al que ha recibido o debe recibir.

Control: Es tener supervisado el desempeño general frente a un plan estratégico.

Desempeño Laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo.

Dirección: Es aquello que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad, ejercida a base de decisiones.

Disposición: Es la disponibilidad física y emocional para conversar con otra persona con ideas opuestas para tratar de resolver un conflicto.

Eficacia: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Empowerment: Es delegar autoridad a los empleados para que puedan decidir sobre su propio trabajo y encuentren menos barreras en la ejecución de mejoras, solución de conflictos.

Evaluación: Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.

Expectativa: Esperanza o posibilidad de conseguir algo.

Logro: Éxito o resultado muy satisfactorio en una cosa.

Método: Procedimiento que se sigue para conseguir algo.

Motivación: Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Persistencia: Firmeza y constancia en la manera de ser o de obrar.

Perspectiva: Es el juicio personal o la visión subjetiva de un sujeto.

Poder: Es hacer determinada cosa sin que nada se lo impida.

Reacción: Acción que resiste o se opone a otra acción, actuando en sentido contrario a ella.

Reconocimiento laboral: Es aquella retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios

de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo.

Remuneración: Es la cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio.

Rendimiento laboral: Es la relación entre los objetivos/metastareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas, es decir el factor humano.

Resultado: Efecto o cosa que resulta de cierta acción, operación, proceso o suceso.

Salario: Dinero que percibe una persona por su trabajo sin consideras adicionales.

Seguridad: Sensación de total confianza que se tiene en algo o alguien.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La Capacitación de Personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) Los programas de capacitación influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.

- b) La evaluación del aprendizaje influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.
- c) La capacitación en programas tecnológicos influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.

3.3 Identificación de las variables

Nuestras principales variables identificadas para este proyecto de investigación son las siguientes:

- Variable Independiente: “Capacitación de personal”
- Variable Dependiente: “Desempeño Laboral”

A continuación, mostraremos el cuadro de Operacionalización de las variables donde se detallan más a fondos estas variables, sus dimensiones e indicadores.

3.4 Operacionalización de la variable

| VARIABLES | DEFINICIÓN | INDICADORES | DEFINICIÓN |
|--------------------------|--|--|--|
| Capacitación de personal | Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. | Programa de capacitación | Es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. |
| | | Evaluación del aprendizaje | Es recoger información fidedigna sobre el proceso en su conjunto para ayudar a mejorar el propio proceso. |
| | | Capacitación en tecnología de la información | Son herramientas para obtener mejoras notables en las funciones del personal. |
| Desempeño Laboral | Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo. | Motivación | Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción |
| | | Nivel remunerativo | Es la retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada a escala de acuerdo a funciones |
| | | Ascensos | Promoción de un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado. |

Cuadro N°1. Operacionalización de la variable

3.5 Matriz de consistencia

| LA CAPACITACION DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CONDOR TRAVEL SAC | | | | |
|---|---|--|-------------------------------------|---|
| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | OBJETIVOS | FORMULACIÓN DE HIPOTESIS | VARIABLES | INDICADORES |
| Problema General: | Objetivo General: | Hipótesis General | X. Capacitación del personal | X1.1. Programa de capacitación X1.2. Evaluación de aprendizaje X1.3. Capacitación en tecnología de la información |
| ¿De qué manera la Capacitación de Personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC? | Determinar de qué manera la Capacitación de Personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC. | La Capacitación de Personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC. | | |
| Problemas Específicos: | Objetivos Específicos: | Hipótesis Específicas: | Y. Desempeño Laboral | Y1.1 Motivación Y1.2 Nivel remunerativo Y1.3 Ascensos |
| 1. ¿De qué manera los programas de Capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC? | 1. Determinar de qué manera los programas de capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC. | 1. Los programas de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC. | | |
| 2. ¿De qué manera la evaluación de aprendizaje influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC? | 2. Determinar de qué manera la evaluación del aprendizaje influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC. | 2. La evaluación del aprendizaje influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC. | | |
| 3. ¿De qué manera la capacitación en programas tecnológicos influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC? | 3. Determinar de qué manera la capacitación en tecnología de la información influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC. | 3. La capacitación en tecnología de la información influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC. | | |

Cuadro N° 2. Matriz de consistencia

IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada.

4.2 Diseño de Investigación

El estudio responde a un diseño no experimental porque se realiza sin la manipulación de variables y solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos, esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único.

Sera una investigación Ex Post Facto, ya que los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

4.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis lo conforman los jefes y colaboradores de la empresa Condor Travel SAC.

4.4 Población del estudio

La población del estudio lo conforman 200 colaboradores de la empresa Condor Travel SAC.

4.5 Tamaño y selección de la muestra

El tamaño de la muestra estará representado por 131 colaboradores de la empresa Condor Travel SAC, y para ello se tomó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{N E^2 + Z^2 p q} = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(200)}{(200)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = \frac{192.08}{1.4604} = 131$$

Dónde:

| | | | |
|---|------------------------------|---|------|
| n | Es el tamaño de la muestra | = | 131 |
| Z | Es el nivel de confianza | = | 1.96 |
| P | Es la variabilidad positiva | = | 0.5 |
| Q | Es la variabilidad negativa | = | 0.5 |
| E | Es la precisión o error | = | 0.05 |
| N | Es el tamaño de la población | = | 200 |

4.6 Técnicas de recolección de datos

- ✓ Técnicas:
 - Encuestas
- ✓ Instrumento:
 - Cuestionario

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

En el trabajo de campo se realizó en la empresa Condor Travel SAC, donde se recolecto información que nos ayudara a evaluar nuestras hipótesis.

1. ¿Considera usted que los programas de capacitación influyen en su desempeño laboral?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy pocas veces | 8 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | Algunas veces | 17 | 13,0 | 13,0 | 19,1 |
| | Casi siempre | 48 | 36,6 | 36,6 | 55,7 |
| | Siempre | 58 | 44,3 | 44,3 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 3.

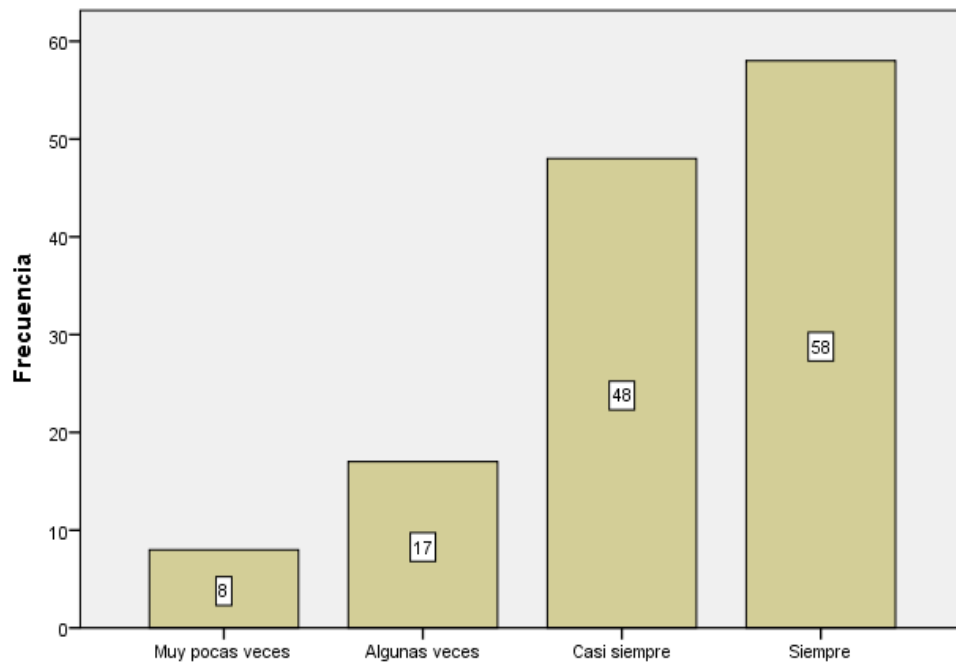


Gráfico N°1. Frecuencia de barras de la pregunta n° 1

Interpretación:

Sobre la influencia de los programas de capacitación en el desempeño laboral el 44,3% de los colaboradores indican siempre; mientras un 36,6% casi siempre y un 6,1% muy pocas veces, lo que nos da a conocer que en gran parte los colaboradores necesitan una capacitación para mejorar en su labor diaria.

