

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y  
EL NIVEL DE EFICIENCIA EN LOS OFICIALES  
SUPERIORES DEL EJÉRCITO**

**PRESENTADO POR:**

**JULIO ADOLFO POZO PALOMINO**

**Para optar el grado de Maestro en Administración**

**ASESOR DE TESIS: Dr. MAXIMILIANO CARNERO ANDÍA**

**LIMA - PERÚ**

**2017**

# ÍNDICE

Resumen	
Abstract	
Introducción	

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Teórico .....	01
1.1.1	Capacitación .....	01
1.1.2	Eficiencia.....	19
1.2	Investigaciones .....	36
1.2.1	Investigaciones Nacionales.....	37
1.2.2	Investigaciones Internacionales .....	40
1.3	Marco Conceptual.....	43

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planeamiento del Problema .....	47
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática .....	47
2.1.2	Antecedentes Teóricos .....	49
2.1.3	Definición del Problema.....	50
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación.....	51
2.2.1	Finalidad .....	51
2.2.2	Objetivo General y Específicos .....	52
2.2.3	Delimitación del Estudio .....	53
2.2.4	Justificación e Importancia del Estudio.....	53
2.3	Hipótesis y Variables.....	54
2.3.1	Supuestos Teóricos.....	54

2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas .....	54
2.3.3	Variables e Indicadores .....	56

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

3.1	Población y Muestra.....	57
3.2	Diseño Utilizado en el Estudio.....	59
3.3	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos .....	60
3.4	Procesamiento de Datos.....	60

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

4.1	Presentación de Resultados.....	61
4.2	Contrastación de Hipótesis .....	90
4.3	Discusión .....	104

### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones .....	106
5.2	Recomendaciones.....	107

### **BIBLIOGRAFÍA**

Referencias bibliográficas

Referencias electrónicas

### **ANEXOS:**

01 Matriz de Consistencia

02 Encuesta

03 Ficha de validación del instrumento de investigación juicio y expertos

04 Cursos que desarrollan los oficiales durante su carrera

## RESUMEN

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar si la capacitación de los recursos humanos, incide en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú.

El tipo de investigación fue explicativo el nivel aplicativo; por otro lado, el método y diseño de investigación fue *ex post facto* o retrospectivo; y con relación a la población objeto de estudio estuvo constituida por el Ejército Peruano y la muestra fue de 196 Oficiales Superiores con un muestreo probabilístico del 95% de confianza y con un margen de error de 5%.

Para la medición de las variables fue la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, el cual fue validado por Oficiales expertos con el Grado de Doctores en Administración, quienes dieron la validación de criterios y de constructo y en cuanto a la prueba estadística fue el *chi cuadrada*, corregida por Yates.

En conclusión, se ha determinado que la capacitación de los recursos humanos, incide favorablemente en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú.

**Palabras clave:** Capacitación de recursos humanos, eficiencia, conocimientos adquiridos, programas de especialización, toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

The human resources administration has as one of its tasks to provide human training, required by the needs of the posts or the organization. Although training helps members of the organization to perform their current job, its benefits can be extended throughout their working life and can assist in the development of that person to meet future responsibilities.

The general objective of the research work was to determine if the training of human resources, affects the level of efficiency in the Superior Officers of the Army of Peru.

The type of investigation was explanatory at the application level; On the other hand, the method and design of the research was *expost facto* or retrospective; and in relation to the population under study was constituted by the Peruvian Army and the sample was 196 Superior Offices with a probabilistic sampling of 95% confidence and with a margin of error of 5%.

For the measurement of the variables was the technique of the survey with its instrument the questionnaire, which was validated by expert officers with the degree of Doctors in Administration, who gave the validation of criteria and construct and as for the statistical test was the square chi, corrected by yachts.

In conclusion, it has been determined that the training of human resources, favorably affects the level of efficiency in the Superior Officers of the Army of Peru.

**Keywords:** Training of human resources, efficiency, acquired knowledge, specialization programs, decision making.

## INTRODUCCIÓN

La capacitación es parte importante de una organización, dado que sus talentos o recursos humanos tienen que ser preparados de manera adecuada, con el fin que puedan brindar un servicio eficiente, oportuno y de calidad; es por ello que las empresas deben invertir en sus trabajadores para que puedan responder de manera profesional en todas las áreas que tienen encomendadas, por tanto la eficiencia que debe tener un profesional debe garantizar la calidad de la tarea encomendada.

En cuanto al desarrollo de la tesis, se encuentra dividido en cinco capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Presentación y Análisis de los Resultados; finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia Bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los Anexos respectivos.

**Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación**, abarcó el marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: *capacitación de recursos humanos y eficiencia*; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

**Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables**, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

**Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos**, estuvo compuesto por la población y muestra; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

**Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados**, se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizaron la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión y luego se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis, terminando con la discusión.

**Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**, las mismas se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación y las recomendaciones, consideradas como viables.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 MARCO TEÓRICO

##### 1.1.1 Capacitación

Actualmente en el mundo empresarial, existen constantemente cambios socioeconómicos y tecnológicos, lo cual hace que en la organización el puesto de trabajo no sea estático; por tanto, para poder adecuarse a los avances tecnológicos de la actividad, es necesario buscar formas de actualizarse, a fin de permanecer en la curva del pleno desarrollo organizacional.

En tal sentido, el autor **IBAÑEZ MACHICAO, Mario (2013)** refiere que *la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, en que se hace uso de un conjunto de técnicas debidamente preestructuradas dentro de un procedimiento planeado, sistemático y organizado*. Todo este plan va dirigido al personal seleccionado, para que se capacite y adquiera nuevos conocimientos, o profundice y amplíe los propios, cambie de actitud y desarrolle sus habilidades y competencias, adaptándose a la



cultura organizacional y de acuerdo a las exigencias del puesto que desempeñe.

Además señala que la capacitación sirve como base para el desarrollo personal del trabajador y lo ayuda a mejorar su desempeño actual, por lo que debe verse como una inversión y no como un gasto, ya que tiene como finalidad reducir o eliminar los obstáculos del desarrollo de la organización empresarial.<sup>1</sup>

Sin embargo, los autores **WERTHER, William y Keith, DAVIS (2012)** lo definen así: "***La capacitación es la actividad enfocada a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo***".

Ampliando su definición refieren que muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.<sup>2</sup>

De igual manera el especialista **DESSLER, Gary (2013)** lo define de la siguiente forma: "***La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o***

---

<sup>1</sup> IBAÑEZ MACHICAO, Mario. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**, pp. 211-212

<sup>2</sup> WERTHER, William y Keith, DAVIS. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**, p. 241

***inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados'.***

Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental. Sin embargo, con frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas, por lo que distinguir entre ambas es siempre un tanto arbitrario.

En la actualidad, la capacitación se utiliza por cada vez más empresas para lograr dos objetivos adicionales. **Primero**, otras empresas están enseñando aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: éstas incluyen, como se recordará, cosas como actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos. **Segundo**, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado. Esta es una de las razones

por las que empresas ofrecen aproximadamente dos semanas de capacitación por año a todos los empleados.<sup>3</sup>

Por otro lado, los autores **THOMPSON, Arthur y A. J., STRICKLAND (2011)** informan que la capacitación y su repetición son partes importantes del proceso de puesta en práctica de la estrategia cuando una organización cambia a una estrategia que requiere habilidades, enfoques administrativos y métodos de operación diferentes.

Además agregan, que la capacitación también tiene una importancia estratégica en los esfuerzos organizacionales para desarrollar competencias basadas en las habilidades. Y es una actividad clave en los negocios en donde los conocimientos técnicos cambian con tanta rapidez que una organización pierde su capacidad de competir, a menos que su personal capacitado tenga conocimientos y experiencia de vanguardia.

Tal es así, que los encargados exitosos de la puesta en práctica de la estrategia se cercioran de que la función de la capacitación esté fondeada correctamente y de que se hayan establecido programas de capacitación efectivos. Si la estrategia elegida requiere nuevas habilidades, una capacidad tecnológica más profunda o el desarrollo y el empleo de nuevas capacidades, la capacitación se debe establecer cerca del primer lugar en la agenda

---

<sup>3</sup> DESSLER, Gary. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, p. 238

para la acción, debido a que es necesario proporcionarla desde el principio del proceso de puesta en práctica de la estrategia. <sup>4</sup>

En cuanto a los ***objetivos de la capacitación***, el autor **IBAÑEZ MACHICAO, Mario (2013)** presenta los siguientes:

- Cambiar la actitud del trabajador, para crear un clima laboral satisfactorio o para aumentar su motivación y volverlo más receptivo con la empresa.
- Otorgar oportunidades para el desarrollo individual del trabajador.
- Preparar al trabajador en nuevos conocimientos y habilidades necesarios en la realización de las tareas del puesto.

Con relación a la ***importancia de la capacitación***, señala lo siguiente:

- Ayuda al trabajador a adquirir y ampliar su nivel de conocimiento, para bien de su rendimiento y desempeño en sus labores actuales.
- El trabajador se siente motivado para incrementar su competitividad y busca desarrollar más habilidades.
- Genera cambios de actitud en el trabajador, con lo que se logra su estabilidad emocional.

---

<sup>4</sup> THOMPSON, Arthur y A. J., STRICKLAND. **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTOS Y CASOS**, p. 297

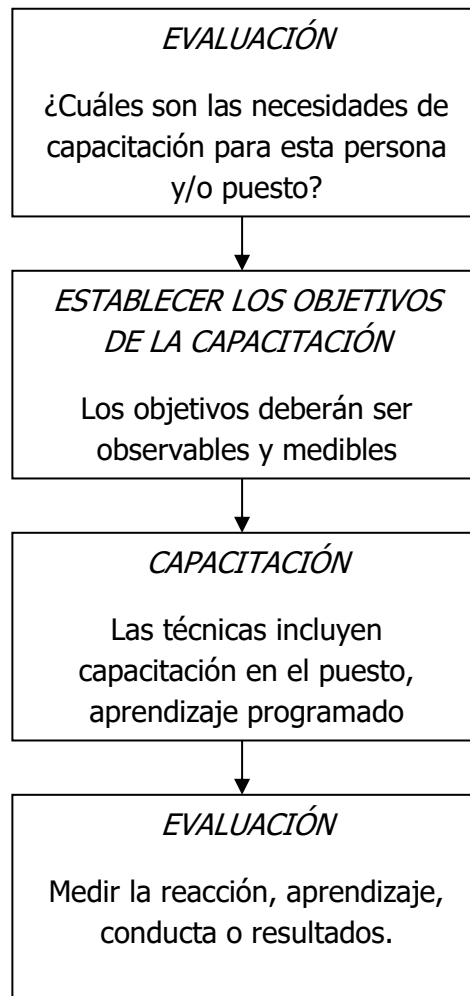
- Contribuye en desarrollar calidad en la producción, ya que el trabajador capacitado estará más informado sobre sus tareas y estará menos expuesto a cometer errores.
- Sirve para evitar la obsolescencia mental y organizacional, evita el continuo control y permite estar preparado frente a los cambios tecnológicos.<sup>5</sup>

Respecto al ***proceso básico de la capacitación*** los autores **KENNETH, Wexley y Gary, YUKL (2013)** informan que cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos, que lo resume en el siguiente esquema; pues el propósito del paso de evaluación es determinar las necesidades de la capacitación. Posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario *fijar objetivos* de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.

---

<sup>5</sup> IBAÑEZ MACHICAO, Mario. **Ob. Cit.**, pp. 211-212

## LOS CUATRO PASOS BÁSICOS EN LA CAPACITACIÓN



**Fuente:** KENNETH, Wexley y Gary, YUKL. **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND PERSONNEL PSYCHOLOGY**, p. 232

Asimismo, en el paso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe hacer un paso de evaluación. Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.

Como se aprecia la capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. Por tanto, para capacitar a los empleados es útil saber algo acerca de cómo aprende la gente. A continuación se dan algunas sugerencias:

**a) Haga el material significativo:** Es más fácil para los asistentes comprender y recordar el material que es significativo:

- Al inicio de la capacitación, proporcionar a los aspirantes un bosquejo del material que se va a presentar. El conocimiento de la imagen global facilita el aprendizaje.
- Utilizar una variedad de ejemplos familiares cuando presente el material.
- Organizar el material de tal manera que se presente en forma lógica y en unidades significativas.
- Tratar de utilizar términos y conceptos familiares a los aspirantes.
- Utilizar tanto apoyo visual como sea posible. <sup>6</sup>

**b) Preparar la transferencia del aprendizaje:** Asegurar de facilitar la transferencia del aprendizaje desde el sitio de la capacitación hasta el sitio de trabajo. Para hacer esto:

- Aumentar la similitud entre la situación en la capacitación y la situación en el trabajo.
- Ofrecer prácticas de capacitación adecuadas.
- Marcar o identificar cada característica de la máquina y/o paso en el proceso.

---

<sup>6</sup> KENNETH, Wexley y Gary, YUKL. **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND PERSONNEL PSYCHOLOGY**, pp. 232-240

**c) Motive a los asistentes.** Como todos los estudiantes sabe, el aprendizaje es más fácil cuando alguien está motivado a aprender. Para facilitar la motivación:

- Las personas aprenden mejor con la práctica. Trate de proporcionar tanta práctica real como sea posible.
- Los asistentes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son inmediatamente reforzadas, tal vez con un rápido "bien hecho".
- Los asistentes aprenden mejor cuando lo hacen a su propio paso. Si es posible, permita a los asistentes llevar su propio paso.<sup>7</sup>

Respecto a ***cómo evaluar las necesidades de capacitación***, el autor **DESSLER, Gary (2013)** refiere que el primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlos en subtareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado.

Sin embargo, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo. En este caso, generalmente la necesidad de capacitación deriva de problemas (como un exceso de desperdicio), por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacidad es en realidad la solución. Con

---

<sup>7</sup> **Ibid.**, pp. 259-295



frecuencia, el desempeño ha bajado debido a que los criterios no son claros o porque la persona simplemente no está motivada.

Es por eso que las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son: a) análisis de las tareas y b) análisis del desempeño, los cuales los define así:

**a) El análisis de tareas** un análisis de los requerimientos del puesto- para determinar la capacitación requerida. El análisis de tareas resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos.

**b) El análisis del desempeño** básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en el desempeño como el exceso de desperdicio o una baja producción. Otras técnicas utilizadas para identificar las necesidades de capacitación son a saber, informes de los supervisores, registros de personal, solicitudes de la gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionarios.

Cabe señalar, que el programa de capacitación reflejará también los planes generales de personal de la empresa, planes que en sí mismos derivan de las metas de la organización. Así, la meta de una cadena de tiendas departamentales de duplicar sus establecimientos en el sur significa que deberá trazar planes para contratar personal para estos nuevos locales; estos planes a su vez

requerirán que se seleccione y capacite a los empleados para los nuevos establecimientos.<sup>8</sup>

Con relación a la **capacitación y técnicas de capacitación**, los autores **KENNETH Wexley, y Gary, LATHAM (2013)** informan que después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas más comunes son las siguientes:

**a) Capacitación en el puesto de trabajo**, contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante un desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado del correo hasta el presidente de la organización, reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la empresa. En muchas organizaciones este tipo de capacitación es la única clave de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores que se encargan de la capacitación real.

Además, existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquirieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

---

<sup>8</sup> DESSLER, Gary. **Ob. Cit.**, p. 243

Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la organización. *La rotación de puesto*, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

Por otro lado, la capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Tal es así, que existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto. Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción –en particular, en los principios de aprendizaje explicados previamente, y quizás en la técnica de instrucción en el puesto.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> KENNETH Wexley, y Gary, LATHAM. **Ob. Cit.**, pp. 107-110

**b) Capacitación por instrucciones del puesto.** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un "punto clave" correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran *qué* se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran *cómo* se tiene que hacer y *por qué*.

Además, la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cinta de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

También, las organizaciones en la actualidad experimentan también con la *telecapacitación*, mediante la cual un instructor se encuentra en una locación central y desde allí capacita a grupos de empleados en otros lugares mediante conexiones o enlaces de televisión.

De igual modo, la ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporcionar retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores. Por otra parte, los empleados no aprenden mucho más con el aprendizaje programado que con un enfoque convencional de libro de texto. Por lo tanto, el costo de desarrollar los manuales y el sistema para la instrucción

programada se tendrá que valorar frente al acelerado aunque no mejor aprendizaje que garantiza.<sup>10</sup>

Los empleados que se contratan no están adecuadamente capacitados. Es por ello que la autora **LYNN, Nancy (2012)** informa que actualmente capacitar empleados implica más que sólo capacitarlos para realizar sus trabajos con eficiencia.

*Además, las técnicas de capacitación de alfabetización* indican que el analfabetismo funcional es un serio problema para muchas empresas. En tanto la economía se desplaza de los productos a los servicios, existe una necesidad correspondiente de trabajadores más capaces, más educados y que puedan efectuar por lo menos las funciones aritméticas básicas.