2. ¿Con qué frecuencia asiste a una Capacitación?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy pocas veces | 19 | 14,5 | 14,5 | 14,5 |
| | Algunas veces | 24 | 18,3 | 18,3 | 32,8 |
| | Casi siempre | 42 | 32,1 | 32,1 | 64,9 |
| | Siempre | 46 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 4.

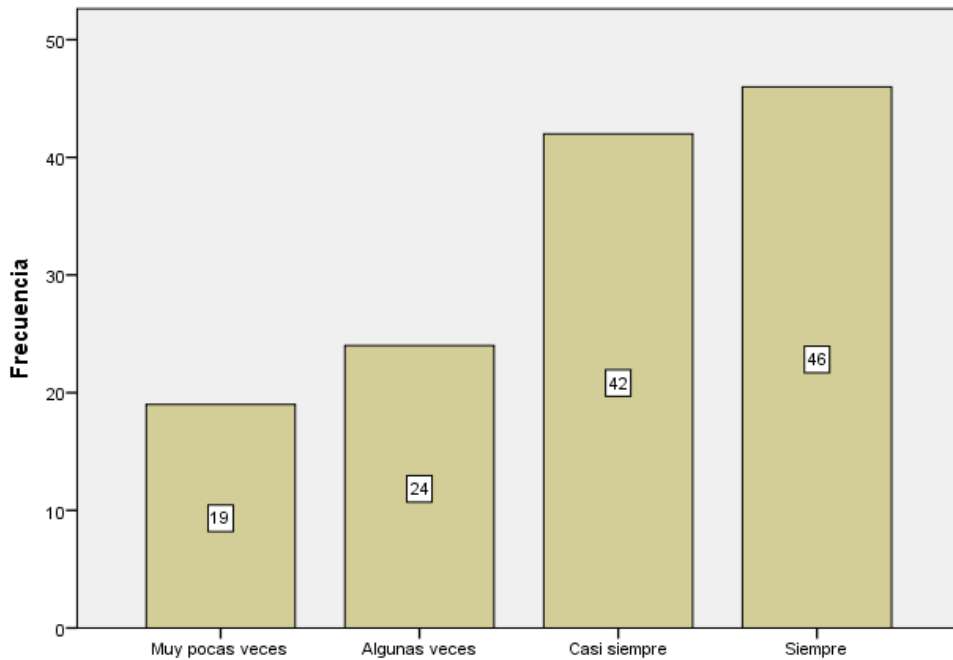


Grafico N°2. Frecuencia de barras de la pregunta n° 2

Interpretación:

Sobre la frecuencia de asistencia a una Capacitación el 35,1% indican siempre; mientras que un 32,1% indican casi siempre y un 14,5% muy pocas veces, lo que nos da a conocer es que la mayoría de los colaboradores corroboran su participación, mientras que un 14,5% no le brinda mayor interés a la participación.

3. ¿Considera usted que los programas de capacitación influyen en la motivación de su trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 2 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| | En desacuerdo | 4 | 3,1 | 3,1 | 4,6 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 15 | 11,5 | 11,5 | 16,0 |
| | De acuerdo | 64 | 48,9 | 48,9 | 64,9 |
| | Totalmente de acuerdo | 46 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 5.

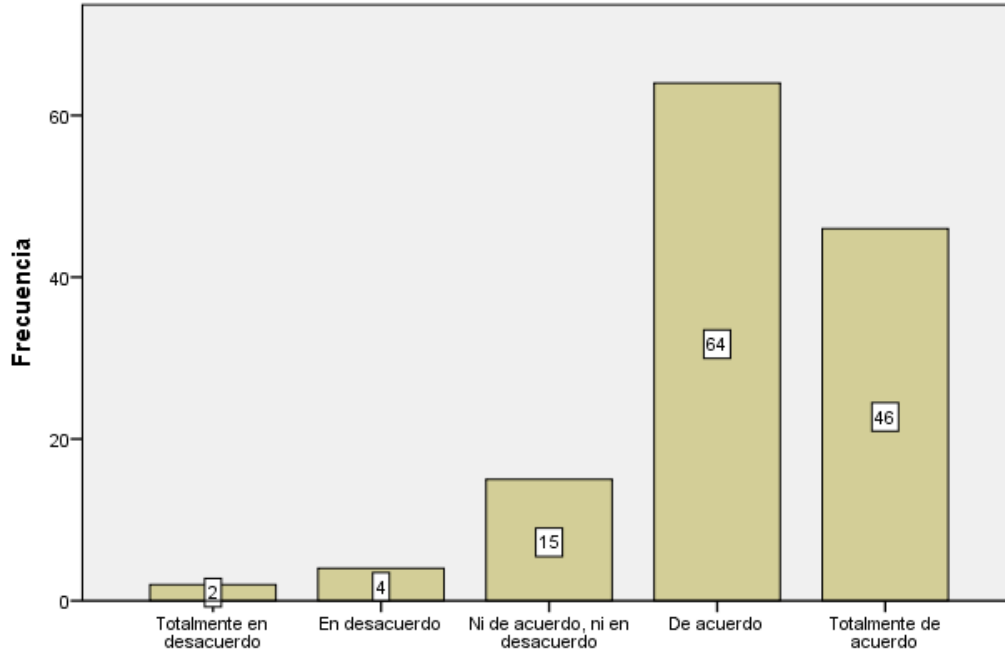


Grafico N°3. Frecuencia de barras de la pregunta n° 3

Interpretación:

Sobre la influencia de los programas de capacitación en la motivación del trabajador un 48,9 % indican de acuerdo; mientras un 35,1% totalmente de acuerdo y un 1,5% totalmente desacuerdo, lo que nos da a conocer es que gran parte de los colaboradores afirman que los programas de capacitación influyen en su labor dentro de la empresa y este ayudará en sentirse más motivados.

4. ¿Usted es evaluado después de cada capacitación?

| | | Frecuencia | Porcentaj e | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------|------------|----------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Nunca | 2 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| | Muy pocas veces | 3 | 2,3 | 2,3 | 3,8 |
| | Algunas veces | 11 | 8,4 | 8,4 | 12,2 |
| | Casi siempre | 61 | 46,6 | 46,6 | 58,8 |
| | Siempre | 54 | 41,2 | 41,2 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 6.

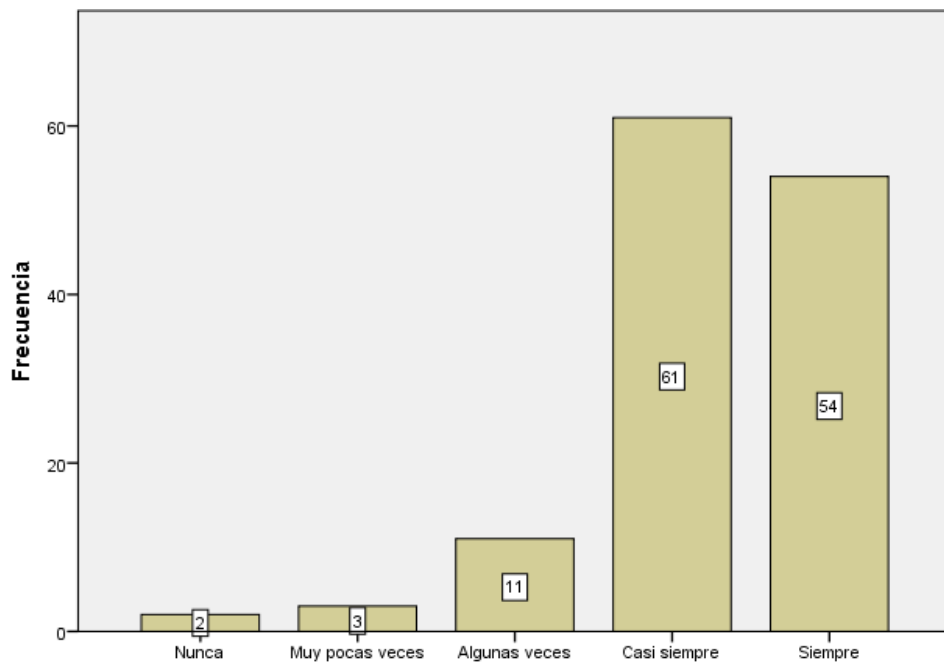


Grafico N°4. Frecuencia de barras de la pregunta n° 4

Interpretación:

A la pregunta si es evaluado después de cada capacitación el 46,6 % indica casi siempre; mientras un 41.2% siempre y un 1,5% nunca, lo que nos da a conocer

es que dichas evaluaciones permitirán saber y obtener mayor alcance sobre la gestión que realizada de los colaboradores cada periodo.

5. ¿Considera usted que la evaluación está formulada de acuerdo a la capacitación brindada?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | En desacuerdo | 5 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 17 | 13,0 | 13,0 | 16,8 |
| | De acuerdo | 37 | 28,2 | 28,2 | 45,0 |
| | Totalmente de acuerdo | 72 | 55,0 | 55,0 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 7.

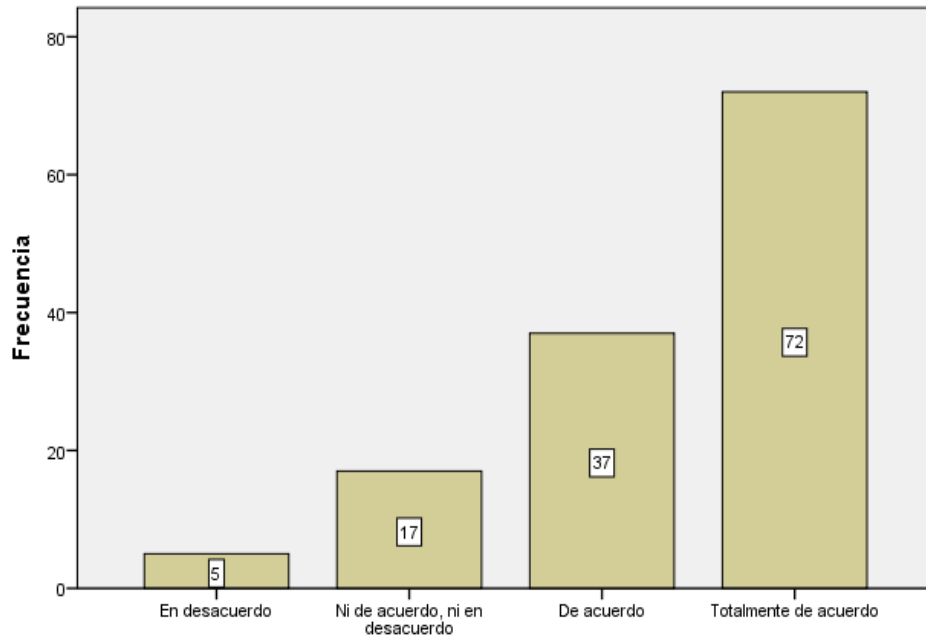


Grafico N°5. Frecuencia de barras de la pregunta n° 5

Interpretación:

Sobre la pregunta si considera que la evaluación está formulada de acuerdo a la capacitación brindada el 55 % indica totalmente de acuerdo; mientras un 28,2%

de acuerdo y un 3,8% en desacuerdo, lo que nos da a conocer es que estas respuestas permitirán a la empresa tener mayor amplitud sobre los conocimientos aprendidos en dicha capacitación.

6. ¿Las evaluaciones son consideradas para los ascensos de puestos?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 2 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| | En desacuerdo | 2 | 1,5 | 1,5 | 3,1 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 14 | 10,7 | 10,7 | 13,7 |
| | De acuerdo | 58 | 44,3 | 44,3 | 58,0 |
| | Totalmente de acuerdo | 55 | 42,0 | 42,0 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 8.

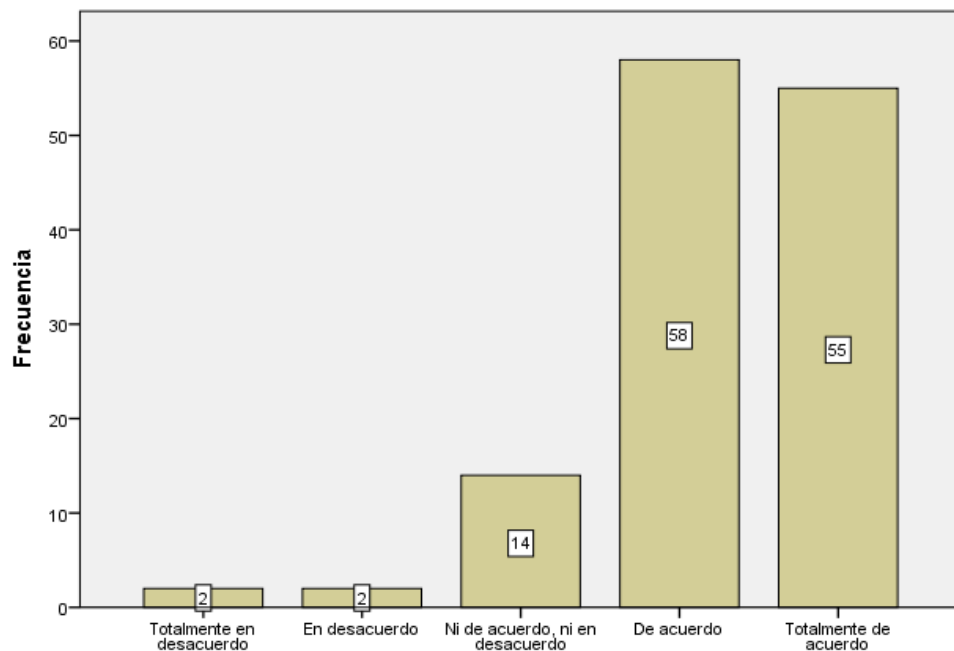


Grafico N°6. Frecuencia de barras de la pregunta n° 6

Interpretación:

Sobre si las evaluaciones son consideradas para los ascensos de puestos el 44,3% indica de acuerdo; mientras un 42 % totalmente de acuerdo y un 1,5% totalmente en desacuerdo, lo que nos da a conocer que un buen resultado de la evaluación influye para ascender a un mejor puesto de trabajo.

7. ¿Cree usted que la capacitación en tecnología de la información es suficiente para lograr un buen desempeño?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 2 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| | En desacuerdo | 11 | 8,4 | 8,4 | 9,9 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 14 | 10,7 | 10,7 | 20,6 |
| | De acuerdo | 45 | 34,4 | 34,4 | 55,0 |
| | Totalmente de acuerdo | 59 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 9.