También una forma de hacer esto es convertir los materiales utilizados en los puestos de los empleados en herramientas de instrucción. Otro enfoque es traer profesionales externos, como maestros de las preparatorias locales o de la universidad de la comunidad, para instituir un programa correctivo de lectura y escritura. Otra opción es que los empleados asistan a clases vespertinas en la escuela preparatoria o de educación para adultos.

11

Un creciente número de empresas actualmente utilizan los grupos de trabajo y el "empowerment" para mejorar su eficiencia. En tal sentido el autor **LAABS, Jennifer (2013)** refiere que estas empresas adoptan el "trabajo en equipo" como un valor y luego

---

<sup>10</sup> NASK, G. N.; MUCZYK, J. P. y F. L., VETTORI. **THE ROLE AND PRACTICAL EFFECTIVENESS OF PROGRAMMED INSTRUCTION**, pp. 397-418

<sup>11</sup> LYNN, Nancy. **LET'S ERASE ILLITERACY FROM THE WORKPLACE**, pp. 29-32

organizan las labores en torno a estos grupos de trabajo. Después habilitan a estos grupos para que realicen el trabajo, lo cual significa darles el poder y la capacidad para cumplir con sus actividades.

Sin embargo, muchas empresas encuentran que el "trabajo en equipo" no se da por sí sólo; sino que, los empleados deben ser capacitados para ser buenos miembros de su equipo. Es por esto, por lo que empresas de gran prestigio gastan sumas considerables capacitando a los nuevos empleados para que sean buenos miembros del equipo.

También, no todos los empleados están deseosos de participar en estas actividades. Otras empresas hacen que los participantes potenciales pasen evaluaciones médicas extensas para asegurarse de que pueden intervenir en forma segura en actividades externas riesgosas. Otros sienten que las actividades externas son demasiado artificiales para ser aplicables en el trabajo. De cualquier forma ilustran las etapas que los empleadores recorrerán para formar el equipo de trabajo.

Tal es así, que muchas organizaciones utilizan los grupos de trabajo "círculos de calidad" para analizar los problemas relacionados con el trabajo y para llegar a soluciones. (Un círculo de calidad es un grupo de cinco a diez empleados, con frecuencia un grupo de trabajo, que se reúne durante una hora o dos cada semana en horario de labores para analizar un problema de su trabajo y desarrollar soluciones).<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> LAABS, Jennifer. **TEAM TRAINING GOES OUTDOORS**, pp. 53-66

El desarrollo del empleado, recurso o llamado actualmente talento humano, por diseño, se orienta hacia el futuro y tiene que ver más con la educación que con la capacitación del empleado en un puesto de trabajo específico. Tal es así, que el autor **RANDALL, Johnson (2014)** manifiesta que por educación se entiende que el empleado desarrolla actividades que intentan inculcar procesos de razonamiento –estimular la capacidad de una persona para comprender e interpretar el conocimiento- en lugar de presentar una colección de datos o de enseñar un conjunto de habilidades motoras.

Por lo tanto, el desarrollo se centra más en el crecimiento personal del empleado. Los empleados exitosos y preparados para ocupar puestos de mayor responsabilidad poseen habilidades analíticas, humanas, conceptuales y especializadas. Son capaces de pensar y comprender. La capacitación, per se, no puede superar la incapacidad de un individuo para entender las relaciones causa-efecto, para sintetizar a partir de la experiencia, para visualizar relaciones o para pensar de manera lógica. Como resultado, se sugiere que el desarrollo del empleado sea predominantemente un proceso educativo en lugar de un proceso de capacitación.<sup>13</sup>

De igual modo, el autor **PICKARD, Jane (2013)** indica que es importante considerar un elemento fundamental del desarrollo del empleado: todos, independientemente de su nivel, pueden desarrollarse. Históricamente, el desarrollo se reservaba para el personal con mayor capacidad para ocupar una gerencia. Aunque

---

<sup>13</sup> RANDALL, Johnson. **ALTERNATIVE METHODS: TECHNOLOGY, GOOD CLIENT RELATIONS HELP TRAINING TO THRIVE**, pp. 5-8

es fundamental que se capacite a los individuos que ocupan puestos gerenciales con ciertas habilidades específicas –como planeación, organización, liderazgo, control y toma de decisiones- el tiempo ha demostrado que también los empleados que no ocupan puestos; asimismo, el mayor énfasis sobre la calidad y los clientes ha cambiado la forma de apreciar el desarrollo de los empleados.

Es por eso, que una parte del desarrollo de las capacidades de un individuo puede darse en el puesto de trabajo, los cuales el autor revisa varios métodos, tres técnicas populares de desarrollo en el puesto de trabajo (rotación de puestos de trabajo, puestos de asistente y asignación de comités) y tres métodos de desarrollo fuera del puesto de trabajo (conferencias y seminarios, ejercicios de simulación y capacitación externa).

**a) La rotación de puesto de trabajo**, implica cambiar a los empleados en varios puestos de la organización, en un esfuerzo por ampliar sus habilidades, conocimientos y aptitudes, y puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical no es otra cosa más que la promoción de un trabajador a un nuevo puesto. <sup>14</sup>

Por otro lado, el autor **GREEN, Keith (2013)** informa que la **capacitación en el exterior** es una tendencia de la década de los noventa en el desarrollo del empleado fue el uso de la capacitación en el exterior (a la que con frecuencia se hace referencia como capacitación aislada o en lugares solidarios). El objetivo principal de

---

<sup>14</sup> PICKARD, Jane. **TRAINING ON ONOTHER PLANE**, pp. 45-47



este tipo de capacitación consiste en enseñar a los aprendices la importancia que representa trabajar juntos en equipo.

También, la capacitación en el exterior implica, por lo general, un gran reto emocional y físico. El propósito de este tipo de capacitación consiste en ver cómo reaccionan los empleados frente a las dificultades que les presenta la naturaleza. ¿Enfrentan solos estos peligros? ¿Se sienten desorientados? ¿O tienen control sobre sí mismos y logran su meta? La realidad es que el mundo actual de los negocios no permite que los empleados "estén solos". Esto ha reforzado la importancia de trabajar hombro a hombro con los demás, construyendo relaciones de confianza y teniendo éxito como miembro de un grupo.<sup>15</sup>

Por otro lado, la **PÁGINA VIRTUAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ (2016)** informa que la capacitación que se brinda a los oficiales es con el fin de mejorar el desempeño durante el año, reforzar la instrucción y preparación del personal de Oficiales, abarcando temas como el proceso de toma de decisiones, planeamiento estratégico, realidad nacional, clima organizacional, liderazgo en los nuevos tiempos, entre otros puntos de interés que sirvan de herramientas para el cumplimiento de la misión asignada con eficiencia.

---

<sup>15</sup> GREEN, Keith. **LEADERSHIP PROGRAM A LIFE-ALTERING EXPERIENCE**, pp. 58-60

## **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE OFICIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ<sup>16</sup>**



En suma, la capacitación es una de las funciones claves de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, se debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Además, significa que la gestión y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

### **1.1.2 Eficiencia**

La eficiencia es el uso racional de los medios con que se en cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el

---

<sup>16</sup> PÁGINA VIRTUAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ. **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE OFICIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ**, p. 1

mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

En tal sentido, un diseño de organización debería fomentar la búsqueda eficiente de las metas de la organización. Tal es así, que los autores **HODGE, B. J.; ANTHONY, William P. y Lawrence M., GALES (2013)** quienes tienen su propio punto de vista lo definen así: "*La eficiencia es hacer bien las cosas, es un factor crítico para la supervivencia y el éxito de una organización, y lo apropiado del diseño de la organización es uno de los factores clave.*

Asimismo agregan, que muchas empresas cambian las configuraciones para eliminar la duplicidad, mejorar receptividad y lograr economías de escala. Un diseño eficiente debería proporcionar un armazón o red de diferenciación e integración de tareas para la asignación y utilización de unos recursos de la organización.<sup>17</sup>

De igual modo, los autores KATZ y KAHN quienes son citados por **CHIAVENATO, Idalberto (2014)** lo define de la siguiente forma: "*La eficiencia se refiere a la relación entre las entradas de una organización que salen como producto y las que son absorbidas por el sistema*". La eficiencia se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización.

---

<sup>17</sup> HODGE, B. J.; ANTHONY, William P. y Lawrence M., GALES. **TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN. UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**, p. 239

Además, la eficiencia pretende incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).<sup>18</sup>

Por otro lado, el autor **DAFT, Richard L. (2012)** lo define de la siguiente manera: "***La eficiencia es un concepto más limitado, que se refiere a los procesos internos de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para producir una unidad de producto***". Puede medirse como la proporción de insumos utilizados para la producción. Si una organización puede alcanzar un nivel dado de producción con menos recursos que otra, se describiría como más eficiente.

También refiere, que algunas veces la eficiencia lleva a la efectividad. En otras organizaciones, la eficiencia y la efectividad no están relacionadas. Una organización puede ser altamente eficiente, pero no alcanzar sus objetivos porque elabora un producto sin demanda. De igual manera, una organización puede alcanzar sus objetivos de utilidades, pero ser ineficiente.<sup>19</sup>

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. En tal sentido, los autores **KOONTZ, Harold y Heinz, WEIHRICH (2014)** quienes tienen su propia apreciación, lo definen así: "***El logro de las metas con la menor***

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**, p. 791

<sup>19</sup> DAFT, Richard L. **TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**, p. 66

***cantidad de recursos. Es imposible que los administradores sepan si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización".***<sup>20</sup>

Para aumentar considerablemente la eficiencia de una organización, es importante tener en cuenta el aporte de fabricación y marketing. La administración de materiales incluye las actividades necesarias para hacer que éstos lleguen a las instalaciones de fabricación mediante el proceso de producción, y lleguen al usuario final a través de un sistema de distribución. El potencial para reducir costos mediante una administración de materiales más eficiente es enorme.

Por otro lado, los autores **HILL, Charles y Gareth, JONES (2013)** informan que el mejoramiento de la eficiencia en la función de administración de materiales requiere la adopción de un sistema de inventario justo a tiempo (JAT). Los mayores ahorros en costos provienen del aumento en el movimiento total de existencia, lo cual disminuye los costos de mantenimiento de inventarios, como bodegaje y almacenamiento.

Sin embargo, existen soluciones para estas limitaciones. Por ejemplo, con el fin de reducir los riesgos relacionados con la dependencia justamente en un solo proveedor de un importante insumo, sería aconsejable que la firma tuviera fuentes de insumos de varios proveedores.

---

<sup>20</sup> KOONTZ, Harold y Heinz, WEIHRICH. **ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL**, p.12

Además, la labor superior de investigación y desarrollo al ayudar a que una compañía logre mayor eficiencia es doble. En primer lugar, la función de I&D puede incrementar considerablemente la eficiencia al diseñar productos fáciles de fabricar. Al reducir la cantidad de piezas que forman un producto, I&D puede disminuir en forma considerable el tiempo de ensamblaje requerido, lo cual se traduce en una mayor productividad del empleado y menores costos unitarios.

Por otro lado, se aprecia que el resultado fue una sustancial disminución en los costos de fabricación. Debe observarse que el diseño para la fabricación requiere una estrecha coordinación entre las funciones de fabricación e I&D de la organización. Esto se logra mejor a través de equipos multidisciplinarios que integren el personal de fabricación y el de I&D, de manera que puedan trabajar sobre el problema en forma conjunta.

En cuanto a la segunda manera como la función I&D puede ayudar a que una empresa obtenga mayor eficiencia es mediante innovaciones pioneras de procesos. La innovación de un proceso es un perfeccionamiento de la forma como operan los procesos de producción que produce mejoramiento en su eficiencia. Las innovaciones en los procesos con frecuencia son la mayor fuente de ventaja competitiva.<sup>21</sup>

Con relación a la ***estrategia y eficiencia de los recursos humanos***, los autores **SORGE, A. y M., WARNER (2012)**

---

<sup>21</sup> HILL, Charles y Gareth, JONES. **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. UN ENFOQUE INTEGRADO**, p. 145-146

manifiestan que la productividad del empleado es uno de los determinantes claves de la eficiencia y estructura de costos de una compañía. Cuanto más productivos sean los empleados, menores serán los costos unitarios. El reto para la función de recursos humanos en una empresa es inventar formas para incrementar la productividad del trabajador. Ésta posee tres alternativas fundamentales: capacitar a los empleados, organizar la fuerza de trabajo en equipos autogestionarios y vincular el pago al desempeño.

**a) Capacitación del empleado.** Los individuos son un importante insumo dentro del proceso de producción. Los individuos más calificados pueden realizar tareas en forma más rápida y precisa, y existe mayor probabilidad de que aprendan tareas complejas asociadas a muchos métodos modernos de producción que quienes poseen menos habilidades. La capacitación puede mejorar los niveles de habilidad del empleado, proporcionando a la firma ganancias en eficiencia relacionadas con la productividad.

En efecto, la investigación realizada sobre productividad indica que una de las principales fuentes de la ventaja competitiva que muchas organizaciones tienen sobre sus rivales, es su compromiso con el mejoramiento del nivel de habilidades de sus empleados mediante permanentes programas de capacitación. Estos programas poseen cuatro componentes importantes. En primer lugar, rotar empleados les permite adquirir habilidades generales. En segundo lugar, muchas firmas tienen amplia capacitación fuera del trabajo. En tercer lugar, muchas organizaciones motivan a sus

empleados para que desarrollen destrezas a través de cursos por correspondencia. Por último, la participación en actividades de equipos mejora el desempeño de la organización. Las empresas que desean mejorar las habilidades de sus empleados podrían considerar la posibilidad de adoptar medidas similares.<sup>22</sup>

**b) Equipos autogestionarios.** Estos equipos son un fenómeno relativamente reciente en la organización. Unas cuantas empresas los utilizaron hasta mediados de la década de 1980, sin embargo, desde ese entonces se han difundido en forma rápida. Los miembros del equipo aprenden todas las tareas de éste y se rotan cada una. El resultado es una fuerza de trabajo más flexible. Los miembros del equipo pueden reemplazar a los compañeros ausentes. Los equipos también asumen deberes administrativos como programación de labores y vacaciones, pedido de materiales y contratación de nuevos miembros.

Asimismo, la gran responsabilidad impuesta a los miembros del equipo y el *empowerment* que implica se consideran motivaciones. Las personas a menudo responden bien cuando se les da mayor autonomía y responsabilidad. Las bonificaciones por desempeño unidas a la producción en equipo y a los objetivos de calidad funcionan como una motivación adicional.

En tal sentido, el efecto neto de introducción de equipos autogestionarios es supuestamente un aumento en la productividad y un incremento sustancial en la calidad del producto. Los ahorros

---

<sup>22</sup> SORGE, A. y M., WARNER. **MANPOWER TRAINING, MANUFACTURING ORGANIZATION, AND WORK PLACE RELATIONS IN GREAT BRITAIN AND WEST GERMANY**, pp. 318-320



adicionales en costos surgen al eliminar supervisores y crear una jerarquía organizacional más plana.

Es por ello, que quizá la combinación más potente es la que corresponde a los equipos autogestionarios y células de fabricación flexible. Los dos parecen hechos el uno para el otro. Sin embargo, estos equipos no son una panacea; a menos que se encuentren integrados con la tecnología de fabricación flexible, los equipos pueden no desarrollar todo su potencial.

**c) Pago por desempeño.** Las personas trabajan por dinero, por esta razón, cuesta sorprenderse con el hecho de que vincular el pago con el desempeño pueda ayudar a incrementar la productividad del empleado. Algunas de las organizaciones más eficientes del mundo, atentas a la necesidad de cooperación entre empleados para obtener beneficios en productividad, *no vinculan* el pago con el desempeño individual. Por el contrario, lo asocian con el desempeño de grupo o equipo. Esta instancia genera fuerte motivación para que los individuos cooperen entre sí en el logro de metas de equipo; es decir, facilita el trabajo en conjunto.<sup>23</sup>

Con relación a la ***infraestructura y eficiencia***, los autores manifiestan que la infraestructura establece el contexto dentro del cual se realizan las demás actividades de creación de valor. Se deduce que la infraestructura puede ayudar a lograr metas de eficiencia. Ante todo, la infraestructura puede fomentar un compromiso con la eficiencia en toda la compañía y promover la

---

<sup>23</sup> HILL, Charles y Gareth, JONES. **Ob. Cit.**, pp. 147-148

cooperación entre las diferentes funciones en la búsqueda de metas y de eficiencias.

Sin embargo, una función adicional de liderazgo consiste en facilitar la cooperación multidisciplinaria necesaria para lograr eficiencia superior. Es por eso, que presenta una tabla donde resume las tareas básicas que deben asumir las diversas funciones con el fin de lograr eficiencia superior.