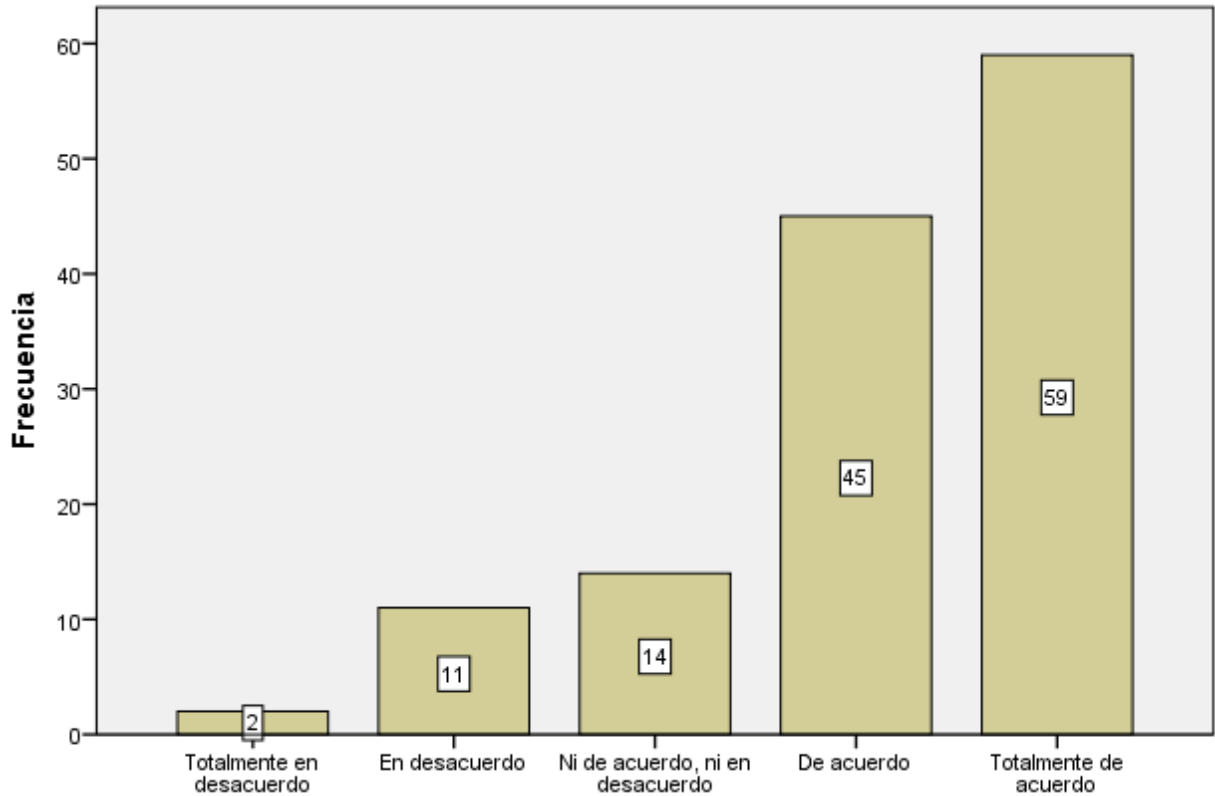


Grafico N°7. Frecuencia de barras de la pregunta n° 7

Interpretación:

A la pregunta si la capacitación en tecnología de la información es suficiente para lograr un buen desempeño el 45% indica totalmente de acuerdo; mientras un 34,4% de acuerdo y un 1,5% totalmente en desacuerdo, lo que nos da a conocer que tener el conocimiento adecuado en los programas tecnológicos ayuda al colaborador a mejorar su rendimiento.

8. ¿La capacitación en tecnología de la información le permite acceder a un mejor nivel remunerativo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 4 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | En desacuerdo | 8 | 6,1 | 6,1 | 9,2 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 8 | 6,1 | 6,1 | 15,3 |
| | De acuerdo | 46 | 35,1 | 35,1 | 50,4 |
| | Totalmente de acuerdo | 65 | 49,6 | 49,6 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 10.

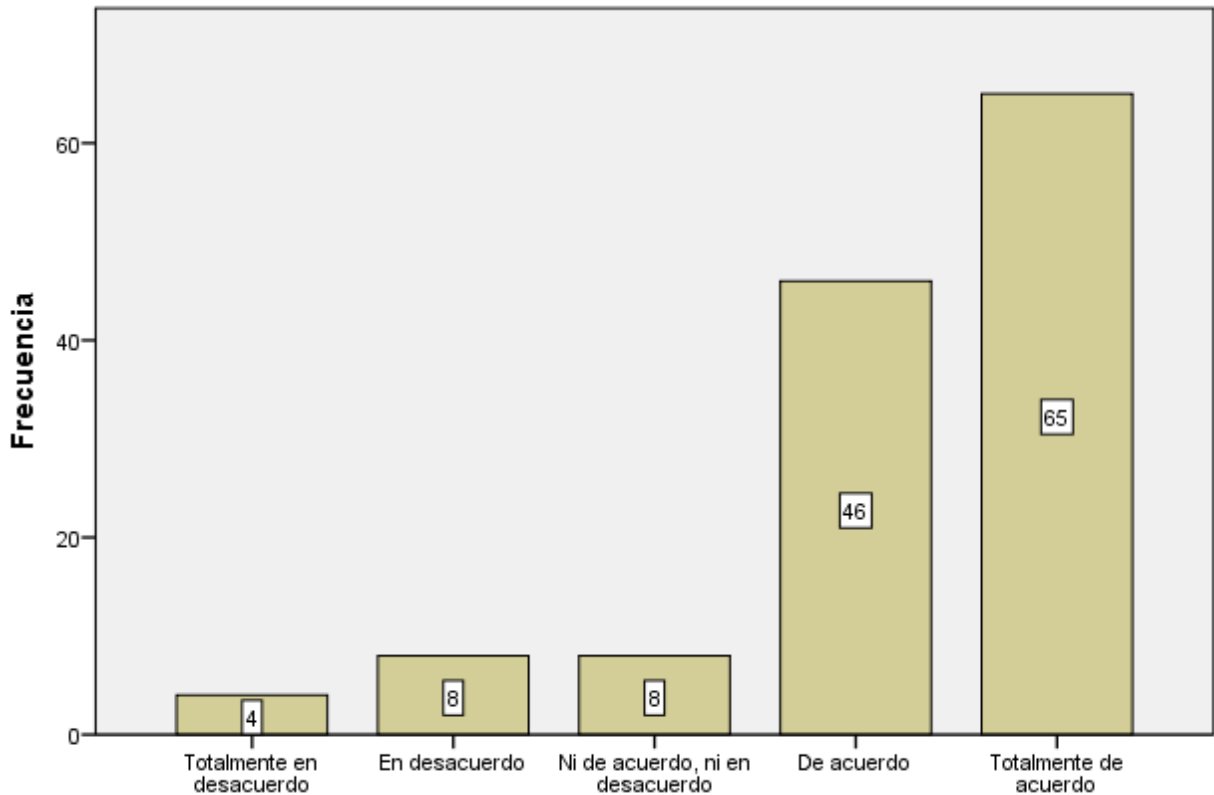


Grafico N°8. Frecuencia de barras de la pregunta n° 8

Interpretación:

Sobre la capacitación en tecnología de la información que permite acceder a un mejor nivel remunerativo el 49,6 % indica totalmente de acuerdo; mientras un 35,1 % de acuerdo y un 3,1% totalmente en desacuerdo, lo que nos da a conocer es que si la capacitación brindada es aplicada de manera correcta esta permitirá mejorar la remuneración del colaborador de acuerdo a su desempeño.

9. ¿Con qué frecuencia ha recibido reconocimientos durante el tiempo que viene trabajando en la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 3 | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| | Muy pocas veces | 46 | 35,1 | 35,1 | 37,4 |
| | Algunas veces | 23 | 17,6 | 17,6 | 55,0 |
| | Casi siempre | 24 | 18,3 | 18,3 | 73,3 |
| | Siempre | 35 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 11.