### **LAS TAREAS BÁSICAS DE DIVERSAS FUNCIONES DE CREACIÓN DE VALOR EN EL LOGRO DE EFICIENCIA SUPERIOR**

<b>Función de creación de valor</b>	<b>Tareas básicas</b>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Generar compromiso con la eficiencia en toda la compañía.</li> <li>(2) Facilitar la cooperación entre funciones.</li> </ul>
Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Cuando sea apropiado, seguir la curva de experiencia con base en economías de costos.</li> <li>(2) Implementar sistemas de fabricación flexible.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Cuando sea apropiado, adoptar un plan decisivo de marketing con el fin de dar alcance a la curva de experiencia.</li> <li>(2) Reducir la deserción de la clientela mediante la generación de lealtad a la marca.</li> </ul>
Administración de materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Implementar los sistemas JAT (justo a tiempo).</li> </ul>
I&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Diseñar productos de fácil fabricación.</li> <li>(2) Buscar innovaciones de procesos</li> </ul>

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Instituir programas de capacitación para desarrollar habilidades.</li> <li>(2) Implementar equipos autogestionarios.</li> <li>(3) Implementar el pago por desempeño</li> </ul>
------------------	---

Además se debe tener en cuenta, que lograr la eficiencia superior no es algo que se puede obtener con base en una función por sí misma. Requiere un compromiso de toda la organización y una habilidad para asegurar la estrecha cooperación entre funciones. La alta gerencia desempeña un rol importante en este proceso al ejercer liderazgo e influir en la infraestructura. <sup>24</sup>

Sin embargo, no es suficiente conformarse con ser eficiente, la gerencia también debe preocuparse de ver las actividades se completen; esto es, busca la eficacia. Cuando los gerentes alcanzan las metas de la organización, demos que son eficaces. La eficacia puede ser descrita como "hacer las cosas correctas". Así, la eficiencia se ocupa de los medios y la eficacia de los fines. Es por eso que la eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pues es más fácil ser eficaz si ignoramos la eficiencia, tal cual se aprecia la eficiencia y la eficacia son distintas.

Para el autor **DRUCKER, Peter (2012)** uno de los autores más reconocido en el campo de la administración dice: que ***la eficiencia significa hacer correctamente las cosas***, pues es un concepto que se refiere a "insumos-productos", los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente.

---

<sup>24</sup> **Ibid.**, pp. 148-149

Como se puede apreciar, ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, el autor afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.<sup>25</sup>

Por otro lado, los autores **ROBLES VALDÉS, Gloria y Carlos ALCÉRRECA JOAQUÍN (2013)** informan que podemos ver a la eficiencia con la administración ya que la eficiencia administrativa es la proporción de la totalidad de los recursos de la organización que contribuye a la productividad durante el proceso de producción. Entre más alta sea esta proporción, más eficiente es el gerente. Entre más recursos se malgastan o no se utilicen durante el proceso de producción, más ineficiente será el gerente. En esta situación, los recursos organizacionales se refieren no sólo a las materias primas que son utilizadas para producir bienes o servicios sino también están relacionados al esfuerzo humano.

Asimismo, la eficiencia administrativa se describe como mejor parte de un continuo que va de ineficiente a eficiente. Ineficiente significa que una muy pequeña proporción del total de los recursos contribuye a la productividad durante el proceso de producción; eficiente significa que una muy grande proporción contribuye.

Por otro lado, se puede decir que un diseño de organización debería fomentar la búsqueda eficiente de las metas de la organización. La eficiencia, es un factor crítico para la supervivencia y el éxito de una organización, y lo apropiado de la organización es

---

<sup>25</sup> DRUCKER, Peter. **THE EFFECTIVE EXECUTIVE**, pp. 10-11

uno de los factores clave. No solo las empresas en apuros son las que modifican sus diseños para mejorar la eficiencia. Muchas organizaciones cambian las configuraciones para eliminar la duplicidad, mejorar receptividad y lograr economías de escala.<sup>26</sup>

De ahí, los autores **RUE Leslie W. y Lloyd L. BYARS (2012)** acotan que en cuanto a la economía dentro de la organización ha cambiado de una abundancia y excedente de una eficiencia competitiva decreciente y a escasez más frecuente. Los costos han aumentado dramáticamente, la balanza de comercio se ha deteriorado.

De otro lado, la determinación de la productividad desafortunadamente, cuando se menciona el término productividad muchas personas suponen automáticamente que solamente quiere decir trabajo más productividad es el resultado de tres componentes separados, eficiencia de la tecnología (equipo, métodos, materiales, etc.), eficiencia de mano de obra y eficiencia de la administración.

La eficiencia de la mano de obra es una función del nivel general de servicios ofrecidos y de la motivación por el trabajo. Los servicios como se usaron aquí incluyen salud, educación, investigación, etc. Dada la alta eficiencia de la tecnología y mano de obra, los administradores deben combinar eficientemente estos insumos si ha de resultar una alta productividad. Por lo tanto, la productividad no es simplemente un asunto de hacer que los

---

<sup>26</sup> ROBLES VALDÉS, Gloria y Carlos ALCÉRRECA JOAQUÍN. **ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO**, p. 49.

empleados trabajen más tiempo y más duro. El deseo de trabar, al que se refieren a menudo como la ética del trabajo puritano, no se debe ausentar; sin embargo, representa solamente uno de varios requisitos para la alta productividad.<sup>27</sup>

De igual modo, el autor **DRUCKER, Peter (2011)** propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia –la habilidad para hacer las cosas “correctas”– y la eficiencia –la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios el autor sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.<sup>28</sup>

Dentro de la *eficiencia empresarial*, el autor **VÁSQUEZ LEMA Marcelo (2014)** manifiesta que se encuentra abocado también la economía pues el objetivo central de la economía es tratar de optimizar los resultados, es importante que el país, la organización o la persona asigne los recursos a su mejor uso, pues se trata de un problema de eficiencia que no es ya posible producir más de algún bien o servicio, sin sacrificar en la producción de otro.

Respecto al *componente de la eficiencia más importante* para la mayoría de las organizaciones es la productividad del

---

<sup>27</sup> RUE Leslie W. y Lloyd L. BYARS. **ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y APLICACIONES**, pp. 402-404

<sup>28</sup> DRUCKER Peter. **MANAGING FOR RESULTS**, p. 196

trabajador, la cual usualmente se mide teniendo en cuenta la producción por empleado. Al tener como constante esta condición, la empresa con la mayor productividad por trabajador en una industria usualmente tendrá los menores costos de producción. En otras palabras es organización tendrá una ventaja competitiva con base en sus costos.

*Además, todo proceso de cambio debe mejorar y formar parte de una alineación general del sistema organizacional que se enfoque en los factores clave de éxito de la empresa e industria para que de los frutos esperados. Para hacer que su organización sea eficiente primero concentre sus esfuerzos en analizar qué es lo que realmente la hace funcionar como empresa. Recién desde esta comprensión se puede diseñar una estrategia que toma en cuenta toda la organización como un todo y perfeccionar el proceso de realización del producto que permita satisfacer y superar las expectativas en forma rentable.*

*De ahí que no sirve de mucho tener un proceso de producción competitivo a nivel mundial, si nuestro proceso de comercialización, marketing, distribución, investigación y desarrollo, entre otras, no están al mismo nivel, igual seremos una organización no eficiente y por lo tanto no competitiva, es por eso que se hace énfasis en estrategias de mejoras y perfeccionamiento tomando una organización como un todo muy no por partes.*

*Es así que en las organizaciones que buscan ser eficientes (como se mencionó, para ser competitivas) todas las áreas y*

*funciones deben trabajar en conjunto concentrándose en los elementos que hacen la mayor contribución al éxito.*<sup>29</sup>

Con todo lo relacionado a la eficiencia, el autor **GONZÁLES JORDÁN, Benjamín (2013)** refiere que es difícil hablar sobre eficiencia en una conversación cotidiana sin que se generen desacuerdos y malentendidos. Muchas personas contemplan la eficiencia como una meta claramente deseable. Para un ingeniero, un empresario, un político, una madre que trabaja, un economista, el obtener más por menos parece ser una meta razonable. Otras personas piensan que la búsqueda de la eficiencia interfiere con otras metas que creen que son más valiosas.

En general los economistas utilizan la idea de eficiencia en una forma que evita estos conflictos. El uso de los recursos es eficiente cuando se producen los bienes y servicios que las personas valoran más. En forma equivalente, el uso de recursos es eficiente cuando no podemos producir más de un bien o servicios sin dejar de producir otros bienes o servicios a los que les damos más valor.<sup>30</sup>

Dentro de la **eficiencia organizacional**, los autores **PARKING Michael y Gerardo ESQUIVEL (2014)** refieren que tanto los compradores y los vendedores intentan lo mejor que pueden para sí mismo, y nadie hace planes para obtener un resultado eficiente para la sociedad en su conjunto. Los compradores buscan el precio más bajo posible y los vendedores

---

<sup>29</sup> VÁSQUEZ LEMA Marcelo. **COMO ALCANZAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**, pp. 15-20

<sup>30</sup> GONZALES JORDÁN, Benjamín. **INTRODUCCIÓN A LAS DECISIONES FINANCIERAS EMPRESARIALES**, pp. 45-69



buscan los precios más alto posibles. El mercado por sí mismo llega a un equilibrio en el cual las ganancias provenientes del comercio son tan grandes como sea posible.

Con relación a los obstáculos que pueda tener la eficiencia aunque por lo general los mercados funcionan muy bien y envían los recursos a donde se les asigna el mayor valor, no siempre dan con la respuesta correcta. En ocasiones los mercados generan una producción excesiva de un bien o servicio y en ocasiones ocurre lo contrario. Además, lograr una asignación eficiente de los recursos en la economía de mercado son los siguientes: a) Precio topes y precio mínimos, b) Impuestos, subsidios y cuotas, c) Monopolio, d) Bienes públicos, e) Costos y beneficios externos.

Se debe saber que también sabrá que las empresas que tienen enormes utilidades, aunque sean eficientes en algún sentido, podrían ser poco eficientes en un sentido más amplio, pues cuando la organización utiliza los recursos en forma eficiente en un equilibrio competitivo la suma del consumidor más del productor se maximiza. En este equilibrio, los recursos están empleando en las actividades en las cuales se les asigna un valor más alto, ya que las organizaciones intentan mejorar sus planes para obtener un resultado eficiente.<sup>31</sup>

Dentro de esta variable, el autor **VALENZUELA, José (2015)** refiere de lo que se hace preciso distinguir al capital como una singular manifestación de una relación de valor (destacando la dimensión social de esta relación) ubicándola en su proceso de

---

<sup>31</sup> PARKING Michael y Gerardo ESQUIVEL. **MICROECONOMÍA**, pp. 24-34

incesante expansión y metamorfosis, donde es necesario distinguir tres momentos centrales: a) la generación del excedente; b) el de su realización; c) el de su acumulación. La especificación de un modo particular de acumulación se podría lograr si se puede determinar con certeza: el nivel y tipo del patrimonio productivo; la tecnología y los niveles de actividad; el nivel y composición del producto; las modalidades de la reproducción; el grado y tipo de cooperación.

Además, debemos averiguar con exactitud si nos encontramos en una etapa de transición, en la cual se estaría imponiendo un cambio de paradigma, esto es, un período donde se superponen paradigmas tecnoeconómicos uno en su fase de madurez (el predominante) y otro en su fase de gestación y desarrollo (el emergente). Si lo anterior es correcto, nos encontraríamos en una etapa de redefinición de las condiciones de la competitividad pues, por una parte, el desarrollo científico-tecnológico proporciona los medios para lograr una mayor productividad y por otra parte, otorgando un nuevo conjunto de criterios de eficiencia que configurarían, a su vez, un nuevo modelo de organización y de gestión, lo que implica una radical modificación de los conocimientos, habilidades y capacidades hasta ahora designadas para los niveles gerenciales.<sup>32</sup>

Finalmente, se puede apreciar que la eficiencia puede ser de utilidad en diversos campos de la gestión. *En primer lugar*, para mejorar la eficiencia se debe identificar las mejores y las peores

---

<sup>32</sup> VALENZUELA José. **LA FIRMA CAPITALISTA: PATRONES DE EXPANSIÓN, MODOS DE CENTRALIZACIÓN Y GRUPOS SUPRE-CORPORADOS EN "EMPRESA, CRISIS Y DESARROLLO"**, pp. 115-126

prácticas asociadas con una elevada o reducida eficiencia y productividad, respectivamente. *En segundo lugar*, para aportar información útil en el diseño de políticas mediante la valoración del efecto de la titularidad, del diseño organizativo, de los sistemas de pago, de las fusiones, y de otros instrumentos de regulación sobre la eficiencia. Y, *en tercer lugar*, la descripción de la eficiencia de una organización, la clasificación atiende el nivel de eficiencia, o analizando de qué forma las medidas obtenidas son sensibles a las diferentes técnicas dentro de la empresa.

Con relación a la teoría económica, los costes pueden ser superiores al nivel mínimo posible (ineficiencia económica o de costes) por dos causas: una medida radial de eficiencia de una organización que se compone de dos elementos: *eficiencia técnica* (ET), que refleja la habilidad de una organización de obtener el máximo nivel de producción con unos recursos dados. Estas dos medidas se combinan para obtener una medida de la eficiencia económica (EE) o de costes. Para que una organización sea eficiente debe operar sobre la frontera de costes o de producción.<sup>33</sup>

## 1.2 INVESTIGACIONES

Al consultar tanto en la Biblioteca como en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, encontramos diferentes trabajos, además también se hizo una búsqueda en diferentes universidades tanto nacionales como internacionales, hallando los siguientes estudios:

---

<sup>33</sup> ORTÚN V, Casado y D., SÁNCHEZ JR. **MEDIDAS DE PRODUCTO Y EFICIENCIA EN ATENCIÓN PRIMARIA**, pp. 68-112.

### 1.2.1 Investigaciones Nacionales

- **Universidad Inca Garcilaso de la Vega**

**Autor:** NÚÑEZ ARANDA, Juan Fernando – Tesis para optar el Grado en Administración.

**Tema:** La capacitación del capital humano y competitividad empresarial en el marco de los Tratados de Libre Comercio – TLC. (2011).

**Resumen:**

La información obtenida como producto de la aplicación del instrumento de medición han permitido establecer que la evaluación de las necesidades del RR.HH. influye en la capacidad de las empresas industriales.

Los datos han permitido dar a conocer que la participación frecuente de los cursos patrocinados por la empresa influye en el buen uso de los recursos materiales.

Se ha establecido que el desarrollo de cualidades personales influye en el buen nivel de diseño de los productos industriales.

En conclusión, se ha establecido que la capacitación frecuente del capital humano influye en el buen nivel de competitividad de las empresas industriales en el marco de los tratados de Libre de Comercio- TLC.<sup>34</sup>

- **Universidad Inca Garcilaso de la Vega**

**Autor:** ARBULU QUEVEDO, Ricardo Miguel – Tesis para optar el Grado de Maestro en Administración

---

<sup>34</sup> NÚÑEZ ARANDA, Juan Fernando. **LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO – TLC**, p. 5

**Tema:** Capacitación de los oficiales de las Fuerzas Armadas del Perú en el logro de los objetivos de las diferentes misiones de paz. (2011)

**Resumen:**

Los datos obtenidos como producto del estudio realizado han permitido establecer que los diferentes aspectos que ofrecen los programas de capacitación, logran el cumplimiento de los objetivos a nivel de las misiones de paz a cargo de las Fuerzas Armadas del Perú.

Se ha establecido que las estrategias empleadas en los programas de capacitación permiten alcanzar los objetivos operativos en forma oportuna a nivel de las misiones de paz.

Es necesario precisar que las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación incide en la percepción del desempeño del personal militar en cumplimiento de las misiones de paz.

Los datos obtenidos han permitido analizar y posteriormente establecer que los resultados obtenidos en estos programas de capacitación permiten alcanzar los objetivos tácticos con éxito a nivel de las Fuerzas Armadas en misiones de paz.<sup>35</sup>

- **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

**Autor:** GABILLO ZAPATA, Silvio Mauricio y Francisco MEJÍA ORTIZ – Tesis para optar el Título de Ingeniero Civil.

---

<sup>35</sup> ARBULU QUEVEDO, Ricardo Miguel. **CAPACITACIÓN DE LOS OFICIALES DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LAS DIFERENTES MISIONES DE PAZ**, p. 2

**Tema:** Optimización de la eficiencia del proceso constructivo en la partida de encofrado de vigas mediante la aplicación de cartas balance y líneas de balance, bajo un enfoque lean, para optimizar la mano de obra en el Centro Comercial "Paso 28 de Julio" en la Ciudad de Lima. (2014)

**Resumen:**

El origen del concepto "Lean Construction" surge a partir de las mejoras desarrolladas en los sistemas de gestión implementados en las industrias desde la década de los años 50. Es que en esta década estas mejoras originaron un nuevo sistema de producción de la empresa automotriz japonesa Toyota. Esta mejora se vio reflejada, entre otras cosas, en la eliminación de los inventarios a través de pequeños lotes de producción, reducción de los tiempos de ciclo, trabajo y planeación con los proveedores y producción automatizada. Conjuntamente la implementación de esta filosofía fue evolucionando a la par en Japón consiguiendo un control estadístico de calidad, sistemas de aseguramiento y una mejor gestión de calidad en una perspectiva más extensa, siendo estas las bases para un nuevo modelo de producción posterior y por consiguiente a la filosofía "Lean Construction".<sup>1</sup> A pesar de que la nueva filosofía de la producción fue introducida a principios de los años 50.<sup>36</sup>

### **1.2.2 Investigaciones Internacionales**

---

<sup>36</sup> GABILLO ZAPATA, Silvio Mauricio y Francisco MEJÍA ORTIZ. (2014) **OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO CONSTRUCTIVO EN LA PARTIDA DE ENCOFRADO DE VIGAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CARTAS BALANCE Y LÍNEAS DE BALANCE, BAJO UN ENFOQUE LEAN, PARA OPTIMIZAR LA MANO DE OBRA EN EL CENTRO COMERCIAL "PASO 28 DE JULIO" EN LA CIUDAD DE LIMA**, p. 4

- **Universidad Nacional Autónoma de México**

**Autor:** HERNÁNDEZ FLORES, Lenda Patricia y Rebeca, CRUZ GALICIA – Tesis para obtener el Título de Licenciada en Pedagogía.

**Tema:** Capacitación al personal administrativo de la Clínica N° 23 del IMSS: Propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales. (2014)

**Resumen:**

En un contexto por demás cambiante, el proceso de capacitación es un tema recurrente de las instituciones, que si bien es parte de la reglamentación de las mismas, en distintas ocasiones se ve en ella una pérdida de tiempo e insumos.

En un contexto por demás cambiante, el proceso de capacitación es un tema recurrente de las instituciones, que si bien es parte de la reglamentación de las mismas, en distintas ocasiones se ve en ella una pérdida de tiempo e insumos.<sup>37</sup>

- **Universidad de Extremadura - España**

**Autor:** PEDRAJA CHAPARRO, Francisco – Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración.

**Tema:** Evaluación de la eficiencia con factores exógenos mediante el análisis envolvente de datos. Una aplicación a la educación secundaria en España. (2012)

---

<sup>37</sup> HERNÁNDEZ FLORES, Lenda Patricia y Rebeca, CRUZ GALICIA. **CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA N° 23 DEL IMSS: PROPUESTA PEDAGÓGICA RESPECTO AL CUIDADO DE SÍ MISMO Y COMO MEJORA PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES**, p. 4

**Resumen:**

La enorme expansión experimentada por el gasto público en los países avanzados durante las últimas décadas y las dificultades existentes para incrementar los recursos mediante el aumento de la presión fiscal han convertido a las actuaciones encaminadas a mejorar la eficiencia en el ámbito público en una prioridad de la política económica. El logro de ese objetivo está condicionado por la posibilidad de obtener una medida apropiada del comportamiento más o menos eficiente del sector público.

La evaluación de la eficiencia en el ámbito público requiere la consideración de aquellas características propias de la producción en ese ámbito. Las instituciones públicas realizan un proceso de producción distinto al que tiene lugar en el sector privado. En la mayoría de los casos, existen dificultades para definir las producciones públicas, medir su calidad y agregar sus resultados en un índice ante la inexistencia o sospecha de precios.

En este sentido, las peculiaridades de la producción de servicios públicos han hecho que la técnica conocida como análisis envolvente de datos (DEA) haya sido una de las más utilizadas en este campo, al ofrecer una aproximación sensata a los anteriores problemas de multiplicidad del output, desconocimiento del proceso productivo y ausencia de precios, especialmente si la actividad evaluada es relativamente sencilla.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> PEDRAJA CHAPARRO, Francisco. **EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA CON FACTORES EXÓGENOS MEDIANTE EL ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS. UNA APLICACIÓN A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN ESPAÑA**, p. 2



- **Universidad de Granada - España**

**Autor:** GARCÍA RUBIO, Miguel Ángel – Tesis para optar el Grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.

**Tema:** La medición de la productividad y la eficiencia en los servicios de abastecimiento de agua de las ciudades andaluzas. (2009)

**Resumen:**

El agua es un recurso natural vital para la supervivencia de las poblaciones. Su creciente escasez y progresiva degradación exigen cambios que mejoren la eficiencia con que se usa este recurso. En este sentido, uno de los retos urgentes del siglo XXI es la racionalización económica de la gestión de las aguas. Es preciso garantizar la sostenibilidad de los diferentes usos compatibles con los objetivos básicos de equidad social que la sociedad determine. Hay quienes piensan que nos espera una crisis del agua, pero la evitaremos si no demoramos la respuesta y desarrollamos todas las soluciones de que disponemos.<sup>39</sup>

### 1.3 MARCO CONCEPTUAL

---

<sup>39</sup> GARCÍA RUBIO, Miguel Ángel. **LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS DE ABASTECIMIENTO DE AGUA DE LAS CIUDADES ANDALUZAS**, p. 3

- **Capacidad profesional.-** Es aquella necesaria para el desarrollo de la ocupación. Hace referencia a todas las dimensiones de la profesionalidad, tales como: capacidad técnica, capacidad organizativa, de relación con el entorno y de respuesta a contingencias.<sup>40</sup>
- **Capacitación.-** En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado.<sup>41</sup>
- **Conocimientos adquiridos.-** Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.<sup>42</sup>
- **Eficiencia.-** La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender los todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> SEFCARM.ES. CAPACIDAD PROFESIONAL, p. 1

<sup>41</sup> DEFINICIÓNABC. **CAPACITACIÓN**, p. 1

<sup>42</sup> DEFINICION.DE. **CONOCIMIENTO**, p. 1

<sup>43</sup> CONCEPTO.DEFINICIÓN.DE. **EFICIENCIA**, p. 1

- **Estrategia.-** Proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. <sup>44</sup>
- **Meta.-** Una meta es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos.<sup>45</sup>
- **Misión y visión institucional.-** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.<sup>46</sup>
- **Objetivos estratégicos.-** Se denomina objetivos estratégicos a los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. <sup>47</sup>
- **Objetivos.-** Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de

---

<sup>44</sup> DEFINICION.DE. **ESTRATEGIA**, p. 1

<sup>45</sup> DEFINICION.DE. **META**, p. 1

<sup>46</sup> WEBANDMACROS.COM. **MISIÓN DE UNA EMPRESA**, p. 1

<sup>47</sup> DEFINICION.DE. **OBJETIVOS**, p. 1

describir las acciones que representen el significado de éste. En otras palabras, ser capaz de describir los resultados específicos que, si se consiguen, le hará asumir que el objetivo también se ha conseguido.<sup>48</sup>

- **Productividad.-** Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.<sup>49</sup>
- **Programas de especialización.-** Son un sistema de capacitación diseñados para reforzar habilidades y conocimientos de los participantes, utilizando una metodología de intercambio directo de técnicas y experiencias destinadas al análisis de problemas concretos.<sup>50</sup>
- **Recursos humanos.-** Los recursos humanos de una empresa (RRHH), es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.<sup>51</sup>
- **Toma de decisiones.-** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, persona, social, etc.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> CONCEPTODEFINICION.DE. **OBJETIVO**, p. 1

<sup>49</sup> DEFINICION.DE. **PRODUCTIVIDAD**, p. 1

<sup>50</sup> CENTRO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL. **PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN**, p. 2

<sup>51</sup> SIGNIFICADOS.COM. **RECURSOS HUMANOS**, p. 2

<sup>52</sup> DEFINICION.DE. **TOMA DE DECISIONES**, p. 2

## **CAPÍTULO II**

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

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

Al tratar esta problemática vinculada al tema, encontramos que a nivel institucional el Ejército Peruano necesita contar con recursos humanos a nivel de Oficiales Superiores debidamente capacitados, razón por la cual en el presupuesto asignado contempla el mejoramiento de su potencial humano, toda vez que las exigencias de la organización así lo demandan y que por lo tanto en los Grados de Mayor, Teniente Coronel y Coronel, busca mantener sus cuadros de oficiales con la preparación adecuada a fin que cumplan las diferentes funciones en el EP.

En este panorama encontramos, que los Oficiales Superiores en el Ejército Peruano reciben capacitación diversa en cada una de sus especialidades, con el fin de cumplir en forma apropiada y eficiente las diferentes tareas que se les asigna y cuyos resultados son bastantes halagadores en un momento importante que es el de tener al personal con los conocimientos debidos y que este esfuerzo se ve cristalizado cuando estos oficiales asumen diferentes funciones en la institución y cuyo esfuerzo se ve traducido en el servicio que desempeñan en la institución.

Por otro lado, las exigencias de seguridad y de defensa que requiere el país, exige que este potencial humano en el Ejército Peruano, este debidamente preparado tal como lo señala la Constitución Política del Perú, con el fin que pueda cumplir la misión encomendada a la institución y desde luego, el funcionamiento de sus unidades operativas y administrativas que tienen a nivel nacional y que esencialmente están relacionadas con la reserva del caso con la seguridad del Estado y orden interno.

Finalmente resulta bastante significativo que una institución como es el Ejército Peruano este empeñado en llevar a cabo esfuerzos destinados a la optimización de su personal; hechos que al no dudarlo van a incidir en el cumplimiento de la misión y visión del EP y desde luego, que sus oficiales en los niveles jerárquicos puedan adoptar las decisiones más apropiadas en la organización.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

En cuanto a la **capacitación**, los autores **DE CENZO, David y Stephen, ROBBINS (2012)** manifiestan que la capacitación tiene mucha relación con el desempeño que tiene el personal, en tal sentido lo define de la siguiente manera: "***La capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo***".

Asimismo refieren, que normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Esto puede significar que los empleados cambien lo que saben, cómo trabajan y sus

actitudes hacia su trabajo, o su interacción con su compañeros y su supervisor.<sup>53</sup>

Con relación a la **eficiencia**, el autor **ROBBINS, Stephen P. (2012)** lo define de la siguiente manera: "**La eficiencia se refiere a la relación entre los gastos y el rendimiento**". Si uno obtiene mayor rendimiento por un gasto dado, uno ha incrementado la eficiencia.

De manera similar, si uno obtiene el mismo rendimiento a partir de un menor gasto, también ha incrementado la eficiencia. A los gerentes les preocupa el uso eficiente de los recursos –dinero, gente, equipo.

Asimismo informa, que no basta con ser eficientes. Los gerentes también deben preocuparse por realizar en su totalidad sus actividades; esto es, deben alcanzar la efectividad. Se dice que los gerentes que alcanzan sus metas organizacionales son efectivos. O bien, como un experto en administración afirma: "*Eficiencia significa hacer las cosas correctamente, y efectividad significa hacer lo correcto*". Hacer las cosas correctamente significa minimizar el costo de los recursos necesarios para lograr las metas. Hacer lo correcto quiere decir seleccionar las metas apropiadas y luego alcanzarlas.<sup>54</sup>

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **Problema principal**

---

<sup>53</sup> DE CENZO, David y Stephen, ROBBINS. (2012) **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, p. 227

<sup>54</sup> ROBBINS, Stephen P. **LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO DE HOY**, p. 45

¿De qué manera la capacitación de los recursos humanos, inciden en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú?

### **Problemas específicos**

- a.** ¿En qué medida las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, inciden en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional?
- b.** ¿De qué manera las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, inciden en el cumplimiento de la visión y misión institucional?
- c.** ¿De qué manera el mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, inciden en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución?
- d.** ¿En qué medida los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, inciden en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución?
- e.** ¿En qué medida la frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, inciden garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución?
- f.** ¿De qué manera las estrategias empleadas en la capacitación, inciden en la satisfacción de los recursos humanos por los



conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.?

## **2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Finalidad**

El desarrollo de la investigación, respondió al interés profesional, por tratar de conocer cómo el empleo de los programas de capacitación, debidamente planificados, pueden incidir en los niveles de eficiencia de una organización tutelar del país como es el Ejército del Perú (E.P.).

### **2.2.2 Objetivos General y Específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar si la capacitación de los recursos humanos, incide en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú.

#### **Objetivos específicos**

- a.** Establecer si las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, inciden en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.

- b.** Precisar si las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, inciden en el cumplimiento de la visión y misión institucional.
- c.** Demostrar si el mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, inciden en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.
- d.** Establecer si los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, inciden en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución.
- e.** Precisar si la frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, inciden garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución.
- f.** Establecer si las estrategias empleadas en la capacitación, inciden en la satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.

### **2.2.3 Delimitación del Estudio**

#### **a. Delimitación espacial**

El estudio se realizó a nivel del Ejército del Perú.

#### **b. Delimitación temporal**

El periodo en el cual se llevó a cabo esta investigación comprendió los meses de Junio – Setiembre del 2017.

### c. **Delimitación social**

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de los Oficiales Superiores.

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

**Justificación.**- El desarrollo de la investigación, respondió al interés profesional por conocer cómo la capacitación de los recursos humanos a nivel de los Oficiales Superiores del EP, pueden incidir en los niveles de eficiencia y satisfacer las necesidades que tiene el Ejército Peruano.

**Importancia.**- El desarrollo del presente trabajo, contribuyo en demostrar que la capacitación en los Oficiales Superiores, va a incidir directamente en los niveles de eficiencia.

## 2.3 **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### 2.3.1 **Supuestos teóricos**

Para el especialista **TAPIA, R. (2015)** los supuestos son soluciones tentativas al problema de investigación. La validez se comprueba mediante información empírica, reglas de lógica o en forma cualitativa. Además los supuestos son conjeturas acerca de características, causas de una situación específica, problemas específicos o planteamientos acerca del fenómeno que se va a estudiar.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> TAPIA, R. **HIPÓTESIS Y SUPUESTOS**, p. 2

Conforme a la revisión bibliográfica de diferentes especialistas que han escrito sobre capacitación y eficiencia; queda demostrado que estos garantizan el desempeño adecuado de los Oficiales Superiores E.P.; por lo tanto se demuestra la hipótesis planteada en el estudio.

### **2.3.2 Hipótesis Principal y Especificas**

#### **Hipótesis principal**

La capacitación de los recursos humanos, incide favorablemente en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú.

#### **Hipótesis específicas**

- a.** Las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, inciden favorablemente en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.
- b.** Las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el cumplimiento de la visión y misión institucional.
- c.** El mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, inciden favorablemente en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.

- d.** Los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución.
- e.** La frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, inciden favorablemente garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución.
- f.** Las estrategias empleadas en la capacitación, inciden favorablemente en la satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.

### **2.3.3 Variables e Indicadores**

#### **Variable independiente**

#### **X. Capacitación de los Recursos Humanos**

##### Indicadores

- x<sub>1</sub>.- Necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación.
- x<sub>2</sub>.- Nivel de las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación.
- x<sub>3</sub>.- Nivel de mejoramiento en la actitud de los recursos humanos.
- x<sub>4</sub>.- Nivel de conocimiento adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación.
- x<sub>5</sub>.- Frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional.
- x<sub>6</sub>.- Nivel de las estrategias empleadas en la capacitación.

**Variable dependiente****Y. Nivel de Eficiencia**Indicadores

- y<sub>1</sub>.- Grado de consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.
- y<sub>2</sub>.- Cumplimiento de la visión y misión institucional.
- y<sub>3</sub>.- Nivel de capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.
- y<sub>4</sub>.- Mejoramiento del nivel de productividad en la institución.
- y<sub>5</sub>.- Garantiza el nivel de eficiencia en la toma de decisiones en la instituc
- y<sub>6</sub>.- Grado de satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

#### **3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.1.1 Población**

La población objeto de estudio estuvo conformada por oficiales superiores (Mayor, Comandante, Coronel) que han sido y están capacitándose en diversas instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional durante los años 2015 a 2017. El registro oficial del número de oficiales que asistieron a capacitaciones durante los dos últimos años se encuentran en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), que por razones de seguridad no fue proporcionada para la presente investigación, sin embargo, indagando en aquellos oficiales superiores sobre el paradero de sus colegas se lograría el objetivo de identificar y ubicarlos.

##### **3.1.2 Muestra**

La muestra óptima se determinó mediante el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones para una población conocida cuya fórmula es como sigue:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Donde:

- Z : Valor de la abcisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción de oficiales superiores que manifestaron ser eficientes debido a su capacitación (se asume  $P=0.5$ ).
- Q : Proporción de oficiales superiores que manifestaron no ser eficientes debido a su capacitación (**Q = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de Q)
- e : Margen de error 5%
- N : Población.
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error la muestra optima es:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

**n = 384** Oficiales superiores

Esta muestra fue seleccionada mediante la indagación de cada oficial superior sobre el paradero de sus colegas que también fueron capacitados en instituciones de educación superior en convenio con el Ejército del Perú.



### 3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Tipo	:	Explicativo.
Nivel	:	Aplicado.
Método y diseño	:	Expost facto o retrospectivo.

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_y (f) O_x$$

Dónde:

M	=	Muestra
O	=	Observación
f	=	En función de
x	=	Capacitación
y	=	Eficiencia

### 3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Técnicas

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

#### Instrumentos

El instrumento de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada.

### **3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación, además se usó el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), y chi cuadrado con un nivel de significancia de 5%.