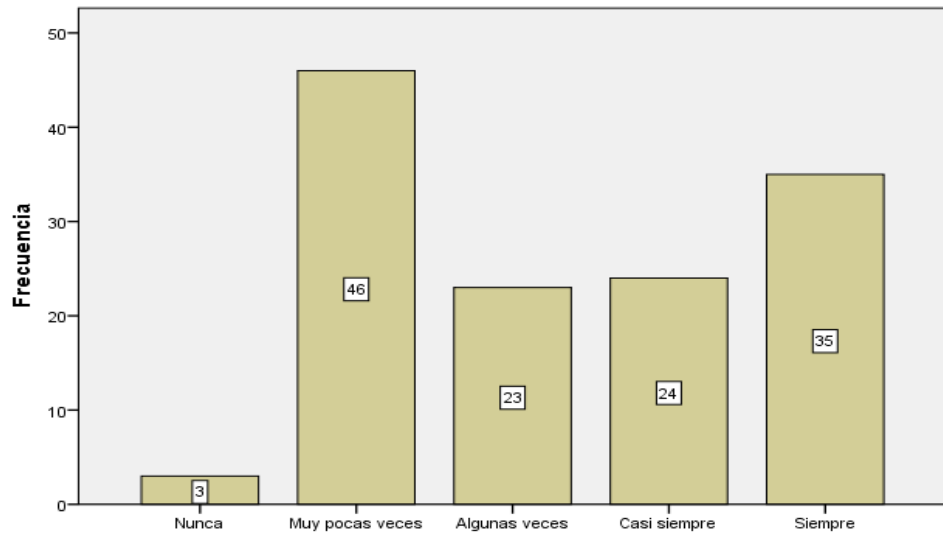


Gráfico N°9. Frecuencia de barras de la pregunta n° 9

Interpretación:

Sobre la frecuencia en que ha recibido reconocimientos durante el tiempo que viene laborando en la empresa el 35,1 % indica muy pocas veces; mientras un 26,7% siempre y un 2,3% nunca, lo que nos da a conocer estos resultados es que los colaboradores necesitan sentirse motivados en la empresa, ello podría afectar en su desempeño y lo que se necesitaría es mejorar este indicador para beneficio de los mismos.

10. ¿Considera usted que los acondicionamientos físicos de su trabajo influyen en la forma que desempeñas tu labor?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | En desacuerdo | 3 | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 29 | 22,1 | 22,1 | 24,4 |
| | De acuerdo | 40 | 30,5 | 30,5 | 55,0 |
| | Totalmente de acuerdo | 59 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 12.

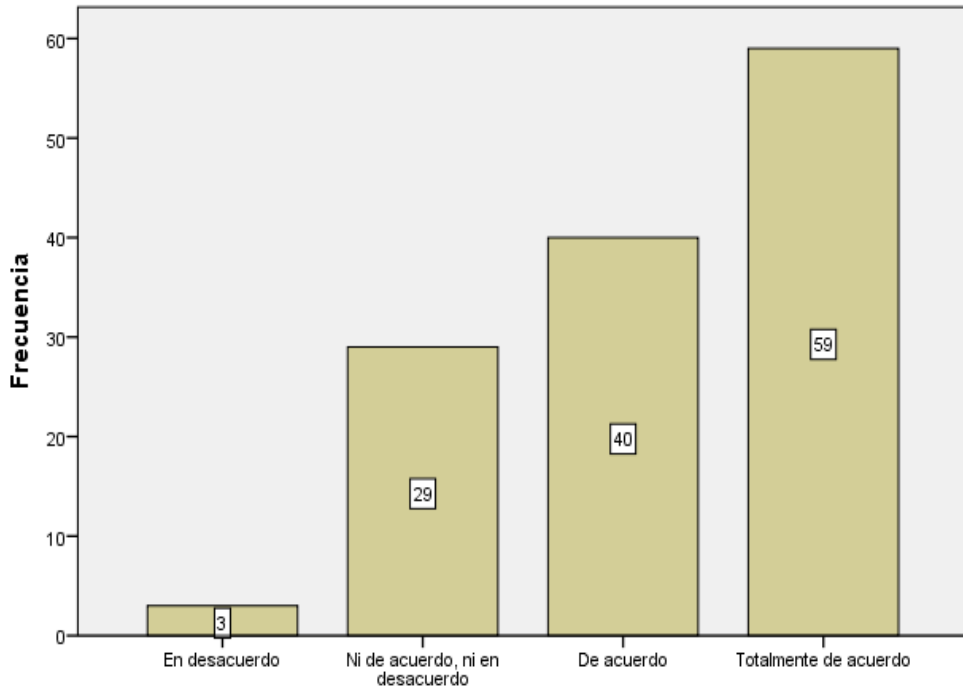


Grafico N°10. Frecuencia de barras de la pregunta n°10

Interpretación:

Sobre la pregunta si los acondicionamientos físicos de su trabajo influyen en la forma que desempeña su labor el 45 % indica totalmente de acuerdo; mientras un 30,5 % de acuerdo y un 2,3% en desacuerdo, lo que nos da a conocer es que los colaboran brindan mucha importancia a los acondicionamientos de donde se encuentren laborando, parte de ello influirá en su motivación y desempeño.

11. ¿Considera usted que el nivel remunerativo que percibe, responde al trabajo realizado?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | En desacuerdo | 7 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 17 | 13,0 | 13,0 | 18,3 |
| | De acuerdo | 50 | 38,2 | 38,2 | 56,5 |
| | Totalmente de acuerdo | 57 | 43,5 | 43,5 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 13.

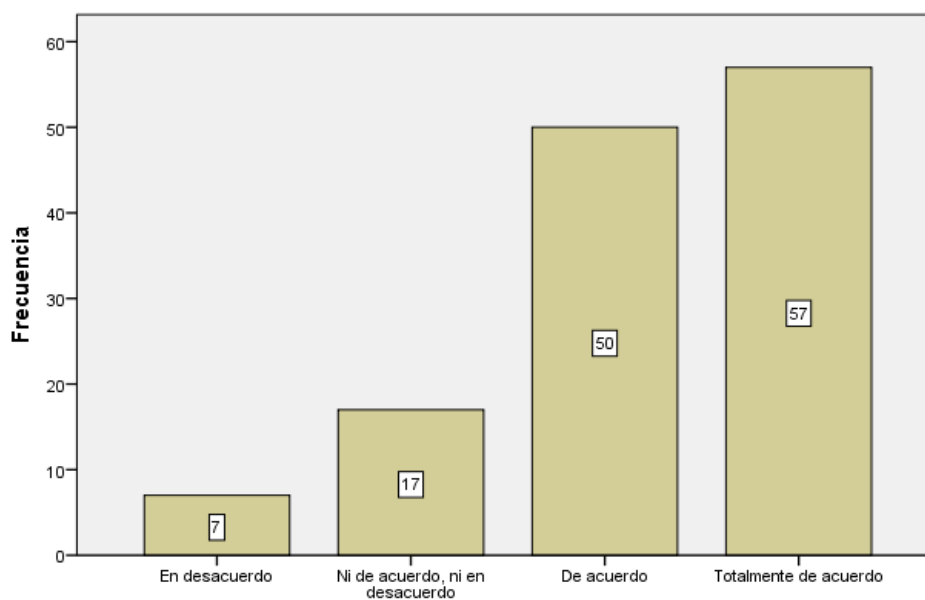


Grafico N°10. Frecuencia de barras de la pregunta n°11

Interpretación:

Sobre la pregunta si el nivel remunerativo que percibe responde al trabajo realizado el 43,5% indica totalmente de acuerdo; mientras un 38,2% de acuerdo, y un 5,3% en desacuerdo, lo que nos da a conocer es que los colaboradores son reconocidos de manera correcta en su remuneración de acuerdo a su función

realizada, incluso ello mejoraría siendo complementada con diversas y constantes capacitaciones.

12. ¿Cuándo usted realiza una labor fuera de sus funciones, recibe algún tipo de bonificación?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 6 | 4,6 | 4,6 | 4,6 |
| | Muy pocas veces | 11 | 8,4 | 8,4 | 13,0 |
| | Algunas veces | 13 | 9,9 | 9,9 | 22,9 |
| | Casi siempre | 73 | 55,7 | 55,7 | 78,6 |
| | Siempre | 28 | 21,4 | 21,4 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 14.