## CAPÍTULO IV

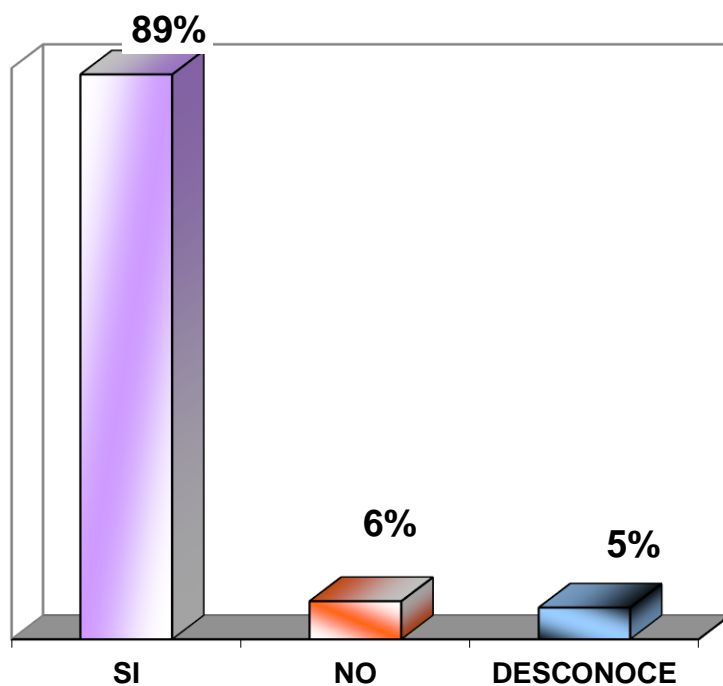
### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 1

Necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	340	89
b) No	24	6
c) Desconoce	20	5
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 1****NECESIDADES QUE PREVALECE EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información que nos muestra la pregunta, se encontró que el 89% de los Oficiales Superiores EP que respondieron en la pregunta, expresaron que existen necesidades institucionales con el fin de mejorar los recursos humanos en la institución; en cambio el 6% no compartieron los diferentes puntos de vista expresadas por el grupo anterior y el 5% restante manifestaron desconocer, cubriendo así el total de la muestra (100%).

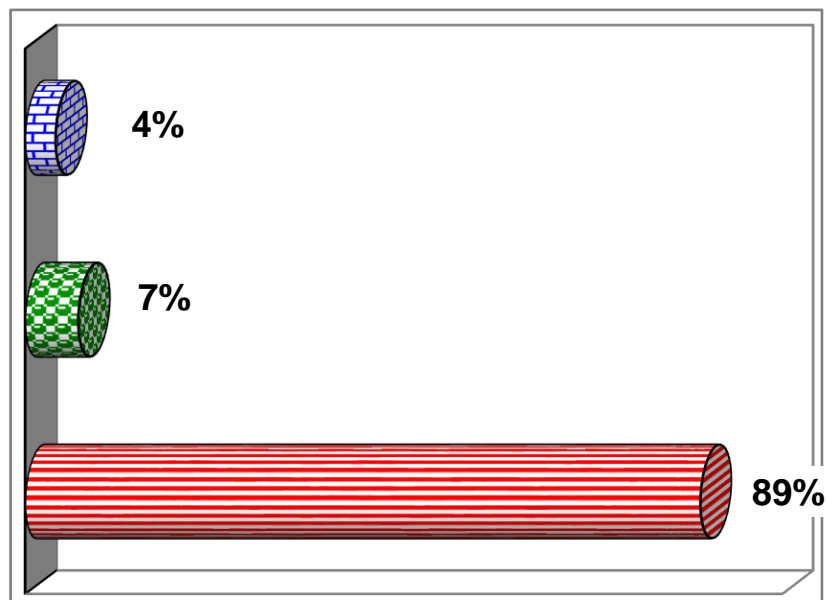
Al respecto la información comentada en líneas anteriores, permitió conocer que el mayor porcentaje de los encuestados, destacaron que efectivamente a nivel del Ejército Peruano, existen necesidades que vienen influyendo en la institución, con el fin de optimizar el nivel de preparación, mediante la ejecución de programas de capacitación, que van a incidir directamente en la eficiencia y eficacia de estos recursos.

Tabla N° 2

**Metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación.**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	340	89
b) No	26	7
c) Desconoce	16	4
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 2

**METAS Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

■ SI   ■ NO   ■ DESCONOCE

**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

En cuanto a los resultados que se presentan en la información estadística y gráfica de la pregunta, permitieron apreciar que el 89% de los encuestados se limitaron a expresar que en estos programas de capacitación a Oficiales Superiores están alcanzando las metas y objetivos para lo cual fueron diseñados; sin embargo el 7% no compartieron los puntos de vista de la mayoría y el 4% manifestaron desconocer, sumando el 100%.

Tal como se aprecia en la información anterior, es evidente que la mayoría de los que respondieron en la primera de las opciones, destacaron que se están alcanzando las metas y objetivos de estos programas de capacitación, lo cual incidirá directamente en el potencial humano que dispone la organización; así como también se va a optimizar el nivel profesional de los Oficiales Superiores.

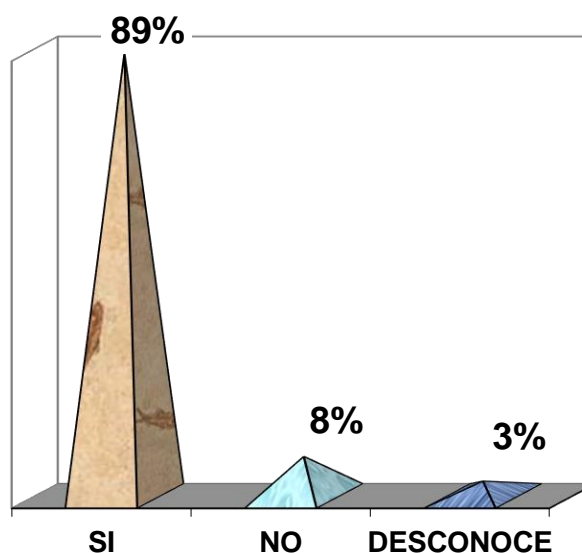
Tabla N° 3

## Mejoramiento en la actitud de los recursos humanos.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	342	89
b) No	30	8
c) Desconoce	12	3
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 3

## MEJORAMIENTO EN LA ACTITUD DE LOS RECURSOS HUMANOS



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).



## **INTERPRETACIÓN**

Los encuestados en un promedio del 89%, señalaron que mediante la capacitación que se da a los Oficiales Superiores E.P. se está mejorando la actitud de los recursos humanos existente en el Ejército Peruano; mientras el 8% no estuvieron de acuerdo con el grupo anterior y el 3% complementario refirieron desconocer, arribando al 100% de la muestra y donde prevalece la respuesta afirmativa.

Analizando la parte porcentual de la pregunta, encontramos que casi la totalidad de los que respondieron en la primera de las opciones, consideran que efectivamente la capacitación incide favorablemente en la actitud de los recursos humanos que dispone el EP; de lo cual se desprende que estos programas son necesarios en organizaciones militares como es el Ejército Peruano, entre otros.

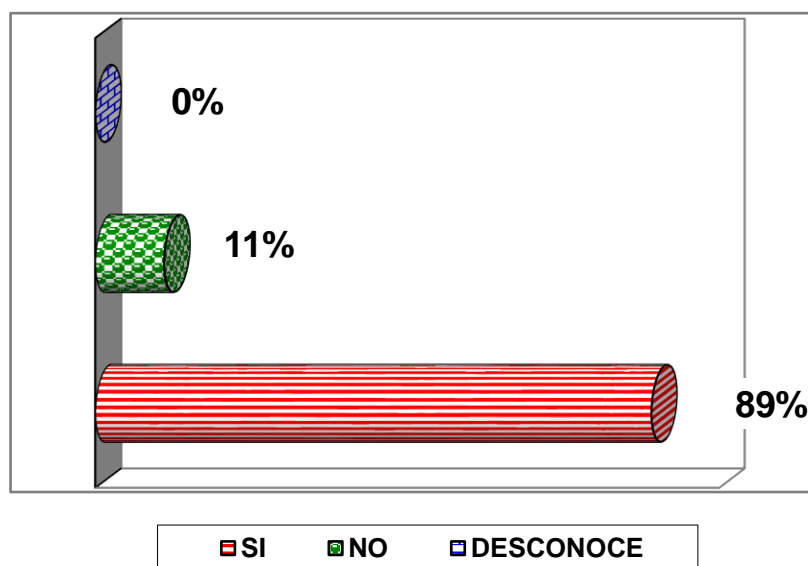
Tabla N° 4

**Conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación.**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	342	89
b) No	42	11
c) Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 4

**CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS POR LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

En lo relacionado a los alcances de la pregunta, observamos que el 89% de los consultados, respondieron afirmativamente, es decir, reconocieron que los recursos humanos vienen adquiriendo conocimientos mediante los programas de capacitación que se da a los Oficiales Superiores en referencia; sin embargo el 11% respondieron todo lo contrario en relación con la primera de las alternativas, llegando al 100% de la muestra.

Tal como se aprecia en el párrafo anterior, no cabe duda que la primera de las alternativas concentró la mayor atención de los encuestados, quienes fueron de la opinión que los recursos humanos adquieren conocimientos en estos programas de capacitación a los cuales son seleccionados los Oficiales Superiores E.P.; lo cual demuestra que existe interés del comando institucional en mejorar el nivel profesional del potencial humano que actualmente dispone.

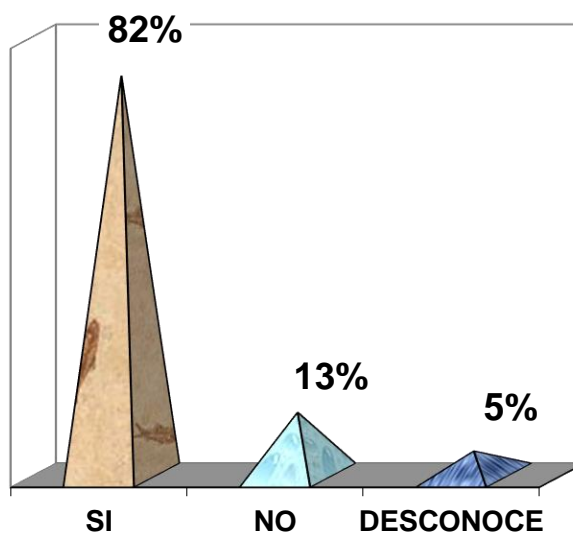
Tabla N° 5

**Se implementan programas de especialización a nivel institucional.**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	315	82
b) No	49	13
c) Desconoce	20	5
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 5

**SE IMPLEMENTAN PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL**



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

Referente a la información recopilada en la interrogante, apreciamos que el 82% de los encuestados respondieron en la primera de las opciones; es decir, se vienen implementando con mucha frecuencia estos programas de capacitación; sin embargo el 13% no compartieron los puntos de vista del grupo anterior y el 5% complementario expresaron desconocer, totalizando el 100%.

El entorno en el cual se llevó a cabo la investigación, facilitó conocer que efectivamente los encuestados consideran que los programas de especialización a nivel institucional responden al planeamiento existente en el Ejército Peruano, de tener Oficiales E.P. debidamente capacitados, toda vez que estos esfuerzos que se llevan a cabo, van a incidir directamente en el desempeño laboral y en la imagen de la institución, en razón que revertirá favorablemente en el profesionalismo al cual está empeñada la organización.

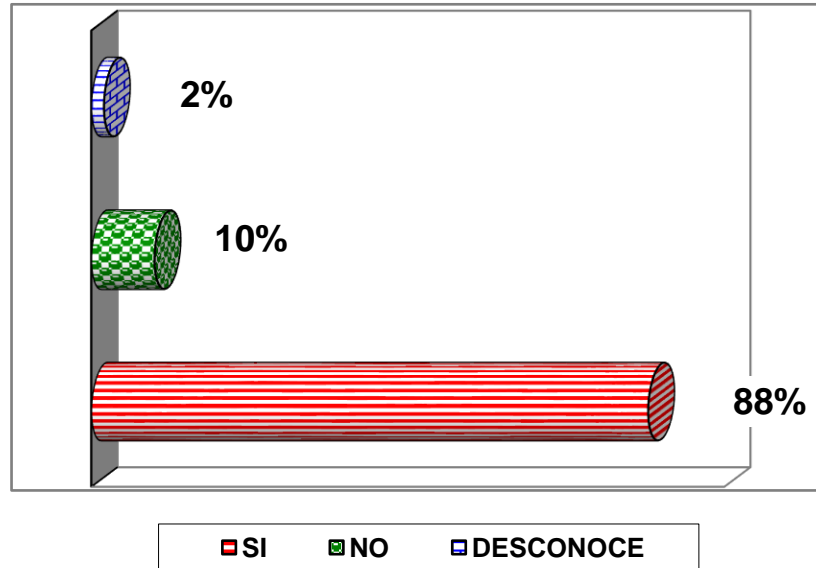
Tabla N° 6

**En estos programas de capacitación se emplean estrategias.**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	337	88
b) No	37	10
c) Desconoce	10	2
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 6

**EN ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SE EMPLEAN ESTRATEGIAS**



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

Se observa en la tabla y gráfico correspondiente, que la información que se presentó en el párrafo anterior, destaca que el 88% de los consultados, consideran que en estos programas se emplean estrategias con el fin de mejorar el potencial humano del Ejército Peruano; en cambio el 10% no estuvieron de acuerdo con los demás y el 2% complementario refirieron desconocer, sumando el 100%.

En este panorama el estudio que se llevó a cabo sobre esta realidad, clarificó que la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que en estos programas de capacitación, tal como lo han mencionado los Oficiales tomados en cuenta en el estudio, señalan que se emplean estrategias destinadas a estos fines, toda vez que un Ejército debidamente capacitado y preparado en la parte funcional y militar, redundará directamente en la seguridad nacional, tal como lo señala al respecto el marco normativo.

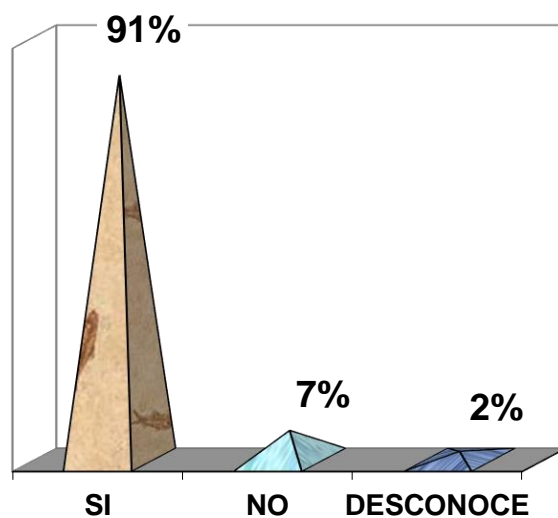
Tabla N° 7

**Es importante la capacitación de los recursos humanos en  
Oficiales Superiores E.P.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	350	91
b) No	26	7
c) Desconoce	8	2
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 7

**ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN DE LOS  
RECURSOS HUMANOS EN OFICIALES  
SUPERIORES E.P.**



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).



## **INTERPRETACIÓN**

La opinión de los encuestados en un promedio del 91%, consideran que es importante la capacitación de los recursos humanos en Oficiales Superiores E.P.; sin embargo el 7% respondieron todo lo contrario en comparación con la primera de las alternativas y el 2% manifestaron desconocer, arribando al 100% de la muestra considerada en la investigación.

El contexto en el cual se llevó a cabo el acopio del material y expuesto con claridad en el párrafo anterior, nos muestra que casi la totalidad de los Oficiales Superiores E.P. que fueron encuestados, manifestaron que la capacitación de los recursos humanos garantizará la línea de comando y la toma de decisiones en la institución, en razón que el potencial humano se encuentra capacitado y dentro de los estándares relacionados con la calidad, eficiencia y eficacia; lo cual incidirá en la seguridad y defensa nacional.

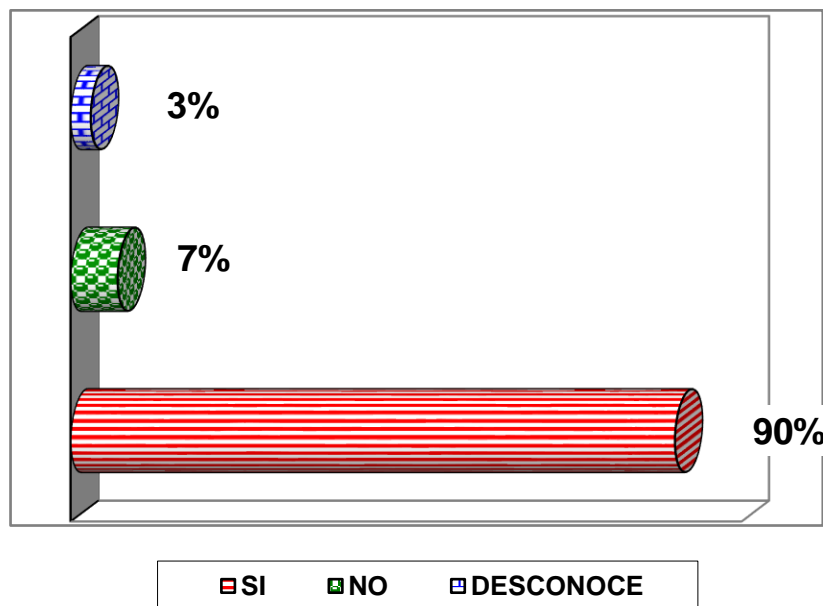
Tabla N° 8

**Se están alcanzando los objetivos estratégicos.**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	346	90
b) No	26	7
c) Desconoce	12	3
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 8

**SE ESTÁN ALCANZANDO LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

Respecto a la información que se presentó como resultado del trabajo de campo, encontramos que el 90% de los Oficiales Superiores considerados en el estudio, manifestaron que a nivel de la institución están alcanzando los objetivos estratégicos establecidos para estos fines; mientras el 7% fueron los únicos que respondieron negativamente y el 3% manifestaron desconocer, totalizando el 100%.

El marco en el cual se llevó a cabo el estudio, nos demuestra que casi la totalidad de los encuestados fueron de la opinión que se está cumpliendo con las metas y objetivos estratégicos establecidos en la institución y sobre todo observando que el potencial humano se encuentra debidamente capacitado y responde al planeamiento establecido para estos fines, garantizando así los niveles de eficiencia y eficacia en el Ejército Peruano.

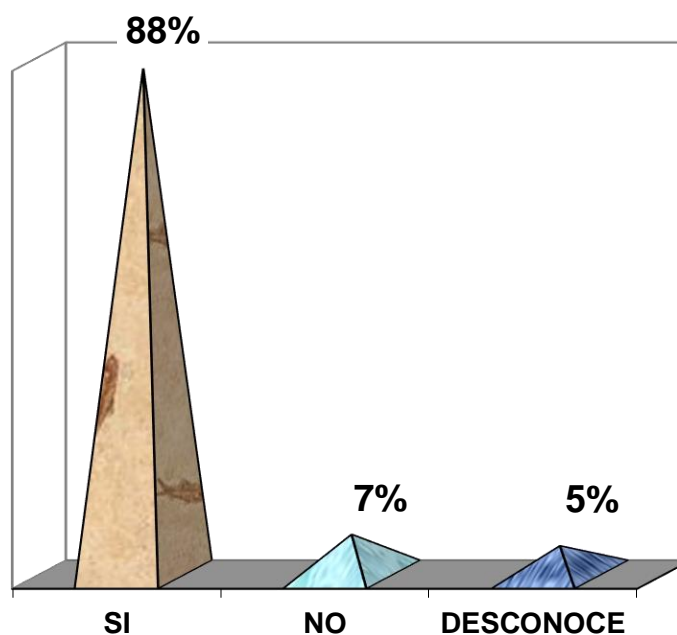
Tabla N° 9

## Cumplimiento de la visión y misión institucional.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	338	88
b) No	26	7
c) Desconoce	20	5
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 9

**CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL**



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

Naturalmente los datos que observamos en la parte porcentual y gráfica de la pregunta, indican que el 88% de los encuestados respondieron afirmativamente, en el sentido que estos programas de capacitación responden al planeamiento existente y que está orientado a tener los cuadros de oficiales debidamente capacitados; sin embargo el 7% no compartieron los puntos de vista de los anteriores y el 5% restante indicaron desconocer, cubriendo así el 100% de la muestra.

Según lo mostrado en líneas anteriores, destaca la primera de las alternativas, en el sentido que los Oficiales Superiores que respondieron en la pregunta, están convencidos que los programas en referencia si cumplen con la visión y misión institucional, toda vez que en los mismos está el interés de la organización de mirar el presente y el futuro del Ejército Peruano y desde luego, todos estos esfuerzos que se llevan a cabo va a incidir directamente en los niveles de eficiencia del personal.

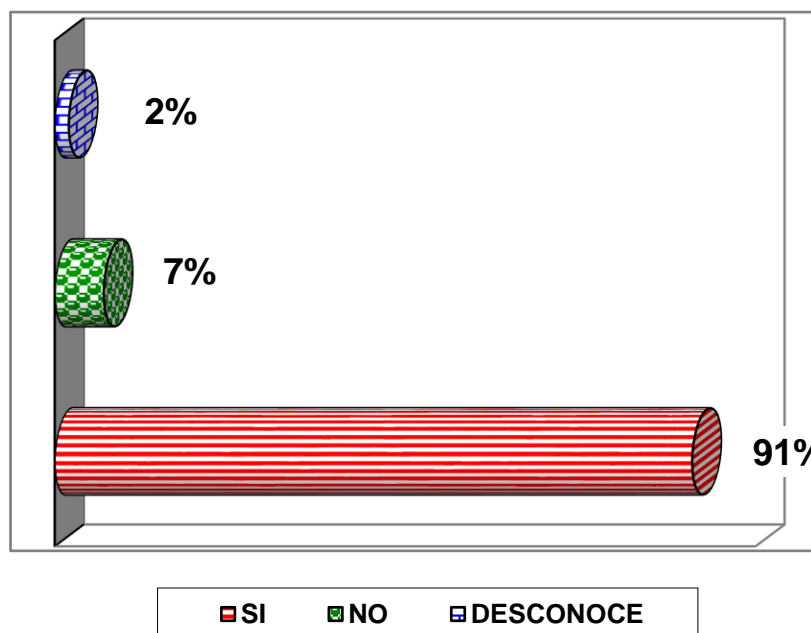
Tabla N° 10

**Capacidad profesional en la consecución de los objetivos  
previstos en la institución.**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	348	91
b) No	26	7
c) Desconoce	10	2
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 10

**CAPACIDAD PROFESIONAL EN LA  
CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS PREVISTOS  
EN LA INSTITUCIÓN**



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

Se aprecia que la tendencia de los resultados que se presentan en la tabla, señalan en un promedio del 91% que existe capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos por la organización y que está orientado al mejoramiento del potencial humano; 7% no coincidieron con los puntos de vista relacionados con el grupo anterior y el 2% restante expresaron desconocer, sumando el 100%.

En resumen los datos que se presentaron tanto en la tabla como en el gráfico correspondiente, dejaron en claro que como parte del estudio, permitió conocer que, actualmente en el Ejército Peruano, existe capacidad profesional en los recursos humanos; razón por la cual el comando le está dando la importancia necesaria para que los Oficiales E.P. estén debidamente preparados y respondan a la visión y misión institucional, entre otros.

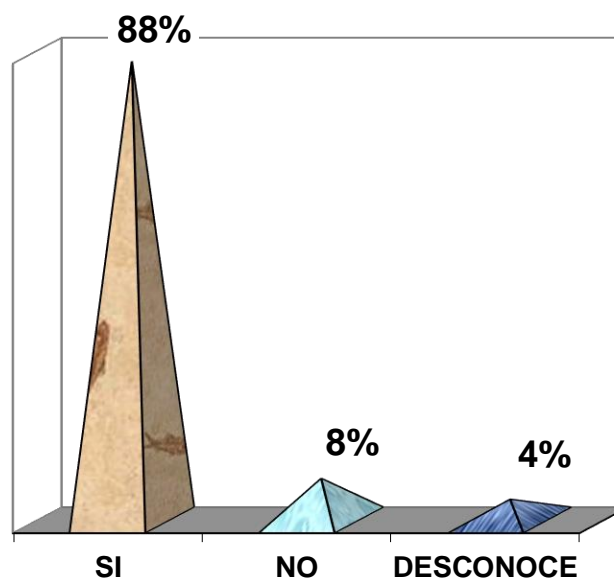
Tabla N° 11

**Estos programas de capacitación mejoran la productividad a nivel institucional.**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	338	88
b) No	32	8
c) Desconoce	14	4
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 11

**ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN  
MEJORAN LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL  
INSTITUCIONAL**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de Restaurantes de 3 a 5 Tenedores en Lima Metropolitana. (Febrero – Junio 2016)



## **INTERPRETACIÓN**

Los resultados que se presentan en la tabla, demuestran que el 88% de los consultados respondieron en la primera de las alternativas de la pregunta, quienes manifestaron que los programas implementados están logrando lo previsto en la institución; en cambio el 8% no compartieron los puntos de vista de los anteriores y el 4% refirieron desconocer, arribando al 100%.

La importancia de la información proporcionada por los encuestados, dejó en claro que los programas de capacitación que se han implementado en el Ejército Peruano, vienen mejorando la productividad de su potencial humano; hechos que a no dudarlo se ven reflejados a nivel funcional y en la percepción de la imagen de la organización; desde luego, estos esfuerzos también garantizarán la defensa nacional.

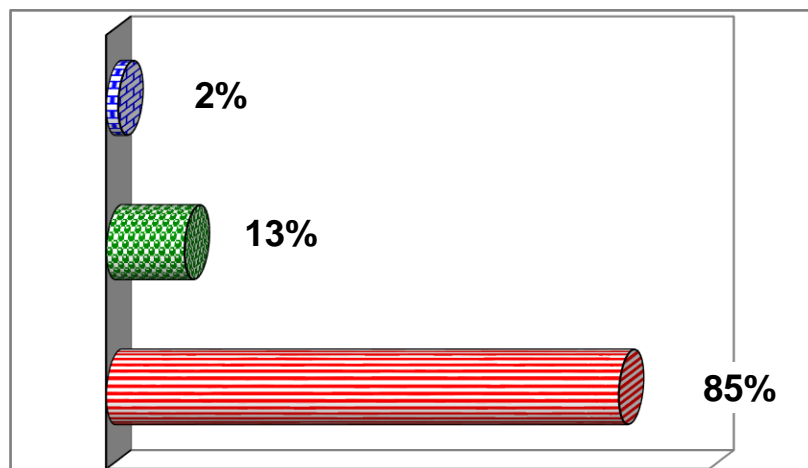
Tabla N° 12

## Eficiencia en la toma de decisiones en la institución.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	325	85
b) No	49	13
c) Desconoce	10	2
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 12

## EFICIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN



■ SI   ■ NO   ■ DESCONOCE

**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

Observando la información estadística y gráfica de la pregunta, encontramos que el 85% de los encuestados, destacaron que los programas de capacitación efectivamente garantizan el nivel de eficiencia y la toma de decisiones en la institución; mientras el 13% no compartieron los puntos de vista de mayoría y el 2% complementario señalaron desconocer, llegando al 100%.

En base a los puntos de vista expresados en el párrafo anterior, se desprende como parte del análisis que los recursos humanos tomados en cuenta en la investigación, reconocieron que los programas de capacitación efectivamente garantizan la eficiencia y toma de decisiones, en vista que el principal recurso que dispone el Ejército Peruano, satisface las expectativas de la organización y se encuentra dentro de los estándares establecidos para estos fines, entre otros.

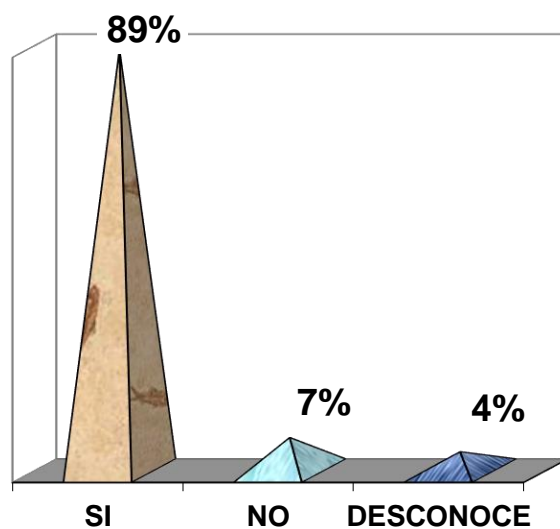
Tabla N° 13

**Satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas.**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	340	89
b) No	28	7
c) Desconoce	16	4
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 13

**SATISFACCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS  
POR LOS CONOCIMIENTOS Y ENSEÑANZAS  
RECIBIDAS**



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a lo planteado en la pregunta, la información estadística y gráfica que se acompaña, permitió conocer que el 89% de los familiares de los pacientes que fueron encuestados, señalaron que existe satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas en los programas de capacitación que tiene el E.P., así como también con otras instituciones; lo cual no fue compartido por el 7% tuvieron diferentes puntos de vista y el 4% quienes refirieron desconocer, sumando el 100%.

Tal como se observa en la información presentada en la tabla y gráfico correspondiente, demuestra que los Oficiales Superiores se encuentran satisfechos por los alcances que tienen los diferentes programas de capacitación en el Ejército Peruano, toda vez que a través de las enseñanzas y conocimientos que reciben, inciden favorablemente en su rendimiento profesional y desde luego, revertirá en el nivel de eficiencia y eficacia de la organización, entre otros.

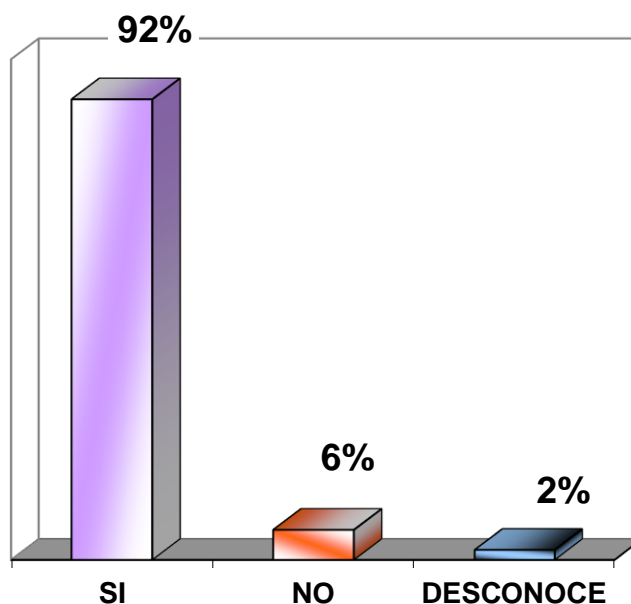
Tabla N° 14

**Considera Usted que estos programas logran la Eficiencia en los oficiales Superiores E.P.**

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	352	92
b) No	22	6
c) Desconoce	10	2
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 14

**CONSIDERA USTED QUE ESTOS PROGRAMAS LOGRAN LA EFICIENCIA EN LOS OFICIALES SUPERIORES E.P.**



**Fuente:** Oficiales Superiores del Ejército Peruano (Junio – Setiembre del 2017).

## **INTERPRETACIÓN**

A fin de clarificar la problemática relacionada sobre esta realidad y a la cual está referida la pregunta, los resultados que se presentan en un promedio del 92%, señalan que los programas de capacitación para Oficiales Superiores E.P. vienen logrando los niveles de eficiencia en la organización; en cambio el 6% fueron los únicos que opinaron todo lo contrario en comparación con el grupo mayoritario y el 2% refirieron desconocer, totalizando el 100%.

Si analizamos la información considerada en el párrafo anterior, es notorio que casi la totalidad de los consultados, refirieron que efectivamente estos programas están orientados a lograr la eficiencia en los Oficiales Superiores del E.P.; toda vez que los mismo responden a un planeamiento a nivel del potencial humano y en relación a satisfacer las necesidades que tiene el comando institucional, tanto en la parte funcional como estratégica y que en conjunto, garantizará la seguridad nacional.

#### 4.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis formuladas se hizo uso de la prueba ji cuadrado, pues los datos se ajustan a una escala de medición tipo nominal, pudiendo por lo tanto hacer uso de ella. La fórmula a utilizar fue la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

El estadístico Ji-cuadrado corregido por Yates es como sigue:

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

##### Hipótesis a:

**H<sub>0</sub>** : Las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, no inciden favorablemente en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.

**H<sub>1</sub>** : Las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, inciden favorablemente en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.



Prevalcen los programas de capacitación	Consecución de los objetivos estratégicos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	332	6	2	<b>340</b>
No	10	12	2	<b>24</b>
Desconoce	4	8	8	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>384</b>

Para probar la hipótesis formulada se siguió el siguiente procedimiento:

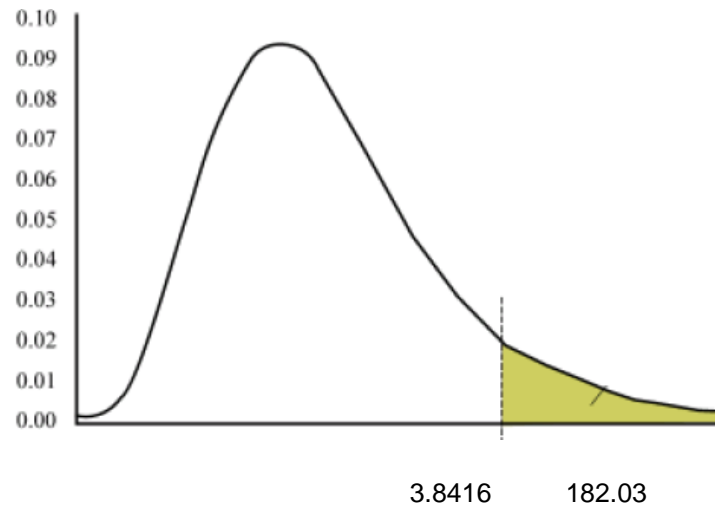
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|332 * 30 - 8 * 14| - 384 / 2)^2 384}{(340)(44)(346)(38)} = 182.03$$

6. Decisión estadística: Dado que 182.03 > 3.8416, se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: Las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, inciden favorablemente en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.