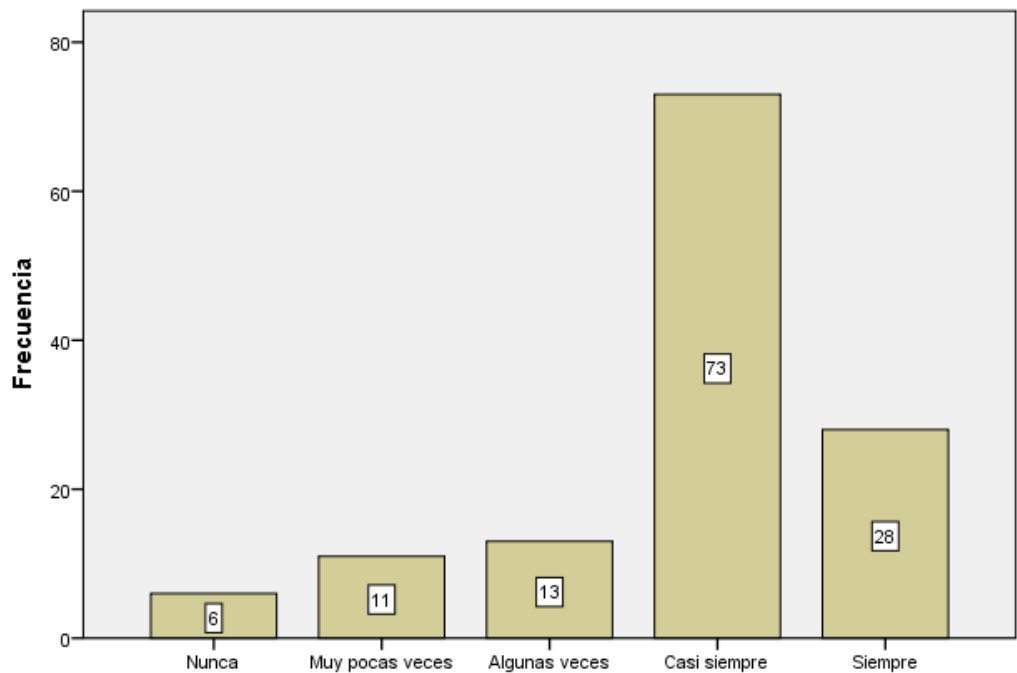


Grafico N°12. Frecuencia de barras de la pregunta n°12

Interpretación:

Sobre la pregunta usted al realizar una labor fuera de sus funciones recibe algún tipo de bonificación el 55,7 % indica casi siempre; mientras un 21,4 % siempre y un 4,6% nunca, lo que nos da a conocer es que la empresa reconoce en un mayor porcentaje las labores extraordinarias realizadas por el personal y está definitivamente influirá en su motivación y desempeño.

13. ¿Los niveles remunerativos reflejan la capacitación que usted recibió?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 1 | ,8 | ,8 | ,8 |
| | En desacuerdo | 5 | 3,8 | 3,8 | 4,6 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 17 | 13,0 | 13,0 | 17,6 |
| | De acuerdo | 67 | 51,1 | 51,1 | 68,7 |
| | Totalmente de acuerdo | 41 | 31,3 | 31,3 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 15.

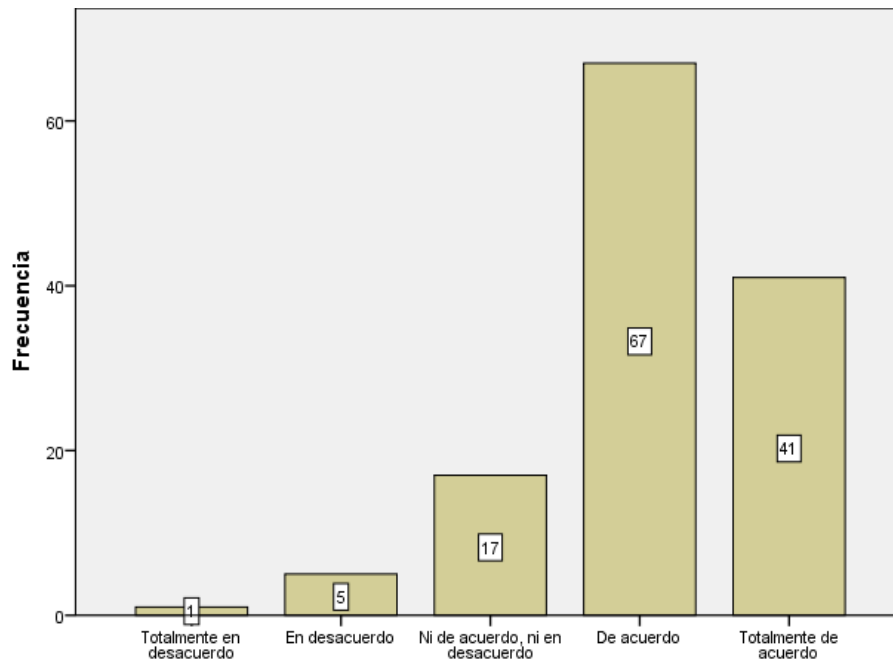


Grafico N°13. Frecuencia de barras de la pregunta n°13

Interpretación:

Sobre la pregunta si los niveles remunerativos reflejan la capacitación que usted recibió el 51,1 % indica de acuerdo; mientras un 31,3 % totalmente de acuerdo, y un 0,8% totalmente en desacuerdo, lo que nos da a conocer es que la empresa reconoce el crecimiento de los colaboradores que van de la mano con las capacitaciones brindadas en diversos periodos.

14. ¿Existe línea de carrera en su empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 5 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | Muy pocas veces | 7 | 5,3 | 5,3 | 9,2 |
| | Algunas veces | 12 | 9,2 | 9,2 | 18,3 |
| | Casi siempre | 76 | 58,0 | 58,0 | 76,3 |
| | Siempre | 31 | 23,7 | 23,7 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 16.

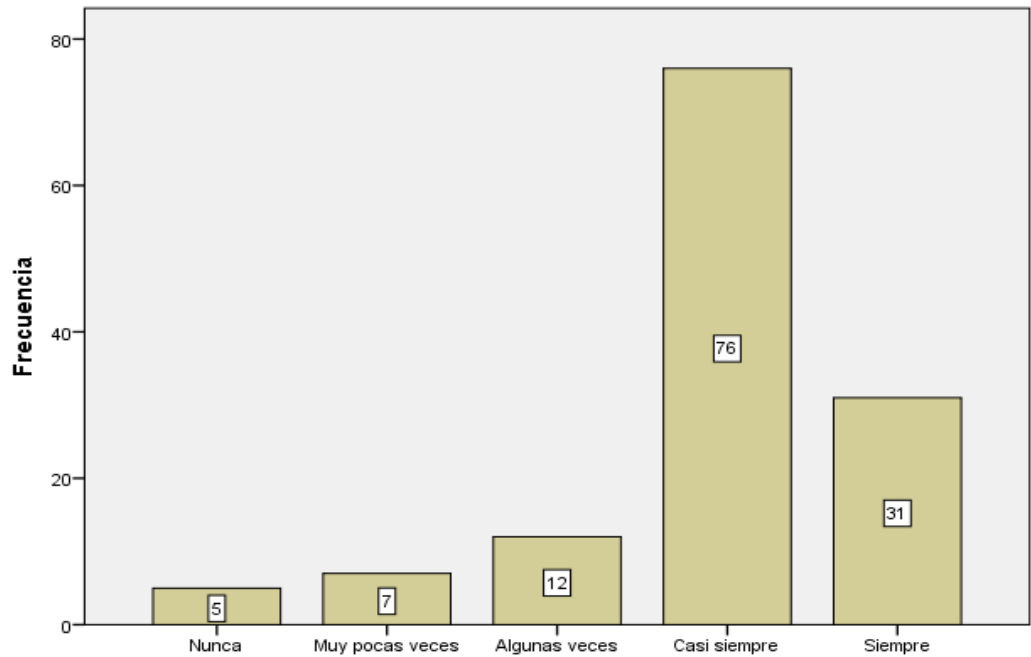


Grafico N°14. Frecuencia de barras de la pregunta n°14

Interpretación:

Sobre la pregunta existe línea de carrera en su empresa el 58 % indica casi siempre; mientras un 23,7 % siempre, y un 3,8% nunca, lo que nos da a conocer es que la empresa no busca en su totalidad el crecimiento profesional de sus colaboradores, este se debe mejorar para influya y mejore el desempeño de los mismos.