**Hipótesis b:**

- H<sub>0</sub>** : Las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, no inciden favorablemente en el cumplimiento de la visión y misión institucional.
- H<sub>1</sub>** : Las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el cumplimiento de la visión y misión institucional.

Establece metas y objetivos	Cumple la visión y misión institucional			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	330	8	2	<b>340</b>
No	8	18	2	<b>28</b>
Desconoce	0	0	16	<b>16</b>
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>384</b>

Para probar la hipótesis formulada se siguió el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

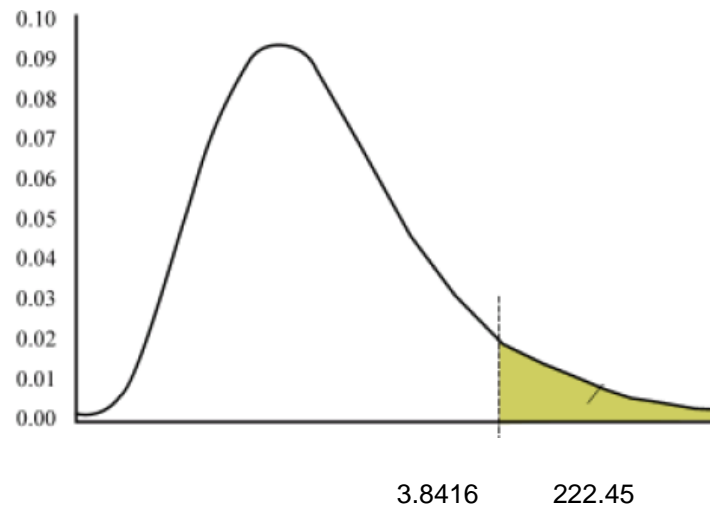
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|330 * 36 - 10 * 8| - 384 / 2)^2 384}{(340)(44)(338)(46)}$$

$$= 222.45$$

6. Decisión estadística: Dado que  $222.45 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: Las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el cumplimiento de la visión y misión institucional.

### Hipótesis c:

- H<sub>0</sub>** : El mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, no inciden favorablemente en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.
- H<sub>1</sub>** : El mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, inciden favorablemente en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.

Mejora la actitud de los recursos humanos	Consigue los objetivos previstos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	334	8	0	<b>342</b>
No	14	16	0	<b>30</b>
Desconoce	0	2	10	<b>12</b>
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>384</b>

Para probar la hipótesis formulada se siguió el siguiente procedimiento:

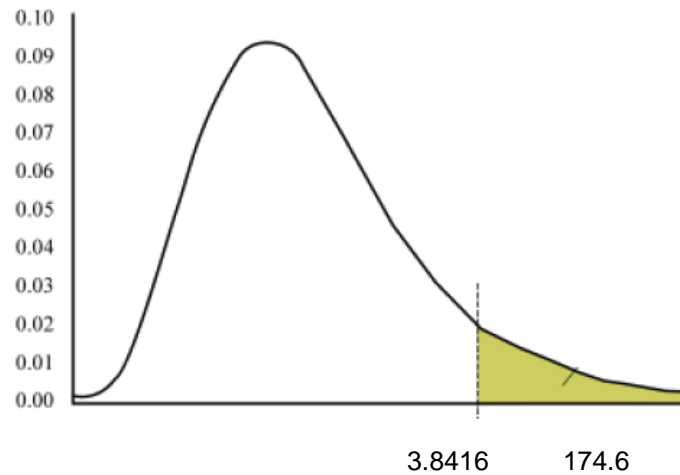
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|334 * 28 - 8 * 14| - 384 / 2)^2 384}{(342)(42)(348)(36)} = 174.69$$

6. Decisión estadística: Dado que  $174.69 > 3.8416$ , se acepta **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: El mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, inciden favorablemente en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.

**Hipótesis d:**

- H<sub>0</sub>** : Los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, no inciden favorablemente en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución.
- H<sub>1</sub>** : Los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución.

El recurso humano adquiere conocimientos	Mejora el nivel de productividad			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	330	8	4	<b>342</b>
No	8	24	10	<b>42</b>
Desconoce	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>384</b>

Para probar la hipótesis formulada se siguió el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

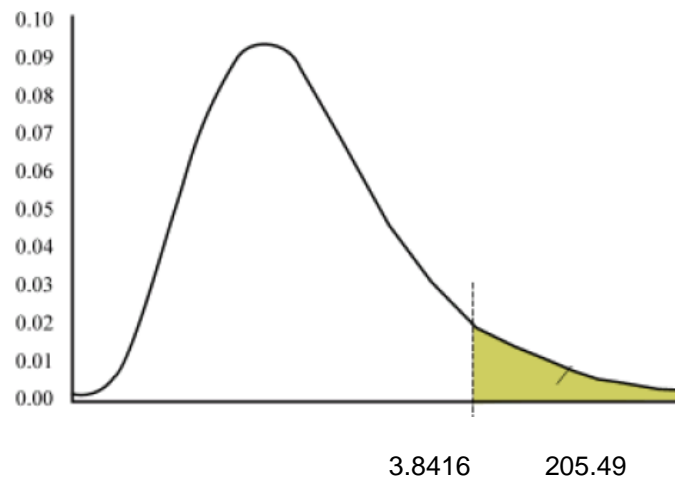
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|330 * 34 - 12 * 8| - 384 / 2)^2 384}{(342)(42)(338)(46)}$$

$$= 205.49$$

6. Decisión estadística: Dado que  $205.49 > 3.8416$ , se acepta **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: Los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución.

### Hipótesis e:

- H<sub>0</sub>** : La frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, no inciden favorablemente garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución.
- H<sub>1</sub>** : La frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, inciden favorablemente garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución.



Cumple con los programas de especialización	Existe eficiencia en la toma de decisiones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	303	12	0	<b>315</b>
No	16	33	0	<b>49</b>
Desconoce	6	4	10	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>49</b>	<b>10</b>	<b>384</b>

Para probar la hipótesis formulada se siguió el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

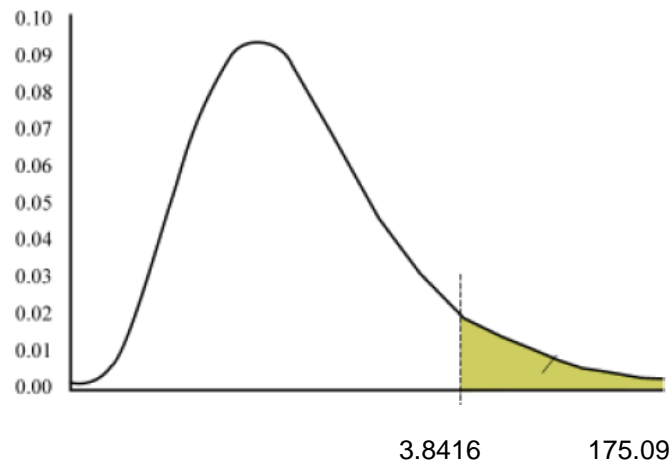
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|303 * 47 - 12 * 22| - 384 / 2)^2 384}{(315)(69)(325)(59)}$$

$$= 175.09$$

6. Decisión estadística: Dado que  $175.09 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: La frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, inciden favorablemente garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución.

### Hipótesis f:

- H<sub>0</sub>** : las estrategias empleadas en la capacitación, no inciden favorablemente en la satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.
- H<sub>1</sub>** : las estrategias empleadas en la capacitación, inciden favorablemente en la satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.

Emplean estrategias en la capacitación	Existe satisfacción de los recursos humanos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	313	22	2	<b>337</b>
No	27	6	4	<b>37</b>
Desconoce	0	0	10	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>384</b>

Para probar la hipótesis formulada se siguió el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

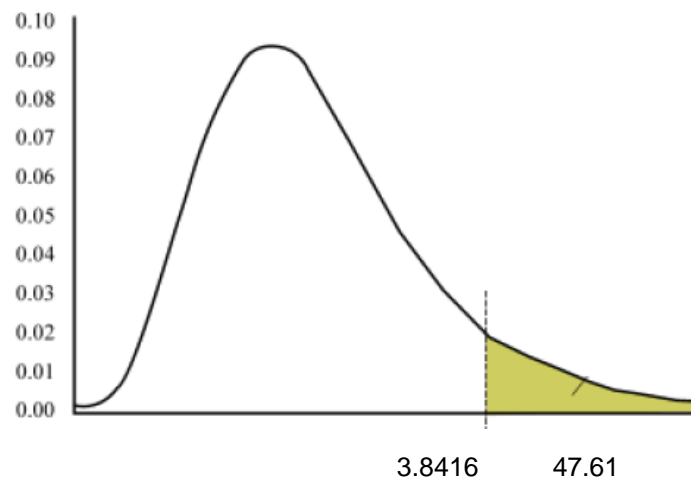
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|313 * 20 - 24 * 27| - 384 / 2)^2 384}{(337)(47)(340)(44)}$$

$$= 47.61$$

6. Decisión estadística: Dado que  $47.61 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: Las estrategias empleadas en la capacitación, inciden favorablemente en la satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.

### **Hipótesis General:**

- H<sub>0</sub>** : La capacitación de los recursos humanos, no incide favorablemente en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú.
- H<sub>1</sub>** : La capacitación de los recursos humanos, incide favorablemente en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú.

Existe capacitación de los recursos humanos	Existe eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	342	8	0	<b>350</b>
No	8	12	6	<b>26</b>
Desconoce	2	2	4	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>352</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>384</b>

Para probar la hipótesis formulada se siguió el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

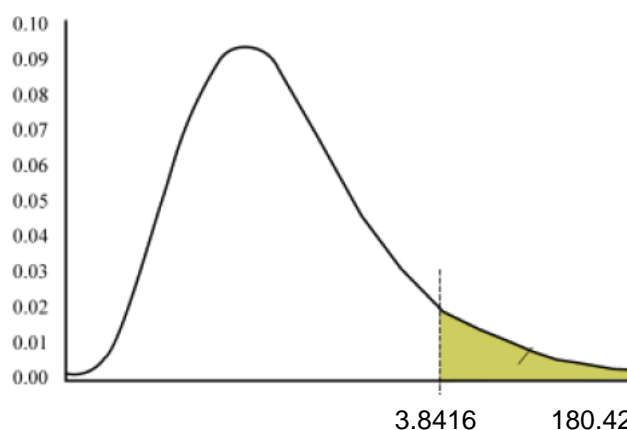
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|342 * 24 - 8 * 10| - 384 / 2)^2 384}{(350)(34)(352)(32)}$$

$$= 180.42$$

6. Decisión estadística: Dado que  $180.42 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: El conocimiento en madres de familia sobre la salud bucal, constituyen acciones preventivas para evitar caries en niños de tres a seis años en la I.E. San Francisco de Sales – Urb. Jorge Chávez – Callao.

## 4.2 DISCUSIÓN

Con relación al tema de investigación la autora **RODRÍGUEZ, Anaíz (2014)**, nos da la siguiente información: La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> RODRÍGUEZ, Anaíz. **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**, p. 2

Es evidente que en organizaciones tutelares como es el Ejército Peruano, juegan un rol muy importante la capacitación de su potencial humano, es por eso que la capacitación se constituye en una herramienta importante que se utiliza en las organizaciones con el fin de mejorar uno de sus principales activos que es el personal; desde luego todos estos esfuerzos van a redundar favorablemente y en las metas y objetivos que se tienen en la institución; por este motivo el E.P. está empeñado en optimizar los cuadros a nivel de los Oficiales Superiores E.P.

Por otro lado, resulta importante haber encontrado que los diferentes especialistas que han escrito tanto sobre la capacitación como también en lo relacionado a la eficiencia, se encuentra que existe coincidencia en la parte teórico-conceptual que influye en los recursos humanos; lo cual demuestra que las variables en referencia son de mucha importancia para optimizar al personal en una organización como es el Ejército Peruano.

De igual forma, el trabajo de campo demuestra que el estudio es de gran interés y sobre todo deja en claro, tal como lo han señalado los Oficiales Superiores tomados en cuenta en la investigación, que la capacitación se viene convirtiendo en los actuales momentos en una alternativa viable para mejorar el potencial humano como son los niveles superiores que dispone el E.P. y desde luego está demostrado en la hipótesis general planteada en el estudio, que la variable independiente incide significativamente en la eficiencia de los recursos humanos que se tiene en la organización.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- 5.1.1** Los datos obtenidos permitieron establecer que las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, inciden favorablemente en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.
- 5.1.2** El análisis de los datos permitió precisar que las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el cumplimiento de la visión y misión institucional.
- 5.1.3** Se ha demostrado que a través del mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, inciden favorablemente en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.
- 5.1.4** Los datos obtenidos permitieron establecer que los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución.



- 5.1.5** El análisis de los datos ha permitido precisar que la frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, inciden favorablemente garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución.
- 5.1.6** Los datos permitieron establecer que las estrategias empleadas en la capacitación, inciden favorablemente en la satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.
- 5.1.7** En conclusión, se ha determinado que la capacitación de los recursos humanos, incide favorablemente en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 5.2.1** Se hace necesario que a nivel del Ejército Peruano, se mantengan los programas de capacitación de los recursos humanos y/o potencial humano, con el fin de que los niveles superiores donde se maneja el planeamiento y la toma de decisiones, cuente con personal eficiente; hechos que a no dudarlo, redundarán favorablemente en su desempeño laboral y en la seguridad nacional.
- 5.2.2** Es conveniente que organizaciones como es el Ejército Peruano, mantenga los niveles de eficiencia en el personal y dentro de los estándares de otros Ejércitos del continente; con el fin de que se garantice la seguridad del país.

- 5.2.3** El Ejército Peruano debe incentivar la formación continua en su personal a través de incentivos por que estos se ven reflejados en la aptitud y destreza para poder tomar decisiones en los diferentes cargos.
- 5.2.4** Es de vital importancia de acuerdo a los datos obtenidos continuar capacitando a los recursos humanos en los programas, por que inciden favorablemente en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución y deben estar contemplados en el plan estratégico institucional.
- 5.2.5** El Ejército Peruano a nivel institucional, debe buscar garantizar la calidad de los contenidos de los programas ya que esto se expresa en la eficiencia en la toma de decisiones en la institución.
- 5.2.6** El Ejército Peruano debe invertir en infraestructura para una mejor satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.
- 5.2.7** Finalmente, tomando en cuenta la naturaleza del estudio, es pertinente señalar que la capacitación en el Ejército Peruano, debe constituir una de las políticas institucionales importantes que se requieren para tener el personal en condiciones óptimas en la parte operativa; lo cual incidirá favorablemente en el prestigio de la institución, así como también, garantizará la paz interna y la seguridad nacional, conforme lo señala el Marco Constitucional, entre otros.

## B I B L I O G R A F Í A

### Referencias bibliográficas:

1. ARBULU QUEVEDO, Ricardo Miguel. (2011) **CAPACITACIÓN DE LOS OFICIALES DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LAS DIFERENTES MISIONES DE PAZ**, Editorial Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima – Perú.
2. CHIAVENATO, Idalberto (2014). **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., Quinta Edición, México.
3. DAFT, Richard L. (2012). **TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**, Editorial International Thomson Editores S.A., Octava Edición, México.
4. DE CENZO, David y Stephen, ROBBINS. (2012) **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores, Primera Edición, México.
5. DESSLER, Gary (2013). **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México.
6. DRUCKER Peter (2011). **MANAGING FOR RESULTS**, Editorial Haper & Row, Segunda Edición, Nueva York-Estados Unidos.
7. DRUCKER, Peter (2012). **THE EFFECTIVE EXECUTIVE**, Editorial Organizational Dynamics, Nueva York-Estados Unidos.
8. GONZALES JORDÁN, Benjamín (2013). **INTRODUCCIÓN A LAS DECISIONES FINANCIERAS EMPRESARIALES**, Editorial McGraw-Hill, Cuba.
9. GREEN, Keith (2013). **LEADERSHIP PROGRAM A LIFE-ALTERING EXPERIENCE**, Editorial HR News, Estados Unidos.
10. HILL, Charles y Gareth, JONES (2013). **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. UN ENFOQUE INTEGRADO**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Quinta Edición, Santafé de Bogotá-Colombia.

11. HODGE, B. J.; ANTHONY, William P. y Lawrence M., GALES (2013). **TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN. UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.
12. IBAÑEZ MACHICAO, Mario (2013). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**, Editorial San Marcos E.I.R.L., Primera Edición Atualizada, Lima-Perú.
13. KENNETH, Wexley y Gary, YUKL (2013). **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND PERSONNEL PSYCHOLOGY**, Editorial Homewood II, Estados Unidos.
14. KOONTZ, Harold y Heinz, WEIHRICH (2014). **ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL**, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 11ª. Edición, México.
15. LAABS, Jennifer (2013). **TEAM TRAINING GOES OUTDOORS**, Editorial Personnel Journal, Estados Unidos.
16. LYNN, Nancy (2012). **LET'S ERASE ILLITERACY FROM THE WORKPLACE**, Editorial Personnel, Estados Unidos.
17. NASK, G. N.; MUCZYK, J. P. y F. L., VETTORI (2013). **THE ROLE AND PRACTICAL EFFECTIVENESS OF PROGRAMMED INSTRUCTION**, Editorial Personnel Psychology, Volumen 24, Estados Unidos.
18. NÚÑEZ ARANDA, Juan Fernando. (2011) **LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO – TLC**, Editorial Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima – Perú.
19. ORTÚN V, Casado y D., SÁNCHEZ JR. (2013). **MEDIDAS DE PRODUCTO Y EFICIENCIA EN ATENCIÓN PRIMARIA**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., México.
20. PARKING Michael y Gerardo ESQUIVEL (2014). **MICROECONOMÍA**, Editorial Universidad San Martín de Porres, Perú.
21. PICKARD, Jane (2013). **TRAINING ON ANOTHER PLANE**, Editorial Personnel Management, Estados Unidos.

22. RANDALL, Johnson (2014). **ALTERNATIVE METHODS: TECHNOLOGY, GOOD CLIENT RELATIONS HELP TRAINING TO THRIVE**, Editorial Training, Estados Unidos.
23. ROBBINS, Stephen P. (2012). **LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO DE HOY**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Cuarta Edición, 2008, México.
24. ROBLES VALDÉS, Gloria y Carlos ALCÉRRECA JOAQUÍN (2013). **ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO**, Editorial Pearson Educación de México, Tercera Edición, México.
25. RUE Leslie W. y Lloyd L. BYARS (2012). **ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y APLICACIONES**, Editorial Alfaomega Grupo Editor S.A., Segunda Edición, México.
26. SORGE, A. y M., WARNER (2012). **MANPOWER TRAINING, MANUFACTURING ORGANIZATION, AND WORK PLACE RELATIONS IN GREAT BRITAIN AND WEST GERMANY**, Editorial British Journal of Industrial Relations, Estados Unidos.
27. THOMPSON, Arthur y A. J., STRICKLAND (2011). **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTOS Y CASOS**, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, 11ª Edición, México.
28. VALENZUELA José (2015). **LA FIRMA CAPITALISTA: PATRONES DE EXPANSIÓN, MODOS DE CENTRALIZACIÓN Y GRUPOS SUPRE-CORPORADOS EN "EMPRESA, CRISIS Y DESARROLLO"**, Editorial UAM, Segunda Edición, México.
29. WERTHER, William y Keith, DAVIS (2012). **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., Quinta Edición, México.

#### **Referencias Electrónicas:**

30. CENTRO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL. (2014) **PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN**, extraída de la página web: <http://www.capacitacionccl.edu.pe/programas-de-especializacion/>.
31. CONCEPTO.DEFINICIÓN.DE. (2014) **EFICIENCIA**, extraída de la página web: <http://conceptodefinicion.de/eficiencia/>.
32. CONCEPTODEFINICION.DE. (2013) **OBJETIVO**, extraída de la página web: <http://conceptodefinicion.de/objetivo/>.

33. DEFINICION.DE. (2013) **ESTRATEGIA**, extraída de la página web: <https://definicion.de/estrategia/>.
34. DEFINICION.DE. (2014) **CONOCIMIENTO**, extraída de la página web: <https://definicion.de/conocimiento/>.
35. DEFINICION.DE. (2014) **TOMA DE DECISIONES**, extraída de la página web: [https://definicion.de/toma de decisiones/](https://definicion.de/toma_de_decisiones/).
36. DEFINICION.DE. (2016) **META**, extraída de la página web: [https://definicion.de/fijaci%C3%B3n de metas](https://definicion.de/fijaci%C3%B3n_de_metas).
37. DEFINICION.DE. (2016) **OBJETIVOS**, extraída de la página web: [https://definicion.de/objetivos\\_estrat%C3%A9gicos](https://definicion.de/objetivos_estrat%C3%A9gicos)
38. DEFINICION.DE. (2016) **PRODUCTIVIDAD**, extraída de la página web: <https://definicion.de/productividad>.
39. DEFINICIÓNABC. (2015) **CAPACITACIÓN**, extraída de la página web: <https://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>.
40. GABILLO ZAPATA, Silvio Mauricio y Francisco MEJÍA ORTIZ. (2014) **OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO CONSTRUCTIVO EN LA PARTIDA DE ENCOFRADO DE VIGAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CARTAS BALANCE Y LÍNEAS DE BALANCE, BAJO UN ENFOQUE LEAN, PARA OPTIMIZAR LA MANO DE OBRA EN EL CENTRO COMERCIAL "PASO 28 DE JULIO" EN LA CIUDAD DE LIMA**, extraída de la página web: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581922/1/PROYECTO+DE+TESIS+GABILLO-MEJIA.pdf>.
41. GARCÍA RUBIO, Miguel Ángel. (2009) **LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS DE ABASTECIMIENTO DE AGUA DE LAS CIUDADES ANDALUZAS**, extraída de la página web: [https://www.researchgate.net/profile/Miguel-A-Garcia-Rubio/publication/46591035\\_La\\_medicion\\_de\\_la\\_productividad\\_y\\_la\\_eficiencia\\_en\\_los\\_servicios\\_de\\_abastecimiento\\_de\\_agua\\_de\\_las\\_ciudades\\_andaluzas/links/00b7d52c536af48802000000/La-medicion-de-la-productividad-y-la-eficiencia-en-los-servicios-de-abastecimiento-de-agua-de-las-ciudades-andaluzas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Miguel-A-Garcia-Rubio/publication/46591035_La_medicion_de_la_productividad_y_la_eficiencia_en_los_servicios_de_abastecimiento_de_agua_de_las_ciudades_andaluzas/links/00b7d52c536af48802000000/La-medicion-de-la-productividad-y-la-eficiencia-en-los-servicios-de-abastecimiento-de-agua-de-las-ciudades-andaluzas.pdf).
42. HERNÁNDEZ FLORES, Lenda Patricia y Rebeca, CRUZ GALICIA. (2014) **CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA N° 23 DEL IMSS: PROPUESTA PEDAGÓGICA RESPECTO AL**

- CUIDADO DE SÍ MISMO Y COMO MEJORA PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES**, extraída de la página web: <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/410093801/410093801.pdf>.
43. PÁGINA VIRTUAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ (2016). **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE OFICIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ**, extraído de la página web: <http://www.ejercito.mil.pe/index.php/noticias-31-brig-inf/item/814-capacitaci%C3%B3n-del-personal-deoficiales-de-la-ii-divisi%C3%B3n-de-ej%C3%A9rcito>, Perú.
44. PEDRAJA CHAPARRO, Francisco. **EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA CON FACTORES EXÓGENOS MEDIANTE EL ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS. UNA APLICACIÓN A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN ESPAÑA**, extraída de la página web: <file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeLaEficienciaConFactoresExogenosMediant-1488.pdf>.
45. RODRÍGUEZ, Anaíz. (2014) **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**, extraída de la página web: <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>.
46. SEFCARM.ES. (2015) **CAPACIDAD PROFESIONAL**, extraída de la página web: [http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=41152&IDTIPO=11&RASTRO=c\\$m5082,5150](http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=41152&IDTIPO=11&RASTRO=c$m5082,5150).
47. SIGNIFICADOS.COM. (2014) **RECURSOS HUMANOS**, extraída de la página web: <https://www.significados.com/recursos-humanos/>.
48. TAPIA, R. (2015) **HIPÓTESIS Y SUPUESTOS**, extraída de la página web: <http://es.calameo.com/read/004383957ee138c7667f8>.
49. VÁSQUEZ LEMA Marcelo (2014). **COMO ALCANZAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**, extraído de la página web: [www.estrucplan.com](http://www.estrucplan.com), Santa Cruz-Bolivia.
50. WEBANDMACROS.COM. (2015) **MISIÓN DE UNA EMPRESA**, extraída de la página web: [https://www.webandmacros.com/Mision\\_Vision\\_Valores\\_CMI.htm](https://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm).

# ANEXOS



## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TEMA : LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL NIVEL DE EFICIENCIA EN LOS OFICIALES SUPERIORES DEL EJÉRCITO.**

**AUTOR : JULIO ADOLFO POZO PALOMINO.**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis principal					
¿De qué manera la capacitación de los recursos humanos, inciden en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú?	Determinar si la capacitación de los recursos humanos, incide en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú.	La capacitación de los recursos humanos, incide favorablemente en el nivel de eficiencia en los Oficiales Superiores del Ejército del Perú.	<b>Variable independiente X. CAPACITACIÓN</b>	x <sub>1</sub> .- Necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación.	<b>Tipo:</b> Explicativo  <b>Nivel:</b> Aplicativo  <b>Método y Diseño:</b> Ex post facto o retrospectivo	<b>Población:</b> A nivel del Ejército del Perú.  <b>Muestra:</b> 384 Oficiales superiores.  Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico	Para el estudio se utilizó la encuesta.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos					
<b>a.</b> ¿En qué medida las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, inciden en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional?  <b>b.</b> ¿De qué manera las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, inciden en el cumplimiento de la visión y misión institucional?	<b>a.</b> Establecer si las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, inciden en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.  <b>b.</b> Precisar si las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, inciden en el cumplimiento de la visión y misión institucional.	<b>a.</b> Las necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación, inciden favorablemente en la consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.  <b>b.</b> Las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el cumplimiento de la visión y misión institucional.		x <sub>2</sub> .- Nivel de las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación. x <sub>3</sub> .- Nivel de mejoramiento en la actitud de los recursos humanos. x <sub>4</sub> .- Nivel de conocimiento adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación. x <sub>5</sub> .- Frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional. x <sub>6</sub> .- Nivel de las estrategias empleadas en la capacitación.			

<p><b>c.</b> ¿De qué manera el mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, inciden en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución?</p> <p><b>d.</b> ¿En qué medida los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, inciden en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución?</p> <p><b>e.</b> ¿En qué medida la frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, inciden garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución?</p> <p><b>f.</b> ¿De qué manera las estrategias empleadas en la capacitación, inciden en la satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.?</p>	<p><b>c.</b> Demostrar si el mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, inciden en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.</p> <p><b>d.</b> Establecer si los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, inciden en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución.</p> <p><b>e.</b> Precisar si la frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, inciden garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución.</p> <p><b>f.</b> Establecer si las estrategias empleadas en la capacitación, inciden en la satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.</p>	<p><b>c.</b> El mejoramiento en la actitud de los recursos humanos, inciden favorablemente en la capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.</p> <p><b>d.</b> Los conocimientos adquiridos por los recursos humanos en los programas de capacitación, inciden favorablemente en el mejoramiento del nivel de productividad en la institución.</p> <p><b>e.</b> La frecuencia en los programas de especialización a nivel institucional, inciden favorablemente garantizando la eficiencia en la toma de decisiones en la institución.</p> <p><b>f.</b> Las estrategias empleadas en la capacitación, inciden favorablemente en la satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas de los Oficiales Superiores E.P.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> <b>Y. NIVEL DE EFICACIA</b></p>	<p>y<sub>1</sub>.- Grado de consecución de los objetivos estratégicos a nivel institucional.</p> <p>y<sub>2</sub>.- Cumplimiento de la visión y misión institucional.</p> <p>y<sub>3</sub>.- Nivel de capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos en la institución.</p> <p>y<sub>4</sub>.- Mejoramiento del nivel de productividad en la institución.</p> <p>y<sub>5</sub>.- Garantiza el nivel de eficiencia en la toma de decisiones en la institución.</p> <p>y<sub>6</sub>.- Grado de satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas.</p>			
---	---	--	--	--	--	--	--

## ANEXO N° 2

### ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: **"LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL NIVEL DE EFICIENCIA EN LOS OFICIALES SUPERIORES DEL EJÉRCITO"**, la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

**1. ¿En su opinión existen necesidades que prevalecen en la ejecución de los programas de capacitación a nivel de Oficiales Superiores E.P.?**

- a) Si ( )  
b) No ( )  
c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

**2. ¿Se están alcanzando las metas y objetivos establecidos en los programas de capacitación?**

- a) Si ( )  
b) No ( )  
c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

**3. ¿Considera Usted que mediante la capacitación se está mejorando la actitud de los recursos humanos en el E.P.?**

- a) Si ( )  
b) No ( )  
c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....

.....

**4. ¿Cree usted que los recursos humanos adquieren conocimientos en los programas de capacitación de Oficiales Superiores E.P.?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**5. ¿Con frecuencia se implementan programas de especialización a nivel institucional?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**6. ¿Considera Usted que en estos programas de capacitación se emplean estrategias?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**7. ¿Para Usted es importante la capacitación de los recursos humanos en Oficiales Superiores E.P.?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ respuesta:

.....  
.....  
.....

**8. ¿Con la experiencia que tiene a nivel institucional, se están alcanzando los objetivos estratégicos?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

**9. ¿En estos programas se cumple la visión y misión institucional?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

**10. ¿Aprecia Usted capacidad profesional en la consecución de los objetivos previstos a nivel institucional?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

**11. ¿Cree Usted que estos programas de capacitación mejoran la productividad a nivel institucional?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

**12. ¿Considera Usted que mediante estos programas de capacitación se garantiza el nivel de eficiencia en la toma de decisiones en la institución?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....

.....  
.....

**13. ¿Existe satisfacción de los recursos humanos por los conocimientos y enseñanzas recibidas?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

**14. ¿Considera Usted que estos programas logran la eficiencia en los oficiales Superiores E.P.?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:

.....  
.....  
.....

## ANEXO N° 3

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO Y EXPERTOS

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES : Daniel Humberto LUDEÑA ZUÑIGA.
  - 1.2 GRADO ACADÉMICO : Magister
  - 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA : **Ejército del Perú**
  - 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : **LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL NIVEL DE EFICIENCIA EN LOS OFICIALES SUPERIORES DEL EJÉRCITO.**
  - 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : **JULIO ADOLFO POZO PALOMINO.**
  - 1.6 MAESTRÍA : .....
  - 1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD : .....
- a) De 01 a 09: (No válido, reformular)      b) De 10 a 12: (No válido, modificar)  
 b) De 12 a 15: (Válido, mejorar)            d) De 15 a 18: Válido, precisar  
 c) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

**II. ASPECTOS A EVALUAR:**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(01 - 09)	(10 - 12)	(12 - 15)	(15 - 18)	(18 - 20)
		01	02	03	04	05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización y lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.					
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) : .....  
 VALORACIÓN CUALITATIVA : .....  
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD : .....

Lugar y fecha: .....



Daniel Humberto LUDEÑA ZUÑIGA  
 DNI N° 10685184

## ANEXO N° 4

### CURSOS QUE DESARROLLAN LOS OFICIALES DURANTE SU CARRERA

RANGO MILITAR	CURSOS OBLIGATORIOS				CURSOS OPCIONALES	
	ENTIDAD	GRADO ACADÉMICO	ESPECIALIDAD	DURACIÓN	PROGRAMA	DURACIÓN
FORMACIÓN PROFESIONAL	ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS	BACHILLER EN INGENIERIA	ARTILLERÍA	60 MESES		
			INGENIERÍA			
			COMUNICACIONES			
		BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN	MATERIAL DE GUERRA			
			INFANTERÍA			
			CABALLERÍA			
			INTELIGENCIA			
		INTENDENCIA				
SUBTENIENTE O ALFÉREZ	ESCUELAS DE CAPACITACIÓN				OPERADOR ESPECIAL COMANDO	6 MESES
					REGULAR DE FRANCOOTIRADOR	6 MESES
					REGULAR DE MONTAÑA	6 MESES
					REGULAR DE SELVA	6 MESES
					MAESTRO DE EQUITACIÓN	12 MESES
					AVIADOR DE EJÉRCITO	24 MESES
					INTELIGENCIA	6 MESES
					OPERACIONES PSICOLÓGICAS	6 MESES
					MANTENIMIENTO AERONÁUTICO	12 MESES
					MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	6 MESES
		BLINDADO	6 MESES			
		ARTILLERÍA ESPECIALIZADA	6 MESES			
TENIENTE	ESCUELAS DE PERFECCIONAMIENTO	PROGRAMA BÁSICO DEL ARMA O SERVICIO	TODOS	6 MESES		
CAPITÁN	ESCUELAS DE PERFECCIONAMIENTO	PROGRAMA TÁCTICO DEL ARMA O SERVICIO	TODOS	6 MESES		
MAYOR	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO - ESCUELA DE POSGRADO	MAESTRÍA EN CIENCIAS MILITARES	TODOS	24 MESES		
TENIENTE CORONEL	ESCUELAS DE PERFECCIONAMIENTO	PROGRAMA SUPERIOR DE OPERACIONES DE INFORMACIÓN		6 MESES		
		PROGRAMA SUPERIOR DE INTELIGENCIA		6 MESES		
		PROGRAMA SUPERIOR DE LIDERAZGO		6 MESES		
CORONEL	CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES	PROGRAMA DE ALTO MANDO		12 MESES		