15. ¿Considera usted que los ascensos van de acuerdo a su capacitación y nivel profesional?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje e válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------------|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Válido | En desacuerdo | 6 | 4,6 | 4,6 | 4,6 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7 | 5,3 | 5,3 | 9,9 |
| | De acuerdo | 71 | 54,2 | 54,2 | 64,1 |
| | Totalmente de acuerdo | 47 | 35,9 | 35,9 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 17.

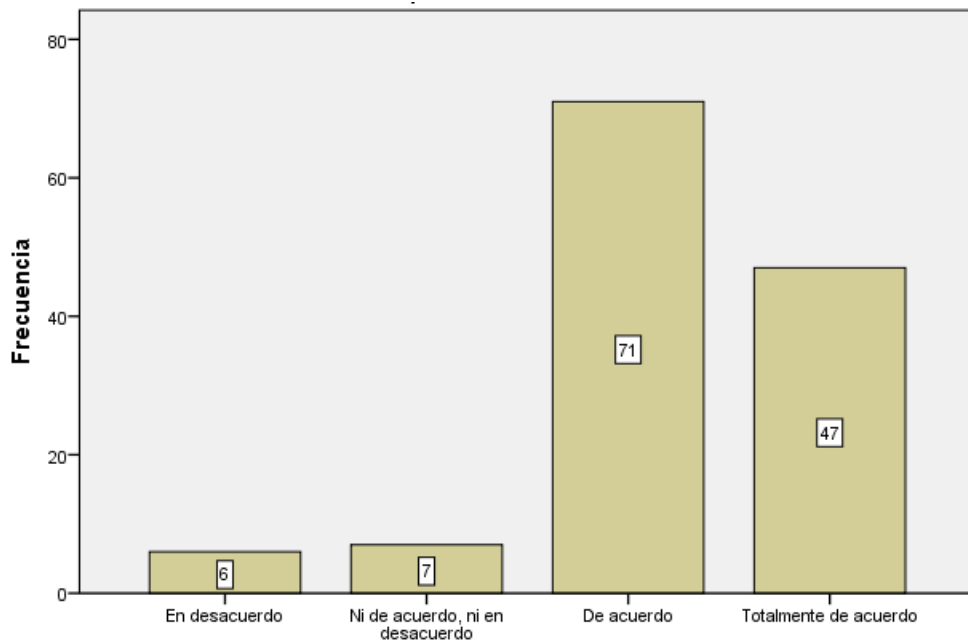


Grafico N°15. Frecuencia de barras de la pregunta n°15

Interpretación:

Sobre la pregunta si los ascensos van de acuerdo a la capacitación y nivel profesional el 54,2 % indica de acuerdo; mientras un 35,9% totalmente de acuerdo y un 4,6% en desacuerdo, lo que nos da a conocer es que la empresa

brinda un factor importancia a la capacidad de conocimiento de sus colaboradores para que influya en los ascensos y crecimiento de ellos, donde muestra que a mayor conocimiento mejor será el puesto a alcanzar.

16. ¿Los ascensos del personal implican un mejor nivel remunerativo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy pocas veces | 2 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| | Algunas veces | 5 | 3,8 | 3,8 | 5,3 |
| | Casi siempre | 65 | 49,6 | 49,6 | 55,0 |
| | Siempre | 59 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Cuadro N° 18.

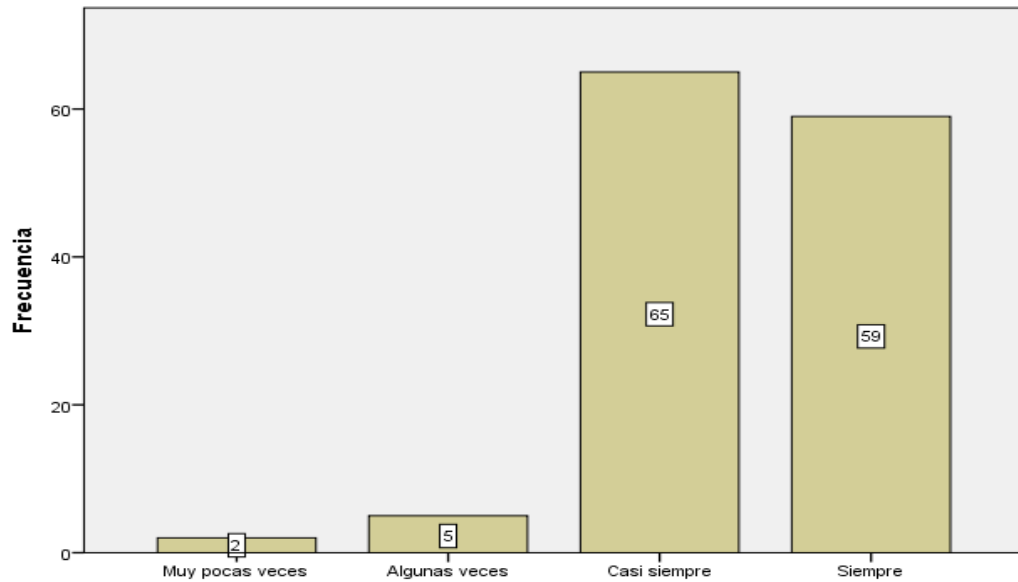


Grafico N°16. Frecuencia de barras de la pregunta n°16

Interpretación:

Sobre la pregunta si los ascensos del personal implican un mejor nivel remunerativo el 49,6 % indica casi siempre; mientras un 45 % siempre y un 1,5% muy pocas veces, lo que nos da a conocer es que los ascensos influyen en la remuneración de los colaboradores en gran porcentaje ya que ello demuestra su capacidad de crecimiento profesional.

5.2 Prueba de hipótesis

5.2.1. Hipótesis General:

H_0 : La Capacitación de Personal no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.

H_1 : La Capacitación de Personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.

Nivel de significación: 5% $\alpha = 0.05$

Decisión: Si Sig. < 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Método Spearman

| Correlaciones | | | | |
|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------|-----------|
| | | | CAPACITACIÓN | DESEMPEÑO |
| Rho de Spearman | CAPACITACIÓN | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,290** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | | N | 131 | 131 |
| | DESEMPEÑO | Coefficiente de correlación | ,290** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | | N | 131 | 131 |

Cuadro N° 19.

Método Chi Cuadrado

| Pruebas de chi-cuadrado | | | |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------|
| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 22,001 ^a | 4 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 17,629 | 4 | ,001 |
| Asociación lineal por lineal | 14,280 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 131 | | |

Cuadro N° 20.

Interpretación:

Con el 5% de significación, los resultados estadísticos nos llevan a rechazar la hipótesis nula (H_0) por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

En ese caso podemos decir que La Capacitación de Personal influye positivamente en la Empresa Condor Travel SAC, Lima 2017.

5.2.2. Hipótesis Específicas

5.2.2.1. Hipótesis Específica 1:

H₀: Los programas de capacitación no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC, Lima 2017.

H₁: Los programas de capacitación influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC, Lima 2017.

Método Spearman

| Correlaciones | | | | |
|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------|-----------|
| | | | CAPACITACIÓN | DESEMPEÑO |
| Rho de Spearman | CAPACITACIÓN | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,225** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,010 |
| | | N | 131 | 131 |
| | DESEMPEÑO | Coefficiente de correlación | ,225** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,010 | . |
| | | N | 131 | 131 |

Cuadro N° 21.

Método Chi Cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 13,934 ^a | 6 | ,030 |
| Razón de verosimilitud | 15,310 | 6 | ,018 |
| Asociación lineal por lineal | 5,280 | 1 | ,022 |
| N de casos válidos | 131 | | |

Cuadro N° 22.

Interpretación:

Con el 5% de significación, los resultados estadísticos nos llevan a rechazar la hipótesis nula (H_0) por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

En ese caso podemos decir que los programas de capacitación influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC, Lima 2017.

5.2.2.2. Hipótesis Específica 2

H₀: La evaluación del aprendizaje no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.

H₁: La evaluación del aprendizaje influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.

Método Spearman

| Correlaciones | | | | |
|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------|-----------|
| | | | CAPACITACIÓN | DESEMPEÑO |
| Rho de Spearman | CAPACITACIÓN | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,389** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 131 | 131 |
| | DESEMPEÑO | Coefficiente de correlación | ,389** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 131 | 131 |

Cuadro N° 23.

Método Chi Cuadrado

| Pruebas de chi-cuadrado | | | |
|--------------------------------|---------------------|----|---------------------------|
| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 47,050 ^a | 9 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 34,945 | 9 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 29,099 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 131 | | |

Cuadro N° 24.

Interpretación:

Con el 5% de significación, los resultados estadísticos nos llevan a rechazar la hipótesis nula (H_0) por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

En ese caso podemos decir que la evaluación del aprendizaje influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC, Lima 2017.

5.2.2.3. Hipótesis Específica 3

H₀: La capacitación en tecnologías de la información no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.

H₁: La capacitación en tecnologías de la información influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC.

Método Spearman

| Correlaciones | | | | |
|-----------------|--------------|-----------------------------|--------------|-----------|
| | | | CAPACITACIÓN | DESEMPEÑO |
| Rho de Spearman | CAPACITACIÓN | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,249** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,004 |
| | | N | 131 | 131 |
| | DESEMPEÑO | Coefficiente de correlación | ,249** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,004 | . |
| | | N | 131 | 131 |

Cuadro N° 25.

Método Chi Cuadrado:

| Pruebas de chi-cuadrado | | | |
|--------------------------------|---------------------|----|---------------------------|
| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 46,471 ^a | 12 | ,000 |
| Razón de verosimilitud | 27,204 | 12 | ,007 |
| Asociación lineal por lineal | 17,918 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 131 | | |

Cuadro N° 26.

Interpretación:

Con el 5% de significación, los resultados estadísticos nos llevan a rechazar la hipótesis nula (H_0) por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

En ese caso podemos decir que la capacitación en tecnología de la información influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Condor Travel SAC, Lima 2017.

CONCLUSIONES

1. Con un margen de error del 5% se determinó que la capacitación de personal influyó positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Condor Travel SAC, de acuerdo a los resultados 0% y 1% de los gráficos del Chi cuadrado y Spearman respectivamente.

2. Con un margen de error del 5% se determinó que los programas de capacitación influyeron positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Condor Travel SAC, de acuerdo a los resultados 3% y 1% de los gráficos del Chi cuadrado y Spearman respectivamente.

3. Con un margen de error del 5% se determinó que la evaluación de aprendizaje influyó positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Condor Travel SAC, de acuerdo a los resultados 0% y 0% de los gráficos del Chi cuadrado y Spearman respectivamente.

4. Con un margen de error del 5% se determinó que la capacitación en tecnologías de la información influyó positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Condor Travel SAC, de acuerdo a los resultados 0% y 4% de los gráficos del Chi cuadrado y Spearman respectivamente.

RECOMENDACIONES

1. Considerando que la capacitación de personal es fundamental para el desempeño laboral de los trabajadores, se recomienda brindar mayores capacitaciones al personal con la finalidad de mejorar su desempeño; lo que beneficia totalmente a la empresa.

2. Se debe implementar programas de capacitación a fin de establecer los tipos, fechas, duración, presupuesto y cronograma de las capacitaciones según lo requieran los colaboradores esto sin duda motivara a los colaboradores a desempeñarse de forma óptima lo que a su vez contribuirá en el las metas generales de la empresa.

3. Realizar evaluaciones antes y después de las capacitaciones reflejaran el grado de influencia que tuvo la capacitación en los colaboradores de la empresa; y aquellos con resultados más altos deberán ser premiados con incentivos como ascensos, bonificaciones o algún reconocimiento significativo, esto los motivara a desempeñarse cada vez mejor.

4. Desarrollar y utilizar las Tecnologías de la Información como una herramienta de aprendizaje reforzaran el desempeño de los colaboradores automatizando sus funciones; por ello es recomendable también enviar boletines de información acerca de las nuevas tecnologías que se desarrollan e implementaran en la organización. La empresa deberá estar siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías de la información e implementarlos según se requiera.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Snell Scott y Bohlander George (2004), *Administración de Recursos Humanos*, México, D.F.
- Siliceo Aguilar, Alfonso (2006) *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta edición) México, D.F. Limusa.
- P. Robbins, Stephen y Coutler Mary (2014), *Administración*. (Decimosegunda edición), México, D.F.
- Caldas Villarán, María Eugenia y Reyes Carrión, Alberto (2008), *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, “El desempeño de los trabajadores de la empresa”*, México, D.F.
- Ayala Villegas, Sabino (2004), *Administración de Recursos Humanos*. Manual Teórico-práctico, Argentina, Buenos aires.
- Billikopf Encina, Gregorio (2003), *Capacitación al Personal*, (Segunda edición) EEUU, California.
- Garrigós Simón, Fernando José y Yeamduan Narangajavana (2006), *Capacidades directivas y nuevas tecnologías en el sector turístico*, EEUU.
- López José, Santiago Hermoso, Romo y Medina Sonia (2004). *Informática y Comunicaciones en la Empresa*, (Segunda edición) España, Madrid.
- Gerardo Javier y Espinoza Vilet (1999), *La tecnología y los sistemas de información en los negocios y la educación*. México, San Luis de Potosí.
- Chiavenato, Idalberto (1999), *Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición)*. Mc Graw Hill. Colombia, Santa Fe de Bogotá.

- Uscanga Guevara, Maria Teresa y García Santillán, Arturo, *Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el trabajo*. España.

ANEXOS

Encuesta

Estimado colaborador, agradeceré leer atentamente y contestar las siguientes preguntas, ya que se viene realizando un trabajo de Investigación sobre “La Capacitación de personal y el desempeño laboral en la Empresa Condor Travel SAC”

1. ¿Considera usted que los programas de capacitación influyen en su desempeño laboral?
 - a) Nunca
 - b) Muy pocas veces
 - c) Algunas veces
 - d) Casi siempre
 - e) Siempre

2. ¿Con qué frecuencia asiste a una Capacitación?
 - a) Nunca
 - b) Muy pocas veces
 - c) Algunas veces
 - d) Casi siempre
 - e) Siempre

3. ¿Considera usted que los programas de capacitación influyen en la motivación de su trabajo?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

4. ¿Usted es evaluado después de cada capacitación?
 - a) Nunca
 - b) Muy pocas veces
 - c) Algunas veces
 - d) Casi siempre
 - e) Siempre

5. ¿Considera usted que la evaluación esta formulada de acuerdo a la capacitación brindada?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

6. ¿Las evaluaciones son consideradas para los ascensos de puestos?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo

- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
7. ¿Cree usted que la capacitación en programas tecnológicos lo ayudan a lograr un buen desempeño?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
8. ¿La capacitación en programas tecnológicos le permite acceder a un mejor nivel remunerativo?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
9. ¿Con que frecuencia ha recibido reconocimientos durante el tiempo que viene trabajando en la empresa?
- a) Nunca
 - b) Muy pocas veces
 - c) Algunas veces
 - d) Casi siempre
 - e) Siempre
10. ¿Considera usted que los acondicionamientos físicos de su trabajo influyen en la forma que desempeñas tu labor?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
11. ¿Considera usted que el nivel remunerativo que percibe, responde al trabajo realizado?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
12. ¿Cuándo usted realiza una labor fuera de sus funciones recibe algún tipo de bonificación?
- a) Nunca
 - b) Muy pocas veces
 - c) Algunas veces
 - d) Casi siempre
 - e) Siempre
13. ¿Los niveles remunerativos reflejan la capacitación que usted recibió?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

14. ¿Existe línea de carrera en su empresa?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

15. ¿Considera que los ascensos van de acuerdo a su capacitación y nivel profesional?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

16. ¿Los ascensos del personal implican un mejor nivel remunerativo?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre