

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
CLÍNICA PUNO SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA PERIODO 2017**

TESIS

PRESENTADA POR:

BACH. RINA CLARET SURCO CRUZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
CLÍNICA PUNO SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA PERIODO 2017

TESIS PRESENTADA POR:
Bach. RINA CLARET SURCO CRUZ

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN



APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:


PRESIDENTE:


Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

PRIMER MIEMBRO:


M.Sc. ROLANDO RODRIGUEZ HUAMANI

SEGUNDO MIEMBRO:


M.Sc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

DIRECTOR / ASESOR:


M.Sc. GUINO PERCY GUTIERREZ TOLEDO

Área : Administración de recursos Humanos

Tema: Capacitación De Personal Y El Desempeño Laboral

FECHA DE SUSTENTACIÓN 27 DE DICIEMBRE DEL 2017

Dedicatoria.

*A mis padres **Martin y Inés** que son mis motores y fuerza de superación que con su amor, esfuerzo, apoyo incondicional y sus acertadas orientaciones que me dieron para lograr una de mis mayores aspiraciones: concluir mi carrera profesional.*

*A **soledad, Avemil, Ronal** mis hermanos que con su apoyo moral y comprensión me dieron las energías suficientes para lograr mis objetivos.*

Agradecimiento

A Dios todo poderoso por brindarme tantas oportunidades y las fortalezas necesarias para seguir siempre adelante.

A la Universidad Nacional del Altiplano Puno por haberme albergado durante mi trayectoria académica.

A la Clínica Puno, mi sincero agradecimiento por haberme dado la oportunidad para realizar el presente trabajo de investigación.

A la M.Sc. Guino Gutiérrez Toledo por su aporte a la investigación y preocupación sincera.

A los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por su valioso tiempo, por su apoyo moral, por la sabiduría que me transmitieron en el avance de mi formación académica y profesional.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
I. INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
II. REVISIÓN DE LITERATURA	14
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2. REFERENCIA TEÓRICA	16
2.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	16
2.2.2. TIPOS DE CAPACITACIÓN.....	18
2.2.3. ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL	20
2.2.4. CAPACITACIÓN ESPECÍFICA Y HUMANA.....	24
2.2.5. SISTEMA DE CAPACITACIÓN.....	25
2.2.6. MÉTODOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ..	27
2.2.7. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN.....	29
2.2.8. EL DISEÑO DE ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN	32
2.2.9. CONSIDERANDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	33
2.2.10. EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	34
2.2.11. EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	35
2.2.12. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	37
2.2.13. ¿QUÉ HACER DESPUÉS DE BRINDAR UNA CAPACITACIÓN?	39
2.2.14. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CAPACITACIÓN.....	43
2.2.15. FACTORES AMBIENTALES EN LA CAPACITACIÓN.....	45
2.2.16. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	47
2.2.17. OTRA CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	50
2.3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PROCESO.....	51
2.3.1. DESEMPEÑO LABORAL.....	55
2.3.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	56

2.3.4. ¿QUIÉN DEBE REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES?	60
2.3.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	61
2.3.6. CAPACITACIÓN VÍA INTERNET Y PORTALES DE APRENDIZAJE	66
2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	69
2.5 OPERACIONALICACION DE VARIABLES	69
III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	71
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	71
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	71
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	72
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	72
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	74
4.1. OBJETIVO ESPECIFICO N° 1	74
4.2. OBJETIVO ESPECIFICO N° 2	84
4.3. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS QUE AYUDEN CON LA CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CLÍNICA PUNO.	94
4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	100
4.5. DISCUSIÓN	103
V. CONCLUSIONES	105
VI. RECOMENDACIONES	107
VII. BIBLIOGRÁFICA	108
ANEXOS	110

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

MODELO DE SISTEMA DE CAPACITACIÓN	26
DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES	31
PLAN DE CAPACITACIÓN	34

ÍNDICE DE FIGURAS

GRAFICO N° 1: Cómo califica usted la actitud de sus compañeros de trabajo de la Clínica Puno.....	75
GRAFICO N° 2: Cómo califican los trabajadores la distribución del espacio físico, es decir el equipamiento interno (ventanas e iluminación, piso, espacio, disponibilidad de asientos), de la Clínica Puno.....	76
GRAFICO N° 3: La Clínica Puno programa capacitaciones para su personal regularmente.....	78
GRAFICO N° 4: Hace cuánto tiempo recibió la última capacitación.....	79
GRAFICO N° 5: Valoras personalmente las capacitaciones que recibes en la Clínica Puno	80
GRAFICO N° 6: Mejora la capacitación el desempeño de sus funciones en el área de Trabajo.....	82
GRAFICO N° 7: Qué incentivos ha recibido de la Clínica Puno al ser capacitado.....	83
GRAFICO N° 8: Consideran que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo personal.....	85
GRAFICO N° 9: Considera que los contenidos de la última capacitación estaban acordes a las necesidades de su puesto de trabajo	86
GRAFICO N° 10: Tú desempeño laboral en la empresa depende de las capacitaciones que le brindan.....	88
GRAFICO N° 11: Dónde recibió la última capacitación	89
GRAFICO N° 12: El local en que se le brindo la última capacitación reunió las mejores	90
GRAFICO N° 13: Cómo calificas en su desempeño laboral a tus compañeros de trabajo después de recibir las capacitaciones	92
GRAFICO N° 14: Son capacitados vía online	93

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Cómo califica usted la actitud de sus compañeros de trabajo de la Clínica Puno.....	74
TABLA N° 2: Cómo califican los trabajadores la distribución del espacio físico, es decir el equipamiento interno (ventanas e iluminación, piso, espacio, disponibilidad de asientos), de la Clínica Puno.....	76
TABLA N° 3: La Clínica Puno programa capacitaciones para su personal regularmente	77
TABLA N° 4: Hace cuánto tiempo recibió la última capacitación	79
TABLA N° 5: Valoras personalmente las capacitaciones que recibes en la Clínica Puno	80
TABLA N° 6: Mejora la capacitación el desempeño de sus funciones en el área de trabajo .	81
TABLA N° 7: Qué incentivos ha recibido de la Clínica Puno al ser capacitado.....	83
TABLA N° 8: Consideran que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo personal	84
TABLA N° 9: Considera que los contenidos de la última capacitación estaban acordes a las necesidades de su puesto de trabajo	86
TABLA N° 10: Tú desempeño laboral en la empresa depende de las capacitaciones que le brindan.....	87
TABLA N° 11: Dónde recibió la última capacitación	89
TABLA N° 12: El local en que se le brindo la última capacitación reunió las mejores condiciones de ventilación, iluminación, acústica, espacio y aseo	90
TABLA N° 13: Cómo calificas en su desempeño laboral a tus compañeros de trabajo después de recibir las capacitaciones	92
TABLA N° 14: Son capacitados vía online	93

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación titulado “la capacitación de personal y el desempeño laboral en la Clínica Puno Sociedad de Responsabilidad Limitada periodo 2017”, surge motivado e interesado en determinar el nivel de capacitación y Analizar cuáles son los factores que ayudan en el buen desempeño laboral para posteriormente dar algunos Proponer lineamientos que se puedan aplicar en las capacitaciones el objetivo Proponer lineamientos que contribuya a mejorar con el desarrollo adecuado de la capacitación con la finalidad de incrementar el desempeño laboral de los trabajadores, en base a la determinación de los factores de si contribuye la capacitación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno. La metodología utilizada es el método científico inductivo, debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir, el diseño es una investigación no experimental de diseño transversal o transaccional, ya que la obtención de los datos se realizó una sola vez después de todas las capacitaciones, las técnicas utilizadas son: La observación se fundamenta en la búsqueda del realismo y la interpretación del medio y la Encuesta que tendrá 14 Y también mediante una ficha de observación que tendrá 13 ítems. Las cuestiones aplicadas evalúan la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Clínica Puno concluyéndose:

Palabras clave:

Capacitación, desempeño laboral, procesos adecuados, personal.

ABSTRACT

The purpose of this research work entitled "staff training and work performance in the Clinic Puno Limited Liability Society period 2017", is motivated and interested in determining the level of training and analyze what are the factors that help in the good job performance to later give some Propose guidelines that can be applied in the training the objective Propose guidelines that contribute to improve with the proper development of training in order to increase the work performance of workers, based on the determination of the factors of whether the training of personnel in the work performance of the workers of the puno clinic contributes. The methodology used is the inductive scientific method, it must contain a series of questions or items with respect to one or more variables to measure, the design is a non-experimental research of transversal or transactional design, since the data was obtained by only one After all the trainings, the techniques used are: The observation is based on the search for realism and the interpretation of the environment and the Survey that will be 14 And also through an observation card that will have 13 items. The questions applied evaluate the training and work performance of the employees of the Puno Clinic, concluding:

Keywords:

Training, work performance, appropriate processes, personnel.

I. INTRODUCCIÓN

Los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinamismo constante, por su competitividad en donde las organizaciones desarrollan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar atenta con respecto, He observado que muchas empresas que capacitan a su gente, no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores. La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación. Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

La clínica Puno es una Instituto Médico Especializado en Puno, es una Organización Civil de Capital y Recursos Humanos Puneños. Profesionales Médicos Especialistas de amplia trayectoria y Experiencia que con el afán de ofrecer Servicios de Salud, Educación e Investigación a la población puneña. Para cumplir el direccionamiento de la institución se realizó el trabajo de investigación titulado “la capacitación de personal y el desempeño laboral en la Clínica Puno sociedad de responsabilidad limitada periodo 2017”

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar si contribuye la capacitación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a periodo 2017.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

OGE 1: Determinar el proceso de capacitación de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017.

OGE 2. Analizar cuáles son los factores que ayudan en el buen desempeño laboral de los trabajadores en la clínica puno S.R.Lt.d.a periodo 2017.

OGE 3. Proponer lineamientos que contribuya a mejorar con el desarrollo adecuado de la capacitación con la finalidad de incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. en el 2017

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto de competitividad en el que se desarrollan las empresas en la actualidad, el recurso que contribuye fundamentalmente a determinar su correcto funcionamiento es el recurso humano.

La opinión que se forman los clientes sobre el producto o servicio que reciben, se basa principalmente en la calidad de atención que reciban, derivada del desempeño laboral de los trabajadores.

Las empresas de servicios son las que por regla general enfatizan y enfocan sus esfuerzos en brindar un servicio que cumpla y en lo posible exceda, las expectativas de los clientes. Uno de los capitales más importantes que tiene la Clínica Puno, en el desarrollo de sus actividades es su personal y su objetivo fundamental es poder otorgar una atención de calidad y profesional a sus usuarios.

La razón fundamental de capacitar a nuestro personal permanente y transitorio de la Clínica Puno que participa en la atención directa de pacientes, radica en el hecho de poder entregarles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio y así acrecentar sus competencias para poder enfrentar las exigencias cada vez más acotadas de la atención médica.

Es así como, la organización debe brindar la oportunidad de conservar y apoyar el desarrollo de todo el personal mediante el progreso y la técnica, esto aún a pesar de la actitud que pueda tomar el personal.

El principal enemigo de la capacitación es la obsolescencia, que es la situación de poseer un conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados (Calderón, 1994)

Algunas personas que ya tienen experiencia en algunos campos y que ya han aprendido muchas cosas, tienen costumbres, opiniones, preferencias y actitudes que se han formado a lo largo de los años.

Generalmente son conservadores porque ya han encontrado una forma especial de reaccionar y presentan resistencia al cambio, cuando el cambio se les impone, es decir es difícil interesarlos en aprender algo nuevo, si no sienten que esto pueda ayudarlos a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien que les ayude a destacar entre sus compañeros a preguntar; en suma solo les interesa aprender aquello que satisfaga una necesidad personal (Gartner, 1997).

En el Perú Hay 50,000 quejas por mala atención en centros de salud. La clínica puno como empresa privada que brinda servicios de salud debe brindar una excelente atención. Siendo esto una evidencia de la necesidad de capacitar al personal continuamente Es por esto que la institución debe elaborar un protocolo de capacitación en donde el personal asistencial tenga información acerca de la nueva tecnología o de la tecnología ya existente. Además, se debe garantizar que este personal asista a la capacitación y adquiera el conocimiento necesario para evitar fallas en el diagnóstico y riesgo en la vida del paciente De esta manera se debe elaborar un plan estructurado para la capacitación continua en las clínicas y hospitales, para esto, se realizó un estudio en este rubro.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la influye la capacitación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.da. 2017?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es el proceso de capacitación de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d a. 2017?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el buen desempeño laboral de los trabajadores en la clínica puno S.R.Lt.d.a. 2017
- ¿Es posible contribuir a mejorar con el desarrollo adecuado de la capacitación con la finalidad de incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. 2017?

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Guaranga (2014) en su tesis “Capacitación y su influencia en la prestación de productos y servicios que ofrece en la unidad de banca personal y servicio del BBVA continental oficina puno periodo 2012 -2013” desarrollado en la universidad Nacional del Altiplano - Puno en sus conclusiones expone lo siguiente.

Primero: Hemos comprobado y demostrado mediante el cuadro número 9, que el BBVA Continental presenta ciertas falencias en cuanto a la capacitación del personal ya que se muestra deficiencias en su desempeño, cuando se trata de atender al usuario, el personal de la empresa desconoce cómo se debe ofrecer un buen servicio, esto comprueba, que la empresa no cuenta con especialista en su plan organizacional ni tampoco con el asesoramiento en gestión de personas, solo está a responsabilidad de los gerentes, que a la vez no tienen mucho conocimiento ni experiencia. En el BBVA Continental en la unidad de Banca personal y servicio, no existe una adecuada articulación respecto al reclutamiento, existiendo una gran diferencia en cuanto a la formación académica para ocupar el mismo puesto.

Roque (2014) en su tesis “Motivación y satisfacción laboral de los profesionales de la oficina de arquitectura y construcción en la universidad nacional del altiplano puno, 2013” desarrollado en la universidad Nacional del Altiplano - puno en sus conclusiones expone lo siguiente.

- En lo que respecta a la satisfacción laboral, en relación a la satisfacción por el trabajo realizado, con las tareas retadoras y con los logros obtenidos, la mayoría indica que se sienten satisfechos, en cambio con los salarios, ambiente de trabajo y seguro de salud, la mayoría no se siente satisfecho. Por lo expuesto,

existen aspectos motivadores que guardan relación con la satisfacción laboral, tal como se observa en $r = 0.8129$, que es positiva alta, es decir a mayor motivación laboral, mayor satisfacción laboral.

Mayuri (2006) en su tesis “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del banco de la nación - feban, lima 2006” desarrollado en la universidad Nacional mayor se san marcos - Lima en sus conclusiones expone lo siguiente.

- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006. Como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa. Los participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que releja el conocimiento y práctica de los conocimientos alcanzados.

Alvarado, Gonzales, López, Pérez (2002) en su tesis “La capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de empleados de instituciones públicas y privadas; y propuesta de un manual de capacitación” desarrollado en la universidad de el salvador en sus conclusiones expone los siguiente.

- Es una estrategia para proporcionar al trabajador nuevos conocimientos, reforzarlos y desarrollar habilidades y destrezas en sus puestos de trabajo. cuentan con una herramienta técnica que les permita hacer una evaluación al trabajador. Para ambos sectores, los eventos de capacitación brindados a su personal se convirtieron en una inversión.
- Se puede afirmar que la capacitación, incide positivamente en el desempeño de los empleados de Instituciones públicas y privadas.

(MARTÍNEZ, 2001) en su tesis “Capacitación del personal para empresas del nuevo milenio” desarrollado en la universidad de nuevo león en sus conclusiones expone lo siguiente.

- Al finalizar los cursos Impartidos, el gerente del área involucrada enviará copia de la evidencia objetiva del curso tomado por el personal, pudiendo ser esto un certificado, diploma, constancia, etc. Recursos Humanos anexará estos comprobantes al archivo personal de cada participante.
- Recursos Humano informará a Gerencia General en la primera semana de cada mes el reporte de capacitación realizado en el mes anterior. La mano de obra calificada. Mantener los equipos en buen estado para la producción.

2.2. REFERENCIA TEÓRICA

2.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN

“Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función” (Chiavenato, 2011, p. 385).

La capacitación tiene como objetivo empoderar al empleado para asumir nuevos retos, brindar mayor conocimiento, prepararse y poner en práctica lo aprendido dentro de su puesto de trabajo.

El término capacitación ha sido abordado e interpretado por diferentes autores y desde distintos puntos de vista, por lo que es importante citar los conceptos que dejen en claro esta definición.

A la capacitación se le conocía con los términos de adiestramiento y entrenamiento, sin embargo a través de los años se tiene ya una idea más clara de lo que esta significa; es necesario conocer en que consiste cada una de ellas; para Grados Espinoza, Jaime A (1994), adiestramiento es "Las prácticas reales que el trabajador debe realizar para obtener la habilidad requerida en el puesto que desempeñará"³, éste autor retoma como parte

fundamental el desarrollo de las habilidades a través de la práctica para un puesto específico; sin embargo Mendoza Nuñez (1998) incluye dos aspectos en su definición como lo son: la destreza y la eficiencia del trabajador, situando éste a un nivel más elevado de preparación, ya que éste teórico plantea que adiestramiento es “La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.

Similar al adiestramiento, se encuentra el término entrenamiento que según Grados Espinoza, Jaime a. 1994 “Inducción, reclutamiento y selección”, Edit. El Manual, Moderno, México Mendoza Núñez, Alejandro 1998, “Manual para determinar necesidad de capacitación. Y desarrollo”, Edic. Edit. Trillas, México

Blum y Naylor (1985) este se refiere a “Un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño” 5 estos autores ven el entrenamiento como un proceso por medio del cual el trabajador mejora las habilidades en su puesto de trabajo; de ahí que la diferencia entre adiestramiento y entrenamiento radique en que el primer concepto se refiere a la obtención y desarrollo de habilidades de una persona en su trabajo, mientras que en el segundo significa una preparación para mejorar las habilidades del trabajador en su área.

Estos dos conceptos analizados están incluidos en el término capacitación, que surge de manera sistemática a partir de los años 70’s, es así como para Dessler, Gary (1996) la capacitación es “El proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”⁶, éste recalca que la capacitación se da a través de un proceso de enseñanza básico que reciben los nuevos empleados para desarrollar su trabajo; otro autor que vierte su definición es Mendoza Nuñez, así “Capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”⁷, ambos conceptos coinciden en que la capacitación se da a través de la enseñanza y desarrollo de las

aptitudes del trabajador, sin embargo difieren, puesto que Mendoza Nuñez incluye en su definición que la finalidad de la capacitación es preparar al empleado para que sea eficiente en su trabajo.

Para Grados Espinoza (1992) capacitación es “Proporcionar al trabajador los conocimientos necesarios y requeridos para el puesto que la persona desempeñará”, de acuerdo a este concepto el autor la interpreta como el Blum, Milton I., Naylor, James C., 1985, “Psicología Industrial”

Dessler, Gary 1996, “Adiestramiento de Personal” Prentice Hall Hispanoamericana, 6ª Edic. México

Mendoza Nuñez, Alejandro 1998, “Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo” 4ª Edición Editorial Trillas, México.

8 Grados Espinoza, Jaime A. 1994, “Inducción, reclutamiento y selección”, Edit. El Manual Moderno, México

Hecho de preparar al trabajador para ocupar un puesto determinado, enseñándole y/o reforzándole en aquellas áreas que se considere necesario.

Después de haber analizado los diferentes conceptos planteados por los teóricos descritos, la investigadora elaboró su propio concepto de capacitación: “Es el proceso dinámico y sistemático orientado a adquirir conocimientos y desarrollar habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes creando así las condiciones necesarias para que la persona se desempeñe eficientemente en un puesto de trabajo o en cualquier campo laboral en que se desenvuelva”.

2.2.2. TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Si consideramos que la capacitación de personal inusualmente implica alcanzar conocimientos, actitudes, habilidades en relación con objetivos predeterminados, en un contexto de y trabajo específico la capacitación está más orientada al trabajo que a la persona, será suficiente para considerar la necesidad de clasificarla. Clasificarla.

El director de recursos humanos es el encargado de administrar los programas de capacitación derivados de las necesidades de la empresa. De acuerdo con C. Calderón, (2000, p. 22). En el cuadro se tiene 3 tipos de capacitación.

Tipos	Contenido
1. Capacitación para el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de pre ingreso • Introducción • Capacitación promocional
2. Capacitación en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Adiestramiento • Capacitación específica y humana
3. Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Educación formal para adultos • Integración de la personalidad • Actividades creativas y culturales

Fuente. Rodríguez valencia Joaquín

1. **Capacitación para el trabajo.** Es aquella que se imparte al trabajador que va a desempeñar un puesto de trabajo por ser de nuevo ingreso, por acenso o por reubicación en la empresa.
2. **Capacitación en el trabajo.** Se refiere a las actividades orientadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ella se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.
3. **Desarrollo.** Esta se refiere y comprende la capacitación a mediano y largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático que facilita al personal el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.

Mi estudio de tipo de capacitación en la Clínica puno es capacitación en el trabajo que comprende:

2.2.3. ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

Chiavenato I. (2002) sostiene que: el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. (p 386)

En otras palabras, las empresas deben implementar actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que incrementen las competencias, habilidades, actitudes e intereses de sus trabajadores, para producir bienes y servicios en forma eficiente, efectiva y responsable. Es decir deben renovar en forma continua sus recursos humanos, para alertarlos y motivarlos frente a los cambios suceden en el entorno como consecuencia del nuevo orden económico. En este orden de ideas:

Alles. M (2000) manifiesta que el adiestramiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar. (p.308)

Cabe destacar que, el concepto de adiestramiento de personal tiene un carácter amplio en su significado y en todas las esferas del trabajo. Esto significa que es un proceso continuo de aprendizaje, desarrollo de destrezas y cambios de actitudes frente a todos los roles que se puedan desempeñar en el ambiente laboral.

Villegas (1988: pg. 201).El Adiestramiento consiste en proporcionar y/o fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para su eficiente desempeño en el desarrollo de sus actividades laborales, de acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo de la organización y de las presiones cambiantes de las actividades modernas. El adiestramiento, encaminado en forma general a la superación constante de los

recursos humanos que contribuyen activamente a la producción de bienes y servicios, persigue entre otros los siguientes objetivos:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de un puesto de trabajo
- Facilitar el ajuste personal a los trabajadores a sus actividades y ambiente laboral, tanto en situaciones corrientes de trabajo, como cuando se presentan innovaciones científico técnicas.
- Permitir una mayor movilidad de la mano de obra.
- Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de seguridad ante la contingencia de la demanda ocupacional.
- Satisfacer la demanda de los sujetos en lo referente a su autodesarrollo y formación.
- Fortalecer la autoestima de los individuos.

Desde esta perspectiva el adiestramiento ha sido concebido por muchos gestores de recursos humanos, como un medio por excelencia para el desarrollo integral de la fuerza laboral, mientras que para otros especialistas se trata de un conjunto de acciones para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general.

En este sentido, Chiavenato (2002) dice que el adiestramiento es: “un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo”. (Pág. 112).

En resumidas cuentas el adiestramiento, también puede definirse como un proceso de enseñanza- aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que se logre un excelente desempeño en su cargo.

De esta definición puede deducirse que el adiestramiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas, por una nueva conducta deseada. El adiestramiento le permite a la organización mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y productividad, así mismo se puede decir que el adiestramiento consiste en mejorar las actitudes y aptitudes del recurso humano permitiéndole detectar aquella área que presente deficiencia en la organización.

Por tal sentido se hace cada vez más necesario que las empresas implante planes de adiestramiento que a través de estos les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera la empresa cuente con un personal altamente Calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados. Lo relevante es que los programas de adiestramiento faciliten a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización.

El adiestramiento y desarrollo de personal obedecen a la impostergable necesidad de mantener una fuerza laboral eficiente y capacitada, de acuerdo a los cambios tecnológicos, a los nuevos requerimientos de cada cargo dentro de la organización y a las diversas presiones cambiantes de las actividades organizacionales modernas.

Algunas empresas elaboran planes anuales de capacitación para cada empleado, generalmente elaborado con base en evaluaciones y desempeños y planes de carrera. Muchas empresas invierten cantidades significativas de dinero para la elaboración del adiestramiento de sus empleados y para que los resultados obtenidos sean los más satisfactorios es necesario además de la calidad de los cursos y programas de capacitación, que todas las actividades realizadas sean oportunas y pertinentes; es aquí donde se observa la

vital importancia del presupuesto de adiestramiento, pues este señala las metas a alcanzar por la empresa en cuanto al entrenamiento realizado a los empleados, todo esto mientras Coordina las actividades realizadas y permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha.

El desarrollo del personal, tendrá que ir de la mano por las conveniencias del desarrollo total de la organización, es decir, encaminado hacia el logro de las metas de la empresa, en su forma más amplia; pero no ay que olvidar que, por muy bueno que sea el potencial y las cualidades particulares, que detecte cualquier supervisor, se verán siempre influenciados por las circunstancias imperantes; Las cuales, justamente son las que tienen que contrarrestar o aprovechar según el caso, de la organización; mediante el adiestramiento y el desarrollo de personal.

Adiestramiento permite a la organización mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y productividad, así mismo se puede decir que el adiestramiento consiste en mejorar las actitudes y aptitudes del recurso humano permitiéndole detectar aquellas áreas que presente deficiencia en la organización.

Por tal sentido se hace cada vez más necesario que las empresas implanten programas de adiestramiento que a través de estos les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera la empresa cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados.

Lo relevante es que los programas de adiestramiento faciliten a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización. El adiestramiento y desarrollo de personal obedecen a la impostergable necesidad de mantener una fuerza laboral eficiente y capacitada, de acuerdo a los cambios tecnológicos, a los nuevos requerimientos de cada cargo dentro de la organización y a las diversas presiones cambiantes de las actividades organizacionales modernas.

Algunas empresas elaboran planes anuales de capacitación para cada empleado, generalmente elaborado con base en evaluaciones y desempeños y planes de carrera. Muchas empresas invierten cantidades significativas de dinero para la elaboración del adiestramiento de sus empleados y para que los resultados obtenidos sean los más satisfactorios es necesario además de la calidad de los cursos y programas de capacitación, que todas las actividades realizadas sean oportunas y pertinentes; es aquí donde se observa la vital importancia del presupuesto de adiestramiento, pues este señala las metas a alcanzar por la empresa en cuanto al entrenamiento realizado a los empleados, todo esto mientras coordina las actividades realizadas y permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha. El desarrollo del personal, tendrá que ir de la mano por las conveniencias del desarrollo total de la organización, es decir, encaminado hacia el logro de las metas de la empresa, en su forma más amplia; pero no ay que olvidar que, por muy bueno que sea el potencial y las cualidades particulares, que detecte cualquier supervisor, se verán siempre influenciados por las circunstancias imperantes; las cuales, justamente son las que tienen que contrarrestar.

2.2.4. CAPACITACIÓN ESPECÍFICA Y HUMANA

Para su elaboración el capacitador con su equipo de trabajo orienta, coordina y controla el trabajo. El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación de cada trabajador tiene como resultado la identificación de las brechas que este presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente. Los resultados del diagnóstico y las brechas de cada trabajador, deben quedar registrados en un documento.

Principios de capacitación.

La capacitación debe incluir cuatro fases importantes que son: (Chiavenato, 2007, p. 386).

1. **Transmisión de información:** Involucra que los empleados tengan conocimiento y sean capacitados respecto al giro del negocio, es decir,

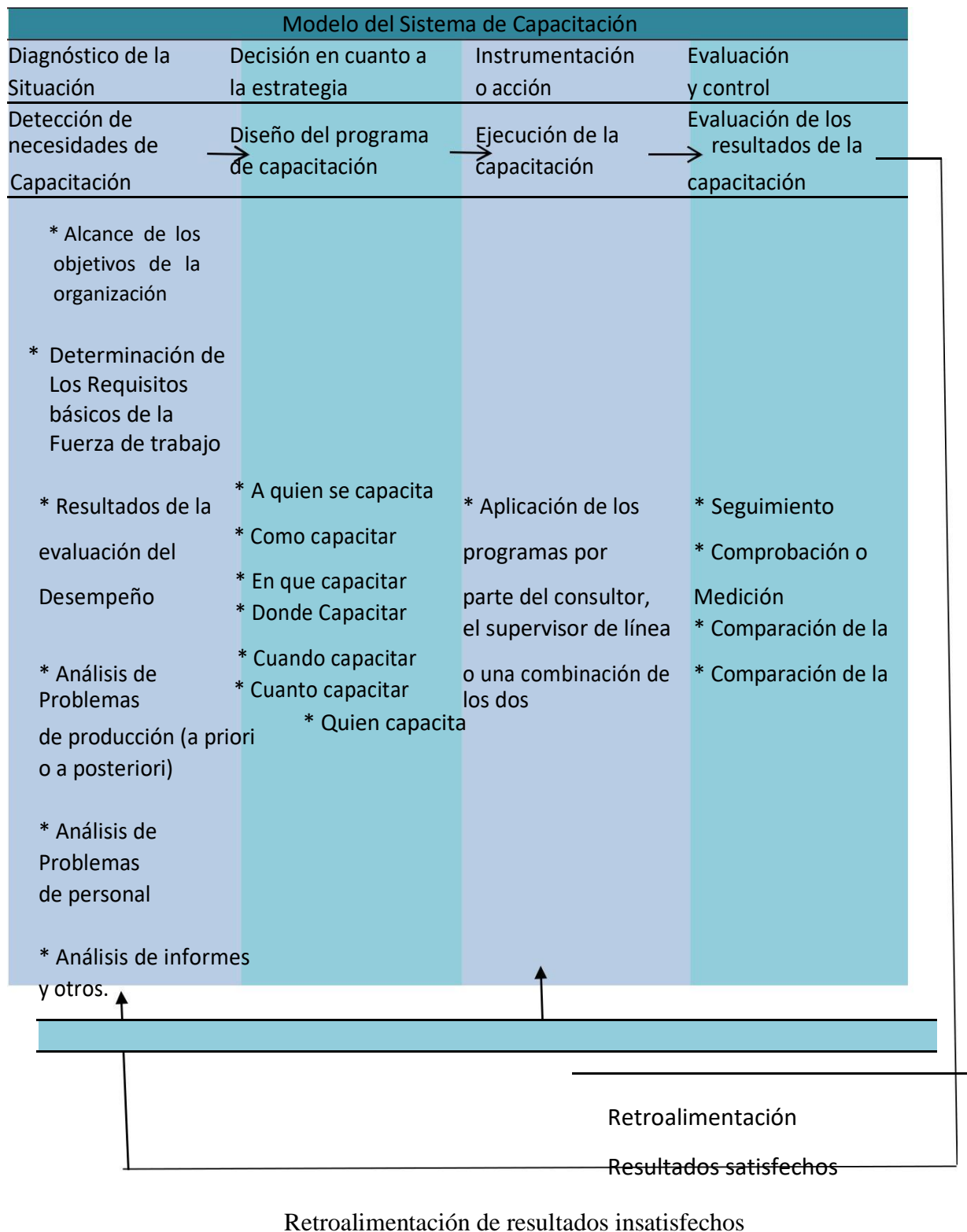
competencias para el cargo, normas, políticas internas, productos, reglas, reglamentos, entre otros.

2. **Desarrollo de habilidades:** Todas las habilidades, destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño, es decir, las capacitaciones deben enfocarse al descriptivo de funciones del cargo para mejorar las competencias y aumentar el desempeño de los empleados.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** El objetivo de la capacitación es mejorar o cambiar ciertas actitudes que perjudican en la evaluación de desempeño con el fin de que el empleado trabaje para desarrollar esas habilidades.
4. **Desarrollo de conceptos:** Adquirir información real y aplicar los conceptos aprendidos para llevarlos a la práctica.

2.2.5. SISTEMA DE CAPACITACIÓN

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Implementación
- Evaluación.

MODELO DE SISTEMA DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia basados en bohlander y Snell (2008).

2.2.6. MÉTODOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Primero se debe identificar las necesidades de cada área y realizar un diagnóstico conjuntamente con el jefe o líder del área y coordinar las capacitaciones que se pueden realizar tanto técnicas como por competencias.

El siguiente paso después de brindar una capacitación es darle seguimiento, realizar planes de acción y ver los resultados después de las capacitaciones otorgadas a los Empleados. Es así como la compañía conseguirá que sus empleados mejoren la manera de trabajar obteniendo cambios en sí mismo y en su entorno laboral.

Alles, Martha (2010) concluyó:

Actualmente la sociedad demanda que los empleados sean capaces de hacer más tareas y, en muchos casos, de distinto orden que las que tradicionalmente realizaban, la capacitación y la formación de los empleados cobra un peso estratégico. La tarea de capacitación consiste en mejorar el presente rendimiento y ayudar a construir un futuro en el que los empleados estén formados y preparados para superarse continuamente. (p.216)

Alles (2010) considera que es importante tener en claro el concepto de capacitación y formación de personal, por ello se realiza las siguientes definiciones: (p.219)

- Capacitar a una persona es darle mayor habilidad para poder desempeñarse con éxito en su puesto.
- Es hacer que su perfil se adecue al descriptivo de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Es importante diferenciar que la capacitación es válida cuando es requerido por el puesto, de lo contrario es considerado como beneficio únicamente para el empleado.

Alles (2010) define a la capacitación como una actividad estructurada, donde se debe detallar lo siguiente: lugar donde se va a dar el curso, la fecha, los horarios, los temas que se van a tratar, los objetivos y planes de acción, existiendo una transmisión de conocimiento y habilidades. (p. 220).

La capacitación debe ser:

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

Se debe tomar en cuenta que la capacitación trabaja conjuntamente con los subsistemas de recursos humanos tales como:

- Descriptivo del cargo: Consiste en analizar el perfil, tomando en cuenta cuáles deben ser sus conocimientos, habilidades y competencias para el cargo, es decir realizar una adecuación de la persona y el puesto.
- Selección de personal: Para realizar el proceso de selección se debe tomar en cuenta las habilidades y conocimientos técnicos que tiene la persona, utilizando herramientas para detectar que tipo de capacitaciones necesitaría la persona para asumir el cargo.
- Inducción: Es importante que con el personal nuevo se proporcione una capacitación interna para dar a conocer al nuevo empleado la manera en que se trabaja, cuáles son las metas, objetivos que tiene la compañía en su puesto de trabajo, de tal manera que la persona puede cumplir con sus obligaciones de manera exitosa y considerar que una buena inducción parte de un buen desempeño.
- Desarrollo y plan de carrera: Está relacionado con la capacitación en conocimientos y desarrollo de competencias.

- Evaluación de Desempeño: Es la herramienta principal para detectar futuras necesidades de capacitación, se puede realizar una evaluación de 360 grados para mejores resultados.

2.2.7. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

Según Werther y Davis (2008), es el que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Al identificarlas necesidades será más práctico darles solución mediante un programa que satisfaga a cada una de ellas.

Dessler y Varela (2011), señalan que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso de la capacitación, es determinar qué capacitación necesitan los empleados, si acaso, se requiere. Algunos llaman a esto el proceso de “determinar la carencia de habilidades”

Por otra parte Siliceo (2010), indica que la detección de necesidades se puede entender como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis se obtendrá una diferencia, la que representaría la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser

Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

Presentes. - Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

Futuras. - Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

Detección de necesidades de capacitación

A fin de apoyar al proceso de planeación de la Capacitación y la Educación Continua, en los siguientes párrafos se responde a algunas Preguntas frecuentes con respecto a las técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) o para la actualización de los miembros de una organización, así como los elementos básicos de un reporte de estudio diagnóstico de necesidades.

De acuerdo a Bohlander y Snell (2008), los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipo de capacitación requeridos, dónde y quiénes los necesita, y qué métodos ofrecerán mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios a los empleados. El que los trabajadores no logren los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser una señal de que se necesita capacitación. De igual manera, el que las organizaciones reciban demasiadas quejas de los clientes podría estar sugiriendo que la capacitación fue inadecuada.

Los jefes y los empleados deben identificar los tipos de capacitación que son requeridas, es decir, identificar cuándo se necesitan, quiénes lo requieren y qué métodos son los mejores para brindar a los empleados una capacitación en conocimientos, habilidades y competencias. Para los jefes es mucho más fácil identificar ya que si sus empleados no alcanzan los objetivos, puede ser una señal que se requiere capacitación. (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, p. 218).

Los jefes de cada área junto a Recursos Humanos deben realizar un estudio de las necesidades de cada área para armar el plan de capacitación que requiere el personal.

Detección de las necesidades



Fuente: Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos, Thomson Edición, décimo segunda edición, México, 2001, p. 219

Es importante que dentro de una compañía existan parámetros establecidos para llevar a cabo la evaluación de los resultados del plan de capacitación, es decir se debe considerar:

- Tener una entrevista con el jefe inmediato para conocer las necesidades de sus colaboradores.
- Tener una conversación “one to one” con los empleados antes de tener la capacitación para conocer las falencias individuales.

- Diseñar un plan de capacitación para los empleados de las áreas que han solicitado
- Diseñar planes de acción
- Realizar un seguimiento
- Evaluación de Desempeño

Toda capacitación debe tener una evaluación posterior y para ello se considera lo siguiente:(Werther W. y Davis K., 1991, p. 160-161).

2.2.8. EL DISEÑO DE ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN

Al hablar de planeación estratégica es hacer mención entre otras cosas a estrategia, por lo que se debe recordar que una estrategia, es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados, sin olvidar también, que implica integrar las principales metas, objetivos y políticas de una organización y a la vez establecer una secuencia lógica de las acciones a realizar para lograr un objetivo. Una estrategia formulada en forma adecuada, ayuda a poner orden y asignar los recursos de la organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes, en el cual también se establecen las condiciones y los recursos necesarios para su implantación. La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y a su vez también deberá ser planeada estratégicamente, pero ¿Cómo podría hacerse la planeación estratégica de la capacitación?. La respuesta debería ser: igual que la planeación integral, el administrador de los recursos humanos Deberá tener muy claro el qué y para qué impartir capacitación y qué tipo de capacitación impartir.

Preparación del plan de capacitaciones

Después de preparar el diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal, fomentar la percepción de su necesidad y establecer sus objetivos, lo que procede es diseñar y establecer sus objetivos, así como un plan de capacitación.

El plan de capacitación es “un documento que detalla todas y cada una de las acciones concretas de capacitación mediante las que se asegura la mejora de conocimientos, habilidades o actitudes del personal de una empresa durante un periodo determinado”.

Las iniciativas de capacitación deben estar adecuadamente programadas y seguir una correcta secuencia, enmarcadas dentro de la estrategia de la empresa.

Este plan se plasma en un documento formal que permitirá seguir las pautas establecidas en el, además de que servirá para constatar que se va cumpliendo lo previsto. El plan debe ser accesible como mínimo para las personas que tienen responsabilidad sobre otras.

Presupuesto para la capacitación. Esto puede estar incluido dentro del ámbito de la administración de personal o considerarse de manera eventual e independiente, también se puede dar de manera combinada.

2.2.9. CONSIDERANDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

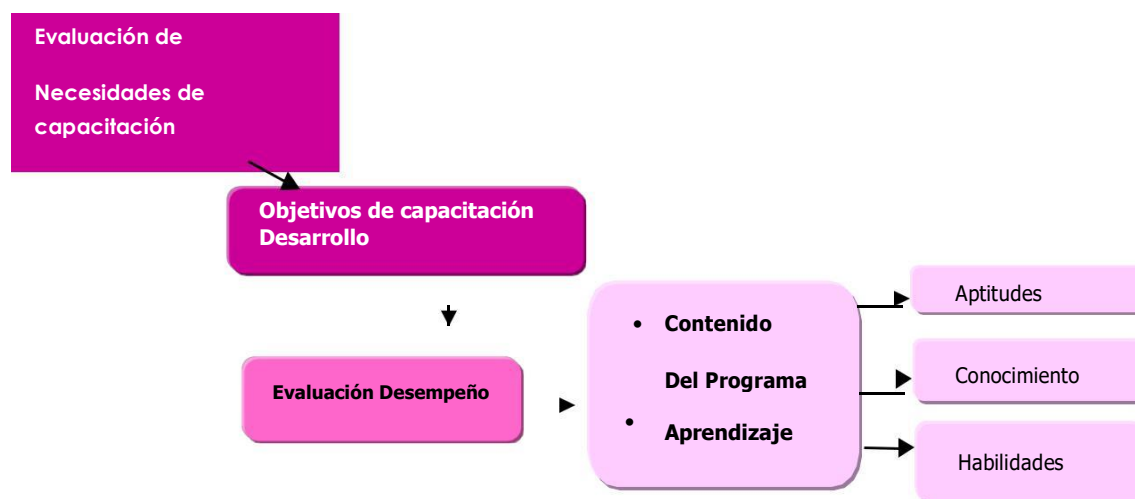
- Objetivos de la capacitación de personal
- Capacitación a impartir y sus especificaciones
- Tiempo y plazos
- Personal involucrado
- Responsable de la capacitación
- Equipo de capacitadores
- Técnicas y métodos de capacitación

- Lugar de la relación de capacitación
- Costo de la capacitación
- Logística
- Control durante y después de la capacitación.

Debe detallarse por separado los gastos directos (compra de programas, sueldo de los capacitadores, materiales, etc.), los gastos indirectos (disposición de horas dentro de la jornada de trabajo), los gastos de infra estructura o material, los costos de la acción según el área de departamento y los niveles jerárquicos.

El plan de capacitación tiene como propósito asegurarse que todos los materiales se complementen entre si, estén por escrito y se combinen en una capacitación unificada que se oriente a los objetivos de aprendizaje. Rodrigues (2016)

Plan de capacitación



Fuente: William B, Werther Jr, Keith Davis, Administración de Personal (2000)

2.2.10. EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Ya aprobado el plan de capacitación y el presupuesto asignado, será necesario programar cada uno de los cursos. Este incluye logística, aula, instructores, convocatorias para los asistentes, instrumentos de evaluación. Y un control para determinar que los objetivos se alcancen conforme a lo planeado y para validar que los trabajadores adquieran los conocimientos y competencias requeridas.

Durante la ejecución del plan de capacitación se verificara que los conocimientos que van adquiriendo los trabajadores, incluso cuando se está produciendo la capacitación (control periódico), se adjunten al plan, si existe algunas desviación. Las funciones del coordinador de la capacitación en la ejecución de la capacitación consistirán en comprobar:

- La correcta aplicación del plan de capacitación diseñado.
- La asistencia y puntualidad de los capacitadores.
- El grado de interés de los capacitadores
- La satisfacción de los capacitadores.

El éxito de un plan de capacitación depende de lo que se haya planeado y preparado adecuadamente. Desacuerdo con J. Rodríguez (2007) la elaboración cuidadosa del plan de capacitación ayudara a:

- Lograr la máxima ventaja para los participantes.
- Dale al plan de capacitación importancia y validez.
- Aumentar la seguridad en si mismo a los capacitadores encargados de impartir la capacitación.

Los responsables de transmitir los conocimientos, habilidades o aptitudes pueden ser los jefes inmediatos, personal del departamento de personal, capacitadores externos, universidades, etc.

2.2.11. EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La evaluación de cualquier actividad es siempre de gran utilidad, porque permite revisar el plan de capacitación y estudiar acciones para poder corregir posibles errores, además analizar los resultados o efectos que la capacitación a supuesto para la empresa. La acción de evaluar significa: “Medir la utilidad de la intervención capacitadora y en consecuencia, si se ha modificado el comportamiento del personal”.

La evaluación de la capacitación debe ser un proceso sistemático, diseñado intencional y de manera técnica, para recolectar información rigurosa, orientado a valorar la calidad y los

logros de un plan de capacitación. Una vez terminado la ejecución del plan de capacitación hay que comprobar y medir si se ha transferido esos conocimientos y se han modificado comportamientos o no, en que grados se aplican (Diariamente, ocasionalmente, etc.) y si es que se mantienen en tiempo o se olvidan. Comprobar si son alcanzados los objetivos predeterminados, relacionar la cantidad y calidad de la capacitación adquirida, ausentismo.

A pesar de la información que aporta evaluar los resultados de la capacitación, también podrían constatarse la repercusión sobre la productividad del personal (que permitirá valorar la rentabilidad de invertir en capacitación).

Si los resultados son positivos, servirán para además convencer a la gerencia general de la empresa de lo rentable que resulta invertir en capacitación, si los resultados no resultan plenamente satisfactorios, se pueden hacer modificaciones en la planeación de la capacitación. Es importante que se apliquen controles que permitan alcanzar si se cumplen las expectativas después de un tiempo prudente en la función de los objetivos de la capacitación.

Rodríguez (2016)

Conforme a D.L Kirkpatrick (1959) existe un sistema de evaluación de formación, conocido por el modelo de los 4 niveles.

Niveles	Preguntas básicas
1. Reacción	¿Los capacitados estaban satisfechos? ¿Qué planean hacer con lo que han aprendido?
2. Aprendizaje	¿Qué conocimientos, habilidades han adquirido? ¿Cuántos capacitados los han adquirido?
3. Comportamiento	¿Cambiaron los Participantes sus comportamientos en función de lo que aprendieron? ¿Adquieren o modifican competencias?
4. Resultados	¿El cambio en el comportamiento del capacitado afecto positivamente a la Organización?

2.2.12. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación es considerada como formación integral de los miembros de una compañía, estas capacitaciones pueden ir orientadas al desempeño, basadas en competencias organizacionales, aprendizaje significativo y planes de acción. (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, p. 215-239).

Para realizar capacitaciones con el personal se debe realizar un análisis de las funciones de los empleados de cada área para determinar las necesidades, por ello se debe analizar conjuntamente los objetivos que son planteados tanto por la compañía como por los empleados y trabajar en conjunto con la evaluación de desempeño, que es una herramienta fundamental para detectar las debilidades que tiene el área y el empleado. Se debe trabajar conjuntamente con el jefe inmediato utilizando las siguientes herramientas: entrevistas con los jefes y empleados para levantar información y con la observación directa. (William B, Werther Jr, Keith Davis, 2000, p. 245- 251)

Existen 6 importantes ventajas dentro de la capacitación de personal que son:

1. Aumento de productividad
2. Cumplimiento de metas y objetivos
3. Satisfacción laboral
4. Disminuye la rotación de personal
5. Compromiso con la compañía
6. Evitar accidentes laborales

Según Bohlander, Snell, Sherman (2001) plantean cinco objetivos principales en la capacitación que son: (p. 223-229)

1. Formar personal capacitado para que cumplan sus funciones
2. Fomentar el trabajo en equipo
3. Basarse en el servicio al cliente
4. Alineamiento de la actitud y su desempeño

5. Generar alineamiento con la cultura organizacional

Es importante una vez que se diseñe el plan de capacitación conocer el entorno en el que se va a desarrollar, tener en claro cuáles son los objetivos y los resultados que se van a obtener después de brindar capacitaciones a los empleados.

Para que la capacitación sea exitosa es importante que el participante este interesado, motivado y tenga una buena actitud para el aprendizaje.

El establecerse metas es un valor fundamental para todo aquel empleado que busca crecer y superarse dentro de la compañía, por ello es importante que los empleados que vayan a participar en capacitaciones tengan claro cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Bohlander, Snell, Sherman, (2001) sugieren que la capacitación tiene un enfoque sistémico que consta de cuatro fases que son: (p. 218.)

1. Detección de necesidades
2. Diseño de programa
3. Instrumentación
4. Evaluación

Es importante que dentro de una compañía existan parámetros establecidos para llevar a cabo la evaluación de los resultados del plan de capacitación, es decir se debe considerar:

- Tener una entrevista con el jefe inmediato para conocer las necesidades de sus colaboradores.
- Tener una conversación “one to one” con los empleados antes de tener la capacitación para conocer las falencias individuales.
- Diseñar un plan de capacitación para los empleados de las áreas que han solicitado

- Diseñar planes de acción
- Realizar un seguimiento
- Evaluación de Desempeño

Toda capacitación debe tener una evaluación posterior y para ello se considera lo siguiente:(Werther W. y Davis K., 1991, p. 160-161).

2.2.13. ¿QUÉ HACER DESPUÉS DE BRINDAR UNA CAPACITACIÓN?

Una vez concluida la capacitación es necesario que exista una retroalimentación para Conocer el aprendizaje y el desarrollo de los empleados a su vez es una herramienta que ayuda a motivar y conocer los aspectos que el empleado mejora, si su meta es crecer dentro de la compañía.

Para concluir es muy importante recalcar la importancia de la capacitación en los empleados, por ello, se debe realizar un plan estandarizado que ayude a manejar de manera organizada y planificada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (William, Werther, y Keith Davis, 2000, p. 244)

La educación profesional tiene el objetivo de preparar al empleado para enfrentar un mundo de retos laborales, y comprende la siguiente etapa: (Chiavenato, 2007, p. 385)

Formación del personal

Existen varias herramientas para el desarrollo de personal que abarca la capacitación y formación del personal donde se detalla lo siguiente:

- **Plan de Desarrollo:** Es el diseño de un esquema teórico que parte de cómo sería la carrera de una persona que ingrese a la compañía e inicia desde su posición inicial. Por ello, se van determinando los pasos o requisitos que se debe seguir para ir avanzando a otro nivel o cargo para todos los participantes. Esto quiere decir, que los

empleados tienen que pasar por ciertos pasos para crecer y asumir un nuevo cargo. Es un proyecto que se da a largo plazo y dependiendo del desempeño del candidato.

Es necesario que los empleados sepan del programa y se capaciten constantemente para estar siempre preparados para cumplir nuevos retos que se presenten en su trayectoria laboral.

Plan de Desarrollo

¿Qué es un plan de desarrollo?

Es la carrera que tiene el empleado donde abarca el curso o trayectoria de su vida laboral dentro de la compañía, no existe una elección correcta ni incorrecta.

Los empleados tienen varias opciones para seguir una carrera dentro de una compañía, la carrera correcta es aquella que elige el empleado y la puede desarrollar de muchas

mane Fase 2: Diseño del programa de Capacitación

Una vez que se realice la detección de necesidades, es importante llevar a cabo un programa de capacitación de alto nivel.

Bohlander, Snell, Sherman (2001) consideran que existen cuatro parámetros importantes dentro del diseño que son: (p. 223-225)

- Objetivos de la Capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de Aprendizaje
- Características de los instructores

Fase 3: Implementar el programa de capacitación

Dentro de la implementación se debe analizar la metodología que se va a utilizar para el programa, y dentro del diseño se debe dividir en dos grupos para realizar las capacitaciones que son: área administrativa y el área operativa.

El programa de capacitación va a ser diferente para cada área de acuerdo a la detección de necesidades y puesto de trabajo. Para realizar el programa de capacitación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Entorno
2. Necesidades
3. Evaluación de desempeño

Bohlander, Snell y Sherman (2001) concluyeron que dentro de la capacitación se sugiere:

- a. Desarrollar metas y mediciones realistas para cada área de capacitación en el puesto.
- b. Planear un programa de capacitación específico para cada empleado incluyendo periodos programados de evaluación y retroalimentación.
- c. Generar un entorno adecuado para realizar las capacitaciones
- d. Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación (p. 230)

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

Es importante que dentro de la capacitación se evalúen todos los procesos para determinar su eficiencia. Existen varios métodos para evaluar si las capacitaciones han mejorado el aprendizaje y desempeño de los empleados que son: (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, p. 245)

1. Reacciones
2. Aprendizaje
3. Comportamiento
4. Resultados

¿Qué hacer después de brindar una capacitación?

Una vez concluida la capacitación es necesario que exista una retroalimentación para conocer el aprendizaje y el desarrollo de los empleados a su vez es una herramienta que ayuda a motivar y conocer los aspectos que el empleado mejora, si su meta es crecer dentro de la compañía.

Para concluir es muy importante recalcar la importancia de la capacitación en los empleados, por ello, se debe realizar un plan estandarizado que ayude a manejar de manera organizada y planificada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (William, Werther, y Keith Davis, 2000, p. 244)

La educación profesional tiene el objetivo de preparar al empleado para enfrentar un mundo de retos laborales, y comprende la siguiente etapa: (Chiavenato, 2007, p. 385)

Formación del personal

Existen varias herramientas para el desarrollo de personal que abarca la capacitación y formación del personal donde se detalla lo siguiente:

- **Plan de Desarrollo:** Es el diseño de un esquema teórico que parte de cómo sería la carrera de una persona que ingrese a la compañía e inicia desde su posición inicial. Por ello, se van determinando los pasos o requisitos que se debe seguir para ir avanzando. Esto quiere decir, que los empleados tienen que pasar por ciertos pasos para crecer y asumir un nuevo cargo. Es un proyecto que se da a largo plazo y dependiendo del desempeño del candidato.

Es necesario que los empleados sepan del programa y se capaciten constantemente para estar siempre preparados para cumplir nuevos retos que se presenten en su trayectoria laboral.

¿Qué rol ocupa el área de Recursos Humanos en el Plan de Desarrollo?

El departamento de Recursos Humanos está encargado de reclutar personal apto para ocupar un cargo determinado, realizar técnicas de capacitación y desarrollo, planeación de carrera, evaluación de desempeño y el manejo de un clima laboral adecuado para los empleados.

2.2.14. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CAPACITACIÓN

Se ablaría de los factores que intervienen en la capacitación, los abordándolos en un momento factores generales, factores psicológicos y luego factores del ambiente.

FACTORES ORGANIZACIONALES

La Planeación:

Es importante que la capacitación sea planificada en forma lógica, para que cada paso subsiguiente se apoye sobre los anteriores, así aumentan las probabilidades de éxito.

El Ambiente:

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que exista un ambiente relajado y libre de tensiones y ansiedades y que los capacitados no estén bajo ninguna presión inmediata.

Métodos de Capacitación

El aprendizaje de nuevas capacidades, se logra viendo, escuchando y actuando; al utilizar métodos de capacitación, que recurran a todos los sentidos se da la oportunidad de tener experiencias personales y que exista mayor facilitación de aprendizaje para el capacitado.

FACTORES PSICO LÓGICOS

Existen una serie de factores psicológicos que influyen en la capacitación, sin embargo se abordarán cuatro de los más importantes: La actitud, la motivación, la satisfacción y la resistencia al cambio.

Las Actitudes

Según Blum y Naylor (1976), las actitudes son “Las creencias, sentimientos y tendencias de acción de un individuo o grupo de individuos en relación con objetos, ideas o personas”¹³, las cuales se manifiestan en las opiniones que mantenemos y que se forman mediante juicios que se establecen como resultado de la información que se recibe de diferentes fuentes.

Las actitudes tienen relación con los motivos, valores, personalidad y emociones; cada persona tiene necesidades internas y presiones manifiestas, deseos y aspiraciones y cuando vincula esta a otras acciones expresa sus propias actitudes, las cuales pueden cambiar como resultado de nuevas experiencias de aprendizaje formal e informal. Lo anterior se refiere a la disposición que cada persona tiene para someterse a un proceso de capacitación es decir cómo éste lo percibe, el nivel de importancia que le atribuye y el conocimiento que tenga de ésta; por ello es necesario que las empresas incentiven al trabajador para asistir a las capacitaciones.

LA MOTIVACIÓN

Las organizaciones modernas enfrentan serias dificultades, en el sentido de que no encuentran la forma de hacer que su personal ponga más interés y empeño en realizar su trabajo, en tal sentido la motivación debe retomarse como “Todos aquellos factores capaces de innovar, mantener y dirigir la conducta hacía un objetivo”¹⁴. Es decir un elemento en el accionar del empleado para que este pueda desarrollar sus tareas de una forma eficiente.

Hace años los gerentes de las organizaciones creían que la solución para mejorar la calidad de trabajo era sencilla, si era necesario motivar a los empleados, bastaba con aumentarle los salarios y se terminaba el problema, tal aseveración gozó de aceptación mucho tiempo, pero en la actualidad esto ya no da resultado.

Existen otros factores sociales que han aumentado la necesidad de proporcionar una motivación adecuada, lo que viene a mejorar el número de personas capacitadas y preparadas al servicio de las organizaciones, esto indica que desean un trabajo más interesante y con mayores posibilidades.

Características individuales de los capacitando

Otro factor que influye, son las características de cada empleado. Es necesario que los programas de capacitación se adapten a la velocidad de asimilación de los distintos individuos, ya que las capacidades, antecedentes, experiencias y muchos otros factores externos, hacen que las personas adquieran nuevos conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes a diferentes velocidades.

Es decir que las personas difieren en su capacidad de aprovechar la capacitación, algunas poseen mayor rapidez de aprendizaje para desarrollar tareas, habilidades y destrezas; en cambio otras tienen dificultad para asimilar incluso aspectos básicos de la capacitación, lo que influye de alguna manera, ya que algunos trabajadores se vuelven más eficientes después de haber recibido capacitación y otros mantienen su nivel de desempeño laboral, puesto que no alcanzan a asimilar el total de los nuevos conocimientos.

2.2.15. FACTORES AMBIENTALES EN LA CAPACITACIÓN

“Las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad”¹⁵ Independientemente de cual sea ésta, el ambiente inmediato incide en la motivación para llevar a cabo la tarea y la destreza con que la ejecutemos. Es así como en el desarrollo de las capacitaciones se toman en cuenta los factores ambientales que contribuyen a la buena ejecución de estas, entre los cuales podemos mencionar: La iluminación, el ruido, el color, la temperatura y el espacio físico.

Iluminación

Cuando hablamos de iluminación es preciso atender varios factores muy importantes: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa, todo esto contribuirá para una adecuada distribución de la luz en el área donde se realice la capacitación; ya que lo más recomendable es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual, lo cual ayudará a que el empleado reciba el aprendizaje en óptimas condiciones de iluminación.

Ruido

En la vida moderna y en el ámbito organizacional el ruido es una causa común de quejas que afecta en toda actividad o proceso de trabajo que el hombre realiza por eso es necesario considerar este factor.

Las personas que planifican y ejecutan programas de capacitación en el ámbito organizacional toman en cuenta la ubicación del lugar donde se impartirá la capacitación para lograr su cometido, caso contrario se presentarán efectos negativos en las personas que están siendo capacitadas entorpeciendo así el buen desarrollo de la capacitación.

Entre estos efectos se encuentran: Distracción, irritabilidad, poca concentración en las tareas, alteración del equilibrio físico, agresividad, nerviosismo.

Color

Hoy en día la buena combinación de colores en las áreas utilizadas para impartir la capacitación, es una condición que incide en los capacitandos, ya que el color puede crear un ambiente más agradable, también evita la fatiga visual puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades.

Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura; las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor amplitud. Durante las

capacitaciones las personas se muestran más excitadas y animadas en un salón de tono cálido y más relajadas y tranquilas en un tono fresco.

Si un local tiene un aspecto sucio y triste durante la capacitación, influirá en alguna medida, en el estado de ánimo de las personas.

Temperatura

La temperatura y el estado del tiempo afectan a las personas de forma diferente, en el estado de ánimo, la capacidad de trabajo y en el estado físico y mental. Cuando en las organizaciones se tiene programado ejecutar programas de capacitación se valoran las condiciones bajo las cuales se realizarán, un salón que guarde la temperatura adecuada contribuirá a la concentración, comodidad y el ánimo de los capacitandos, es decir que la temperatura juega un papel importante, ya que no debe ser ni muy alta ni muy baja.

Espacio Físico

Este se refiere al área física donde se realiza la capacitación, a lo que se conoce como local, salón, sala o auditorium y contempla el espacio disponible para ubicar número personas a capacitar, equipo didáctico, y las actividades a desarrollar durante la capacitación. Al no tomar en cuenta esta condición se genera hacinamiento e incomodidad, además dificulta realizar actividades que requieren de espacio.

2.2.16. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Para implementar los programas de capacitación, es importante que conlleven métodos sistemáticos y dirigidos hacia todos los sentidos, ya que proporcionan la oportunidad al empleado de tener experiencias personales que facilitan el aprendizaje, así mismo es de mucha importancia para las empresas puesto que contribuye al éxito de las mismas.

Antes de determinar los métodos que más se adaptan a las necesidades de capacitación de cualquier empresa, se deben considerar factores importantes tales como:

- a) Objetivos que se deseen lograr a través de los programas de capacitación desde el punto de vista de la empresa y del trabajador
- b) El nivel intelectual y jerárquico de los participantes.
- c) El contenido del programa de capacitación que se desee impartir.

Existen diversas clasificaciones sobre los métodos de capacitación según los enfoques brindados por los diversos autores consultados; para el caso Agustín Reyes Ponce divide los métodos de capacitación de acuerdo a la forma en que se imparten en:

Métodos de capacitación directa

La capacitación directa es la que se da en forma expresa y formalmente mediante métodos de enseñanza seleccionados para esta finalidad, los cuales se mencionan a continuación.

Cursos breves

Este método es usado cuando se lleva a discusión un tema específico que generalmente está contenido en una materia mucho más amplia.

Becas

En este método se envía a empleados o ejecutivos a centros de enseñanza superior a que se especialicen en diferentes áreas del conocimiento, absorbiendo por lo general la empresa el costo de la misma.

Conferencia

Consiste en una exposición de una o dos horas como máximo, muchas veces seguido de preguntas y respuestas sobre un tema que puede ser tratado en ese tiempo.

El método de conferencia hace posible proporcionar una cantidad de información a una o varias personas en un mínimo de tiempo. Por lo general la empresa enfoca los puntos principales de análisis. En el ambiente de trabajo el conferencista puede ser el

especialista en capacitación, el superior formal o algún otro que puede proporcionar la información.

Método de caso

Este método da muy buenos resultados cuando se analizan problemas de índole administrativo. Consiste en estudiar un caso real y práctico extraído de la propia empresa o de otras o que se encarga por escrito anticipadamente a los capacitados para que lleven sus propias soluciones o puedan ser discutidos en la siguiente sesión.

Dentro del trabajo

Consiste en una serie de principios motivacionales, división pormenorizada del trabajador, participación, comprobación y mecanización que se observa en forma más o menos estricta, garantizando un adecuado aprendizaje que involucra cierto grado de operatividad, destreza manual y tiene por objetivo primordial mejorar la producción; además se dirige a enseñar en un puesto concreto y limitado.

Rotación planeada

Este método consiste en que, para preparar a un trabajador, pero sobre todo un jefe se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir, es decir que adquiera de esta manera múltiples experiencias.

Vestibular

Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, para los que van a ingresar a esta, pasan un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de capacitarse en puestos que van a desempeñar después.

Métodos de capacitación indirecta

La capacitación indirecta es aquella que se utiliza como medio para impartir programas de capacitación. Entre ellos podemos mencionar.

Mesas Redondas

Son el mejor medio para estudiar los problemas prácticos cuando intervienen funcionarios y ejecutivos de la empresa.

Publicaciones

En este método se incluyen las revistas, panfletos, libros, boletines, gráficas, dibujos, fotografías, etc. que van dirigidos al personal con el propósito de llevar la información que pueda resultarle interesante, en la que se aprovecha una sección para impartir una enseñanza teórica.

Medios Audiovisuales

Se refiere a la proyección de películas, imágenes, transparencias y carteles, usados para inculcar ciertas nociones que causan el impacto necesario en los empleados.

2.2.17. OTRA CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

De acuerdo al lugar donde se desarrolle, (William Werther) plantea la siguiente clasificación:

1. En el puesto de trabajo

a) Instrucción directa sobre el puesto

Este método se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. La instrucción directa sobre el puesto conlleva varias etapas que se mencionan a continuación:

- En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede

- transferir sus conocimientos a su puesto. Enseguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domina la técnica.
- Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

B) Rotación de puestos

Se alienta la rotación del personal de una a otra función a fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, cada rotación es precedida por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias y renuncias.

C) Relación Experto-aprendiz

Este método posee claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como plomeros, carpinteros y expertos en zapatería. En este se da una relación entre un “maestro” y un aprendiz, en la cual se observan niveles más altos de participación y transferencia al trabajo. Dicha relación experto-aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtienen prácticamente de inmediato.

2.3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PROCESO

Esta constituye una función esencial que debe realizarse en toda organización moderna de manera formal y sistemática. Generalmente es el Departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, pero en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, ya que es el jefe inmediato o supervisor quien conoce mejor el trabajo de cada empleado. En este sentido el Departamento de Personal ofrece asesoría y apoyo con

respecto a las herramientas de evaluación que se deben utilizar, capacitar a los jefes o supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación con el objetivo de que estas sean uniformes, finalmente es responsable de unificar el uso del sistema de evaluación.

El sistema de evaluación debe ser válido y confiable, efectivo, aceptado y adaptado sobre la base de necesidades y características de la empresa por ello las organizaciones no pueden adoptar cualquier sistema. A través de un buen sistema de evaluación es posible identificar problemas o deficiencias de los trabajadores, incluso en el sistema de información de recursos humanos el detectar insuficiencias en trabajadores refleja y pone en evidencias procesos equivocados de selección, inducción y capacitación.

Como todo proceso, la evaluación del desempeño, se compone de una serie de pasos que llevará a obtener un resultado; de acuerdo a la bibliografía consultada, este proceso se realiza en tres pasos:

A. El primer paso es: “La Definición del Puesto”

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto de trabajo y ser prácticos y confiables, es decir que califican elementos de importancia en el puesto, estos se identifican como parte del proceso del análisis de puesto, de no ser así carece de validez.

Antes de definir lo que es el análisis de puesto, es necesario tener claro qué es un puesto; para Marvin Dunnette, es: “Una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñadas para lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización”²⁰, mientras que para Jaime A. Grados Espinoza lo define como: “El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”²¹. Grados Espinoza presenta un concepto más amplio, ya que incluye elementos específicos de índole social y psicológico.

Otro concepto relacionado con el análisis de puestos es la Descripción de puestos, la cual consiste en una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la empresa, aun tratándose de diferentes Niveles, se pueden incluir algunas características relevantes.

Es así como en el Análisis de puestos se define el puesto y describe lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento de los empleados, separa y estudia cada uno de los elementos que integran el puesto, El análisis de puesto es de gran utilidad dentro de las organizaciones, ya que además nos brinda información específica sobre los diferentes puestos, provee información que puede ser útil en procedimientos de personal, hacer una adecuada selección de personal, detectar necesidades de capacitación, valuación de desempeño, evaluaciones del desempeño, etc.

B. El segundo paso es: “Ejecución de la evaluación del desempeño”

Este paso consiste en ejecutar la evaluación en sí del desempeño del empleado, como ya se mencionó es el jefe inmediato quien lleva a cabo esta acción. Para ello utiliza formularios que han sido adaptados y estandarizados de acuerdo a las necesidades de la empresa y los diferentes puestos que existen en la misma.

Generalmente se le comunica al empleado con anterioridad que será evaluado. La evaluación puede realizarse en el puesto de trabajo o fuera de él, dependiendo del tipo de trabajo. La evaluación se inicia dando a conocer al empleado, cual es la finalidad de ésta y se da por iniciada la evaluación. Durante esta hay intercambio de opiniones con relación a los criterios que se están evaluando para profundizar en estos.

Los resultados obtenidos, usualmente se discuten con el empleado para conocer su opinión al respecto y que éste firme de aceptada la evaluación; posteriormente se fija la fecha para la entrevista de retroalimentación. (Espinoza, Jaime, 1988)

C. El tercer paso es: “Retroalimentación o Entrevista de Evaluación”

El tercer paso para la realización de la evaluación del desempeño es la Entrevista de Evaluación, la cual consiste en “Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial futuro”

Existen tres tipos de entrevista, cada una con objetivo diferente, la primera es “Satisfactorio-promovible” cuyo objetivo es elaborar planes de desarrollo cuando el desempeño del empleado es satisfactorio y se le promoverá a un mejor puesto, siendo la más fácil de realizar.

El segundo tipo de entrevista es “Satisfactorio-no promovible” tiene como finalidad mantener el desempeño del empleado, ésta se da cuando no es posible una promoción porque quizás el trabajador ha logrado su nivel de competencia o la empresa no puede brindarle mayores oportunidades, por ello se busca incentivarlo para que continúe haciendo un buen trabajo. Como tercer tipo de entrevista se encuentra la “No Satisfactorio-correctible”, que tiene como finalidad elaborar un plan de corrección, es decir establecer las acciones para corregir el desempeño no satisfactorio del empleado.

Técnicas de entrevista

Existen diferentes técnicas para que el evaluador realice la entrevista dentro de las cuales las más importantes son: La de conocimiento; la de diálogo y la de solución de problemas.

La primera se utiliza con empleados de poca antigüedad, y consiste en revisar el desempeño reciente y procurar de convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

En la técnica del diálogo se motiva al empleado para que exponga sus reacciones defensivas, excusas y quejas, proponiendo que se superen por medio de asesorías sobre las formas de mejorar su desempeño; en la entrevista de solución de problemas se identifican las dificultades que interfieren con el desempeño del empleado

y a partir de esto se buscan diferentes opciones mediante capacitaciones, asesorías
Reubicación

Las entrevistas de evaluación proporcionan a los empleados retroalimentación directa relacionada con su desempeño, por ello las empresas modernas destacan mucho la importancia de este diálogo personal sobre logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado. (Werther, William/Davis, Keith, 1997)

2.3.1. DESEMPEÑO LABORAL

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en

general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

Según (Dessler, 2001 pag. 321) El desempeño sería calificar a un empleado su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la Información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

Es probable que ya haya vivido la experiencia de evaluación del desempeño. Por ejemplo, algunas universidades piden a los estudiantes que califiquen a los instructores con escalas.

Elementos que influyen en el desempeño laboral

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons, quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño... (Citado en Araujo y Guerra, 2007)

2.3.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es importante considerar los factores que influyen al momento de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, puesto que los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación, entre estos se encuentran las mediciones subjetivas que suelen conducir a distorsiones de la calificación, las que se dan con

mayor frecuencia cuando la persona que realiza la evaluación no conserva su imparcialidad en varios aspectos. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes a las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación. De igual manera se presentan distorsiones, cuando el empleado no está preparado para ser evaluado.

A. FACTORES SUBJETIVOS DEL EVALUADOR

1. Prejuicios personales

Esto sucede cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basados en estereotipos, el resultado puede ser distorsionado, es decir que se da una tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, sexo y religión afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

2. La tendencia de la medición central

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio; cuando esto sucede los evaluadores ocultan los problemas de los empleados que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a los que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

3. Efecto del halo o aureola

Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predisposto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la evaluación, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Esto puede suceder cuando un jefe inmediato evalúa a empleados que considera sus amigos, como aquellos que no lo son.

4. Interferencia de razones subconscientes

Muchos evaluadores pueden adoptar aptitudes benévolas o estrictas inconscientemente para agradar o conquistar popularidad, es decir juzgar como bueno al cumplimiento de las tareas de los empleados o mostrarse duro para ejercer autoridad sobre las personas. Ambas distorsiones aumentan cuando los estándares del desempeño son vagos y mal delineados.

5. Efectos de acontecimientos recientes

Sucede al utilizar mediciones subjetivas del desempeño en donde las calificaciones pueden verse afectadas por las acciones más recientes del empleado, ya que éstas, buenas o malas, influyen en la persona que está realizando la evaluación.

B. Factores Inherentes A Las Formas O Procedimientos De Evaluación

1. Criterios poco claros

Esto se refiere a la subjetividad de los criterios de evaluación que se utilizan en las diferentes herramientas para medir el desempeño; lo que da lugar a la poca confiabilidad, validez, practicabilidad o mal uso de los métodos por parte del evaluador.

2. Criterios irrelevantes o subjetivos

Ocurre al no establecer los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto, con lo cual el evaluador no se asegura de relacionar los criterios con el trabajo.

3. Carencia de normas

Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.

4. Mala retroalimentación al empleado

Se da al no comunicar al empleado los criterios y calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño o hacerlo de forma inadecuada, con lo cual se pierde el objetivo que el empleado detecte sus áreas fuertes y débiles en el trabajo.

C. Efectos Psicológicos En El Empleado

Se entenderá por “Efectos Psicológicos” a la serie de manifestaciones subjetivas que presenta una persona al someterse a una situación determinada. Para el caso realizar exámenes en la escuela, pruebas psicológicas para optar un trabajo, y la evaluación del desempeño causan malestar o incomodidad el tener que realizarlas. Al realizar la evaluación del desempeño existe una manifestación de desagrado cuando los empleados se ven sometidos a mediciones y evaluaciones dentro de las empresas. Además, es importante mencionar que se presentan otros efectos psicológicos en el proceso de evaluación del desempeño, los cuales se mencionan a continuación:

1. Actitud del empleado ante la evaluación

El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y contraria al desarrollo, por parte del empleado.

2. Inquietud del trabajador

Esta manifestación se genera a partir del momento en que al empleado se le comunica que será evaluado, en este momento éste se pregunta para qué lo van a evaluar; si será para conocer algunas debilidades de las tareas que realiza, promoverlo o sancionarlo.

3. La ansiedad

Este efecto se presenta en el trabajador con las siguientes características: sudoración en las manos, irritabilidad y se muestra en constante movimiento.

4. El miedo

Aquí se presenta una conducta de inseguridad ante la evaluación partiendo del hecho de que el empleado siente temor a ser mal evaluado por sus superiores.

5. Confusión

Esta se manifiesta cuando el empleado se percata de la naturaleza de la prueba, se bloquea psicológicamente y no responde a los resultados esperados por sus superiores. Es decir que cuando el jefe utiliza métodos de evaluación del desempeño complicado, el sujeto evaluado tiende a confundirse y por ende salir mal evaluado.

6. Resistencia

Es una predisposición de la persona a ser evaluada, sobre todo si se piensa que los resultados obtenidos no serán favorables.

2.3.4. ¿QUIÉN DEBE REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES?

Determinar quién se encargara de ejecutar la evaluación del desempeño es importante. Esta responsabilidad debe ser atribuida al director del departamento de recursos humanos además, pueden participar directamente otras personas.

Designación de quien se va a encargar de la evaluación también está influenciada por el grado de centralización de la evaluación del rendimiento, esta puede ser: Rodriguez (2016)

- a) **Centralizar:** se refiere a que todo el proceso está a cargo del departamento de recursos humanos. Quien planea, aplica, da seguimiento y controla el programa de evaluación.
- b) **El jefe inmediato:** se refiere a la participación del jefe inmediato que es fundamental para la evaluar el desempeño
- c) **La comisión de evaluación.** Se refiere a la evaluación realizada por una comisión, con lo que la centralización es inferior al caso.
- d) **Los compañeros.** Se refiere a que una evaluación del desempeño realizada por parte de los compañeros puede proporcionar buenos resultados, porque trabajan cerca del compañero evaluando y probablemente tengan una perspectiva no distorsionada del desempeño típico, especialmente en las tareas que se realizan en equipo.

En la actualidad existe la necesidad en América Latina para delegar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en el propio trabajador, con la participación de su jefe inmediato. Chiavenato (2011)

2.3.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Debido a la importancia de la evaluación del desempeño existen varios métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc. los cuales tratan de obtener información sobre la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes o después de la evaluación. Estas técnicas constituyen un esfuerzo por hacer más objetiva la evaluación, algunos son sencillos, otros requieren entrenamiento técnico, así como asesoría y ensayos prácticos.

Sin embargo, ninguna es perfecta, cada método posee ventajas y desventajas. Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de tratar sobre algo que ya ocurrió y puede ser medido. En cambio, los métodos que se basan en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- Entre los principales métodos se encuentran:

1. Escala gráfica de calificación

Es la técnica más sencilla y de uso común para evaluar el desempeño, esta consiste en listar diversas características (como cantidad y calidad) así como una gama de desempeño (desde insatisfactorio hasta excepcional) para cada una. A todos los trabajadores se les califica encerrando en un círculo marcando la calificación que mejor describe el desempeño para cada característica, después suman y totalizan los valores asignados por característica.

2. Lista de verificación

Consisten en que el evaluado selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características; el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo importancia de cada uno. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

3. Método de registro de acontecimientos críticos

En este método el evaluador lleva un registro diario, en el cual se anotan las acciones más destacadas o negativas del empleado. Posee dos características, la primera es que se refiere al período relevante a la evaluación, la segunda es que se registran las acciones directamente imputables al empleado. Este método puede utilizarse para complementar otras técnicas de evaluación.

4. Escalas de calificación conductual

Utiliza el sistema de comparación de desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, tiene como finalidad la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad, ofreciendo una evaluación más adecuada y equitativa. De este modo partiendo de descripciones de desempeño aceptable e inaceptable obtenidos de diseñadores de puesto o supervisores, se determinan parámetros que permiten medir el desempeño.

5. Método de distribución forzada

Es similar a la graduación de una curva y consiste en colocar porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño. Generalmente se escribe el nombre de cada empleado en una tarjeta separada, posteriormente para cada característica que se evalúa basta colocar la tarjeta del empleado en una de las categorías de desempeño apropiados.

6. Método de comparación de pares

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo por pares, el número de veces que cada empleado es considerado superior al otro, se puede sumar, para que constituya un índice, el empleado que resulte preferido mayor número de veces, es el mejor en el parámetro elegido.

7. Método de administración por objetivo

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen los objetivos de dese que puede medir su progreso, hacer ajustes periódicos para lograr sus objetivos y recibir retroalimentación.

Al fijar los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional para contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

8. Autoevaluación

Es una técnica de evaluación muy útil, cuando se trata de incentivar al desarrollo individual; cuando los empleados se autoevalúan es menos probable que se presenten actitudes defensivas, el aspecto más importante consiste en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

9. Evaluaciones psicológicas

Generalmente esta se lleva a cabo a través de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos que puede medir su progreso, hacer ajustes periódicos para lograr sus objetivos y recibir retroalimentación.

Al fijar los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional para contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

10. Autoevaluación

Es una técnica de evaluación muy útil, cuando se trata de incentivar al desarrollo individual; cuando los empleados se autoevalúan es menos probable que se presenten

actitudes defensivas, el aspecto más importante consiste en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

11. Evaluaciones psicológicas

Generalmente esta se lleva a cabo a través de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El trabajo del psicólogo puede usarse como idoneidad del candidato para una vacante determinada. Este método requiere de habilidad y un grado de calificación del psicólogo por lo que algunos empleados tienden a rechazar este tipo de evaluación.

Con los diferentes contenidos estudiados sobre la capacitación y el desempeño laboral, se ha pretendido retomar los elementos básicos para conocer sobre la temática, construir los instrumentos de investigación y sustentar la teoría con la práctica.

En el transcurso de la construcción del marco teórico se encontró bibliografía sobre capacitación y el desempeño laboral, sin embargo, en ésta no establece

Una relación directa entre ambos conceptos. Además, los teóricos consultados hablan indistintamente de la capacitación como adiestramiento, entrenamiento, educación laboral, formación profesional y desarrollo de recursos humanos, dificultando su definición. Todo esto ha lleva a que el equipo investigador estructure un documento donde se plasmen las bases para establecer un diagnóstico sobre el impacto que la capacitación genera en el desempeño de los empleados.

El siguiente apartado describe la manera como se llevó a cabo el proceso de la investigación. El trabajo del psicólogo puede usarse como idoneidad del candidato para una vacante determinada. Este método requiere de habilidad y un grado de calificación del psicólogo por lo que algunos empleados tienden a rechazar este tipo de evaluación.

Con los diferentes contenidos estudiados sobre la capacitación y el desempeño laboral, se ha pretendido retomar los elementos básicos para conocer sobre la temática, construir los instrumentos de investigación y sustentar la teoría con la práctica.

En el transcurso de la construcción del marco teórico se encontró bibliografía sobre capacitación y el desempeño laboral, sin embargo en ésta no establece una relación directa entre ambos conceptos. Además los teóricos consultados hablan indistintamente de la capacitación como adiestramiento, entrenamiento, educación laboral, formación profesional y desarrollo de recursos humanos, dificultando su definición. Todo esto ha lleva a que el equipo investigador estructure un documento donde se plasmen las bases para establecer un diagnóstico sobre el impacto que la capacitación genera en el desempeño de los empleados.

El siguiente apartado describe la manera como se llevó a cabo el proceso de la investigación.

Desempeño deseables y que éstos sean mensurables de manera objetiva, esto permite que el empleado se sienta más motivado, ya que puede medir su progreso, hacer ajustes periódicos para lograr sus objetivos y recibir retroalimentación.

Al fijar los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional para contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

12. Autoevaluación

Es una técnica de evaluación muy útil, cuando se trata de incentivar al desarrollo individual; cuando los empleados se autoevalúan es menos probable que se presenten actitudes defensivas, el aspecto más importante consiste en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

1. Evaluaciones psicológicas

Generalmente esta se lleva a cabo a través de entrevistas en profundidad, exámenes

psicológicos, platicas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El trabajo del psicólogo puede usarse como idoneidad del candidato para una vacante determinada. Este método requiere de habilidad y un grado de calificación del psicólogo por lo que algunos empleados tienden a rechazar este tipo de evaluación.

Con los diferentes contenidos estudiados sobre la capacitación y el desempeño laboral, se ha pretendido retomar los elementos básicos para conocer sobre la temática, construir los instrumentos de investigación y sustentar la teoría con la práctica.

En el transcurso de la construcción del marco teórico se encontró bibliografía sobre capacitación y el desempeño laboral, sin embargo en ésta no establece una relación directa entre ambos conceptos. Además los teóricos consultados hablan indistintamente de la capacitación como adiestramiento, entrenamiento, educación laboral, formación profesional y desarrollo de recursos humanos, dificultando su definición.

Todo esto ha lleva a que el equipo investigador estructure un documento donde se plasmen las bases para establecer un diagnóstico sobre el impacto que la capacitación genera en el desempeño de los empleados.

El siguiente apartado describe la manera como se llevó a cabo el proceso de la investigación.

2.3.6. CAPACITACIÓN VÍA INTERNET Y PORTALES DE APRENDIZAJE

El aprendizaje basado en internet está sustituyendo rápidamente a muchos otros tipos de capacitación. Muchas firmas dejan simplemente que sus empleados tomen cursos en línea que ofrecen proveedores como click2learning.com otros usan su propio internet para facilitar la capacitación basada en computadora. Por ejemplo, silicon Graphics transfirió mucho de sus materiales de capacitación a CD-ROM. Sin embargo, pronto sustituyeron el método de distribución en CD-ROM por la distribución de materiales de capacitación vía Internet. “Ahora los trabajadores pueden tener acceso a los programas

siempre que lo deseen. Los costos de distribución son de cero, y si la compañía quiere hacer un cambio en el programa, puede hacerlo desde una ubicación central”. Dessler & Varela (2011)

Lara (2002) define la educación virtual como la modalidad educativa que eleva la calidad de la enseñanza-aprendizaje, y esto debido a que respeta su flexibilidad o disponibilidad, es decir, se puede canalizar para tiempos y espacios variables. Según el autor, esta modalidad logra su mayor reconocimiento con la tecnología a través de los métodos asincrónico, sincrónico y autoformación. Además, de la definición presentada, es importante rescatar algunas ideas de Banet, citado por Tintaya (2003), que plantea la educación virtual como una modalidad del proceso enseñanza aprendizaje, y que tiene como base la inteligencia-imaginación del ser humano para interrelacionarse con nuevas tecnologías, mediante la creación de redes de comunicación sin límite de tiempo. Afirmación con la que estamos de acuerdo, ya que para la existencia de la virtualidad son necesarios el hombre, las nuevas tecnologías y las redes de comunicación. En ese sentido, los sistemas virtuales pueden brindar oportunidades diferentes para que múltiples participantes puedan actuar en el mismo ambiente audiovisual; de esta forma, la interacción puede darse en tiempo real simultáneamente (síncrona) o también en forma diferida (asíncrona) (Patiño y Palomino 2004).

Las capacitaciones virtuales (e-learning, on- line), se caracterizan por:

- Ser 100 % virtuales (no hay encuentros presenciales, todo es por Internet)
- Ser 100 % asincrónicas (cada participante entra al aula virtual cuando puede, no se impone una hora fija para encuentro con el Tutor)
- Existe total libertad para entrar a la plataforma virtual, cualquier día, a cualquier hora y las veces que se desee hacerlo.

- Se inician en el momento en que el interesado se inscribe y paga, ya que son totalmente personalizadas, es innecesario formar grupo.
- Al ser personalizadas, cada cual avanza a su propio ritmo. En los casos de ser capacitaciones virtuales grupales, se debe respetar el ritmo del curso establecido por el Tutor, para que todos avancen a la par y puedan participar en los trabajos colaborativos.
- Se dispone del acompañamiento de un Tutor Virtual. A cualquier hora o día, el participante, puede hacerle las preguntas que desee a su Tutor, enviándoselas por el sistema de mensajería, de correo electrónico o colocándola en el Foro que están disponibles en la plataforma de educación a virtual. En menos de veinticuatro (24) horas hábiles, tendrá la respuesta del Tutor, por la misma vía que realizó la consulta.

Sólo es necesario poseer y saber utilizar una computadora con acceso a Internet.

Portales de aprendizaje

Muchas usan su Intranet para alojar sus portales empresariales. También llamados portales de información empresarial (PIE). Las categorías de empleados de una firma (Secretarías, Ingenieros, Vendedores, etc.) pueden tener acceso a todas las aplicaciones corporativas que necesiten, y “conseguir las herramientas que requieran para analizar datos dentro y fuera de su compañía, así como ver el contenido personalizado que necesitan, como noticias industriales y datos de competitividad”.

Las compañías imparten cada vez con mayor frecuencia la capacitación de sus trabajadores a través de dichos portales. A menudo contratan a los llamados proveedores de servicio de aplicaciones como SkillSoft (www.skillsoft.com) y, para capacitación en salud y seguridad, Puresafety (www.puresafety.com), con la finalidad de brindar cursos

de capacitación en línea a los empleados de la firma, a los cuales los trabajadores acceden vía el portal de su empleador.

Los trabajadores pueden aprender a su propio ritmo. Sin embargo, note que, mientras que el aprendizaje electrónico (e-learning) es benéfico, un estudio de investigación de la universidad estatal de Michigan descubrió que los programas de educación de trabajadores en el sitio produjeron mejores resultados que la capacitación en línea, en cuanto a los resultados posteriores en exámenes.

2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación planteo las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS GENERAL

La capacitación de personal contribuye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El proceso de capacitación de personal es adecuado en los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017.
- Los factores como los ambiente, los contenidos de los talleres ayudan en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017.

2.5 OPERACIONALICACION DE VARIABLES

HIPÓTESIS GENERAL

Variable Independiente Capacitación de personal **Variable Dependiente**

Desempeño laboral

HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1.

Variable Independiente Nivel de capacitación **Variable Dependiente** Desempeño individual

HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 2.

Variable Independiente Factores de capacitación **Variable Dependiente** Desempeño laboral.

INDICADORES

- Capacitación
- Calidad De Atención.
- Desempeño laboral
- Incrementa la productividad
- Mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador
- procesos de la Capacitación
- Conocimiento y habilidades en su área
- Factores organizacionales
- Factores individuales

III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La Metodología orienta el proceso de investigación proporcionando información detallada sobre las acciones que permitieron describir y analizar la capacitación de personal y el desempeño laboral de la Clínica Puno.

Enfoque de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo porque se utilizara la recolección de datos para probar la hipótesis, en base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento; al mismo tiempo es secuencial y probatorio según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Diseño de la investigación

El presente trabajo es una investigación no experimental de diseño transversal o transaccional, ya que la obtención de los datos se realizó una sola vez después de toda las capacitaciones, a su vez son aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Método Inductivo.

Capacitación al personal utilizaremos este método porque ira de lo particular a lo general, porque partiremos de la y el desempeño laboral de la clínica puno S.R.L. las cuales nos va a permitir sacar conclusiones.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo, Tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Debido a que su propósito es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables,

en este caso son las variables de capacitación al personal y el desempeño laboral en un contexto en particular. (Hernández Samperio, 2010).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN

La población a investigar es el 100 % del personal q labora en la clínica puno.

MUESTRA

La muestra elegida para la presente investigación es no probabilístico (muestra intencional) ya que ha sido elegida de manera intencional o arbitraria que está conformado por 26 trabajadores que laboran en la clínica puno.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este trabajo de investigación se hará mención a las técnicas e instrumentos de medida que nos permitirán evaluar a las variables propuestas; para el presente trabajo de investigación se cuenta con cuestionarios.

TÉCNICAS

- **Encuesta.** La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. (Gómez, 2006)

En mi investigación las preguntas serán cerradas.

Para la recolección de los datos se aplicara la observación y la encuesta, aplicando el enfoque cuantitativo a los resultados de la investigación. Esta investigación pretende mediante la encuesta medir el grado de influencia de la capacitación de personal y el desempeño laboral de la clínica puno S.R.L. en el 2017.

INSTRUMENTOS

- **Cuestionario.** El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (casas, 2003).

Según (Horna, 2010), es un instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos la cual será la encuesta. Basándome en la realización de una investigación bibliográfica o documental como también la investigación de campo. El cuestionario es estructurado porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen las opciones ya pre – definidas. Mediante la observación, Es utilizado para la recogida de información, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). PARA EL

PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO.

Análisis estadístico el análisis estadístico será mediante el programa Excel El libro estadística básica con aplicaciones en Excel.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de la investigación desarrollando el análisis e interpretación de la información obtenida durante la fase de recolección de datos, resultado que se obtuvo de la aplicación de los cuestionarios dirigidos a los colaboradores de la Clínica Puno.

4.1. PARA ALCANZAR EL OBJETIVO ESPECÍFICO N°1:

“Determinar el nivel de capacitación de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017”. Se analizó el nivel de capacitación mediante un cuestionario: fue el cuestionario en el que se validaron los principales factores que inciden en el clima organizacional.

Nivel de capacitación de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017. El nivel de capacitación de los trabajadores está relacionado a ciertas propiedades del ambiente que están influenciados por factores de la institución, como es reflejado en los resultados

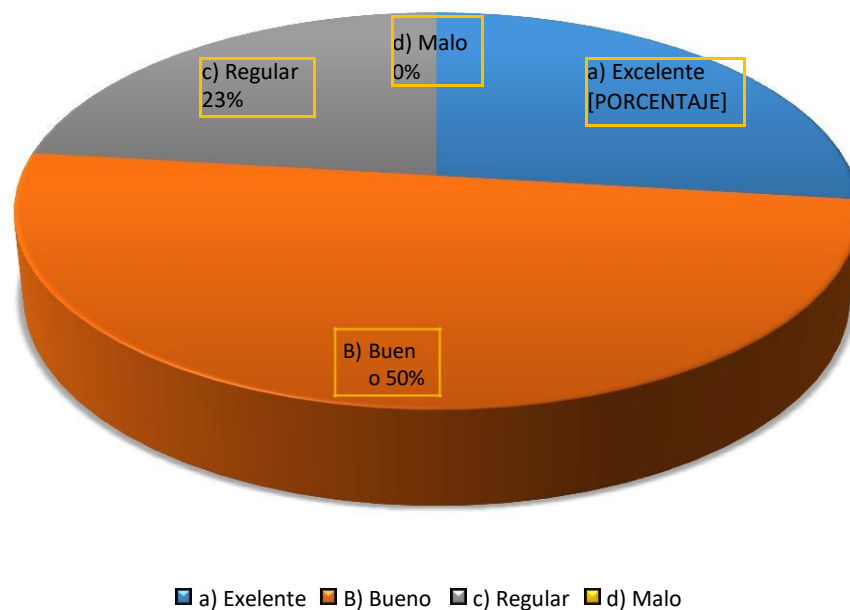
TABLA N° 1: Cómo califica usted la actitud de sus compañeros de trabajo de la Clínica Puno

N° 1	Cantidad de Colaboradores	%
a) Excelente	7	26.92%
B) Bueno	13	50.00%
c) Regular	6	23.08%
d) Malo	0	0.00%
Total	26	100.00%

FUENTE: Encuesta dirigida a trabajadores de la Clínica Puno 2017

ELABORACIÓN: Propia

GRAFICO N° 1: Cómo califica usted la actitud de sus compañeros de trabajo de la Clínica Puno



FUENTE: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 1: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, la muestra opino que la Actitud de sus compañeros de trabajo en la Clínica Puno **es excelente** ya que son 7 los colaboradores que lo manifiestan; dando un promedio del 27% total de los encuestados, 13 colaboradores lo califican como **bueno** la actitud de sus compañeros representando en un 50%, 6 colaboradores lo califican como **regular** la actitud de sus compañeros representado en un 23%, y **malo** lo califican 0 colaboradores reflejado en un 0%.

Según Werther y Davis (2008), es el que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Al identificarlas necesidades será más práctico darles solución mediante un programa que satisfaga a cada una de ellas.

Dessler y Varela (2011), señalan que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso de la capacitación, De lo que se deduce que los trabajadores consideran que la

actitud de sus compañeros es buena reflejando que las relaciones y actitud de sus compañeros de trabajo es buena dentro de la Clínica Puno, siendo muy positivo para la empresa y los clientes de la clínica Puno. Pero una parte significativa de los colaboradores que es el 23% consideran que es regular en lo que se ve que falta identificar necesidades de capacitación.

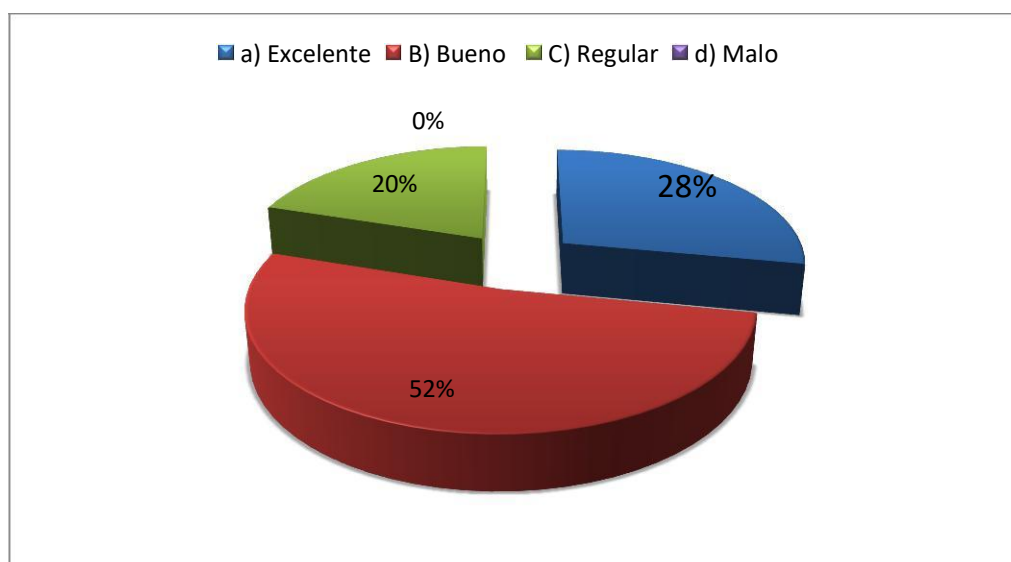
TABLA N° 2: Cómo califican los trabajadores la distribución del espacio físico, es decir el equipamiento interno (ventanas e iluminación, piso, espacio, disponibilidad de asientos), de la Clínica Puno

N2	Cantidad de Colaboradores	%
a) Excelente	7	28.00%
B) Bueno	13	52.00%
C) Regular	5	20.00%
d) Malo	0	0.00%
Total	25	100.00%

FUENTE: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica Puno 201

ELABORACIÓN: Propia

GRAFICO N° 2: Cómo califican los trabajadores la distribución del espacio físico, es decir el equipamiento interno (ventanas e iluminación, piso, espacio, disponibilidad de asientos), de la Clínica Puno.



FUENTE: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica Puno 2017.

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 02: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, 7 son los colaboradores manifiestan que es excelente la distribución del espacio físico de la clínica esto se ve reflejado en un 28%, 13 colaboradores manifiestan que es bueno la distribución del espacio físico de la clínica esto se reflejado en un 52%; 5 colaboradores manifiestan que es regular la distribución del espacio físico de la clínica reflejado en un 20%; 0 colaboradores manifiestan que es regular la distribución del espacio físico de la clínica reflejado en un 0%.

Según Blum y Naylor (1976), las actitudes son “Las creencias, sentimientos y tendencias de acción de un individuo o grupo de individuos en relación con objetos, ideas o personas”, las cuales se manifiestan en las opiniones que mantenemos y que se forman mediante juicios que se establecen como resultado de la información Las actitudes tienen relación con los motivos, valores, personalidad y emociones; cada persona tiene necesidades internas y presiones manifiesta. De lo que se deduce que la distribución del espacio físico de la clínica puno es bueno el ambiente sonde se les capacita a los colaboradores es buena en los aspectos ventanas e iluminación, piso, espacio, disponibilidad de asientos ellos se sienten a gusto con la capacitación recibida y en un ambiente cómodo.

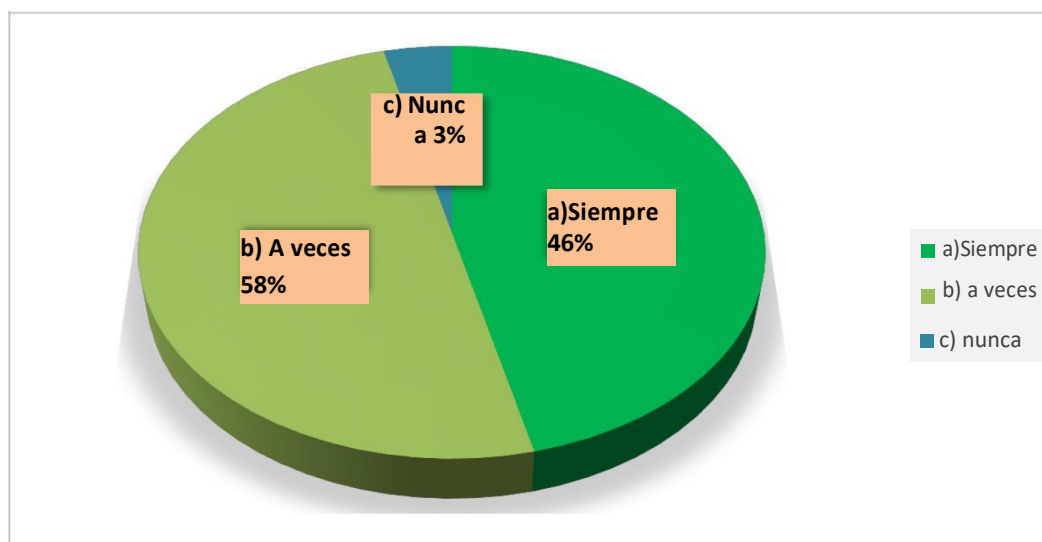
TABLA N° 3: La Clínica Puno programa capacitaciones para su personal regularmente

N3	Cantidad de Colaboradores	%
a) Siempre	12	46.15%
b) a veces	13	50.00%
c) nunca	1	3.85%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.

Elaboración: propia

GRAFICO N° 3: La Clínica Puno programa capacitaciones para su personal regularmente



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica Puno 2017.
Elaboración: propia

TABLA N° 3: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, 12 son los colaboradores Sostuvieron que siempre programa capacitaciones para su personal esto se refleja en un 46%; 13 son los colaboradores sostuvieron que a veces programan capacitaciones para su personal esto se refleja en un 58%; 1 colaborador sostuvo que nunca programan capacitaciones que se ve reflejado en un 3%.

Catalano (2004) El sistema de capacitación continua que tiene por objeto habilitar, perfeccionar, actualizar o especializar a trabajadores adultos, en servicio o desempleados, permitiéndoles asumir nuevas tareas en su empleo actual o mejorar su empleabilidad en el mercado de trabajo. Se trata de una educación para el trabajo guiada por necesidades puntuales e inmediatas del sector productivo. La capacitación continua es un proceso permanente de adaptación de los trabajadores -a través de cursos cortos- a los cambios de tecnológicos, organizacionales y de empleo que enfrentan durante su vida laboral. Se imparte dentro de las empresas o en centros de capacitación especializados. La capacitación continua es de incumbencia de las empresas o de los propios trabajadores, y la financian los propios interesados, a menudo con apoyo del Estado.

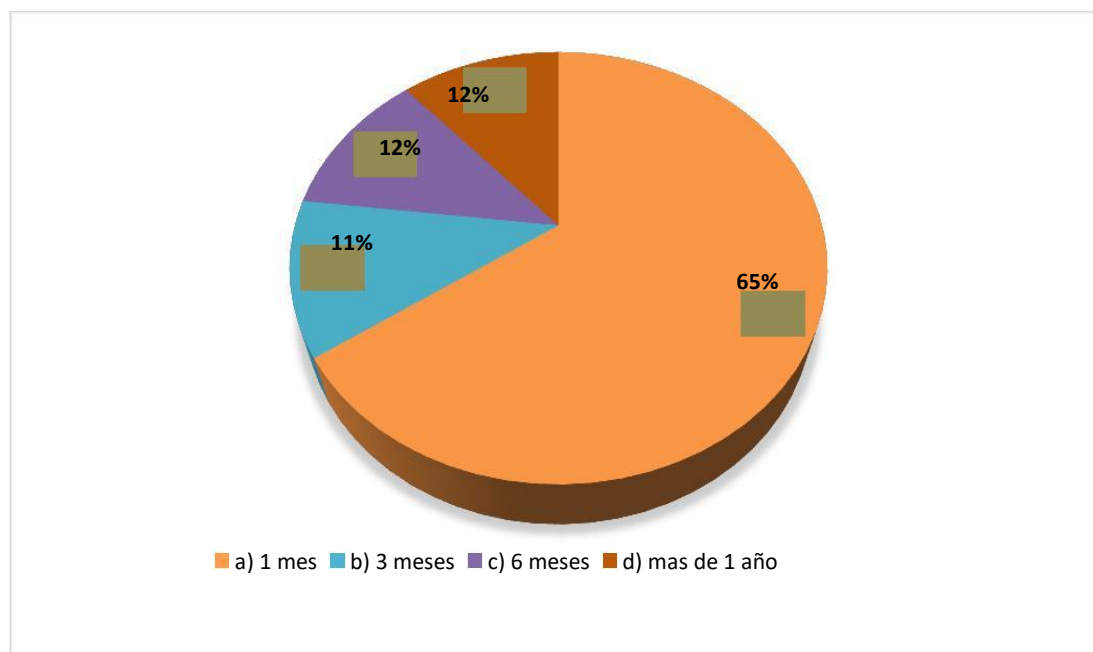
De lo manifestado se infiere que a menudo la institución capacita a su personal es muy bueno ya que la empresa piensa que es bueno invertir en capacitar a su personal. La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa.

TABLA N° 4: Hace cuánto tiempo recibió la última capacitación

N4	Cantidad de Colaboradores	%
a) 1 mes	17	65.38%
b) 3 meses	3	11.54%
c) 6 meses	3	11.54%
d) mas de 1 año	3	11.54%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propi

GRAFICO N° 4: Hace cuánto tiempo recibió la última capacitación



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

TABLA N° 4: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, la muestra los colabora dores sostuvieron que: 17 colaboradores manifiestan que hace 1 mes recibieron su última

capacitación esto se refleja en un 65%, 3 colaboradores manifiestan que hace 3 meses recibieron su última capacitación esto se refleja en un 11%, 3 colaboradores manifiestan que hace 6 meses recibieron su última capacitación esto se refleja en un 11%, 3 colaboradores manifiestan que hace 1 año recibieron su última capacitación esto se refleja en un 11%.

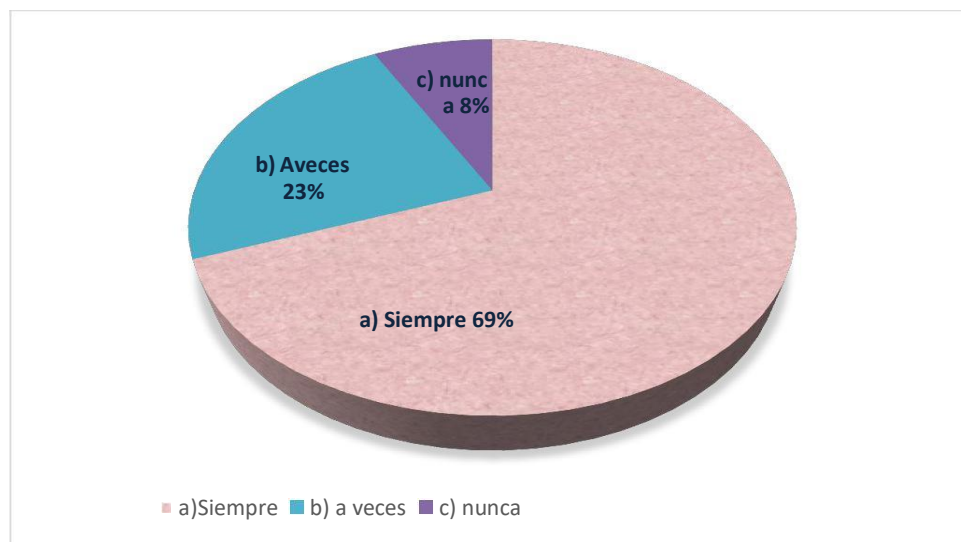
De lo manifestado se infiere que el hecho de que la institución haya capacitado a su personal hace un mes, se debe a que cuentan con una planificación anual para cubrir las diferentes necesidades de capacitación en todos sus departamentos, y que éstas por su naturaleza, se dedican a la prestación de servicios al público.

TABLA N° 5: Valoras personalmente las capacitaciones que recibes en la Clínica Puno

N5	Cantidad de Colaboradores	%
a)Siempre	18	69.23%
b) a veces	6	23.08%
c) nunca	2	7.69%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

GRAFICO N° 5: Valoras personalmente las capacitaciones que recibes en la Clínica Puno



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

TABLA N° 5: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de la encuesta los colaboradores sostuvieron que: 18 colaboradores siempre valoran la capacitación que les brinda la Clínica Puno esto se refleja en un 69%, 6 colaboradores A veces valoran la capacitación que les brinda la Clínica Puno esto se refleja en un 23%, 2 colaboradores indicaron que nunca valoran la capacitación que les brinda la Clínica Puno esto se refleja en un 8%. De lo manifestado se infiere que si valoran siempre la capacitación que les brinda la clínica puno. Una importante fuente de bienestar y beneficio tanto para el personal como para la empresa.

TABLA N° 6: Mejora la capacitación el desempeño de sus funciones en el área de trabajo

N6	Cantidad de Colaboradores	%
a) Siempre	17	65.38%
b) a veces	6	23.08%
c) nunca	3	11.54%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

GRAFICO N° 6: Mejora la capacitación el desempeño de sus funciones en el área de Trabajo



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

TABLA N° 6: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de la encuesta los colaboradores sostuvieron que: 17 colaboradores indican que la capacitación siempre mejora su desempeño esto se refleja en un 65% de los encuestados, 6 colaboradores indican que la capacitación a veces mejora su desempeño laboral esto se refleja en un 23% de los encuestados, 3 colaboradores que la capacitación nunca mejora su desempeño esto se refleja en un 12% de los encuestados.

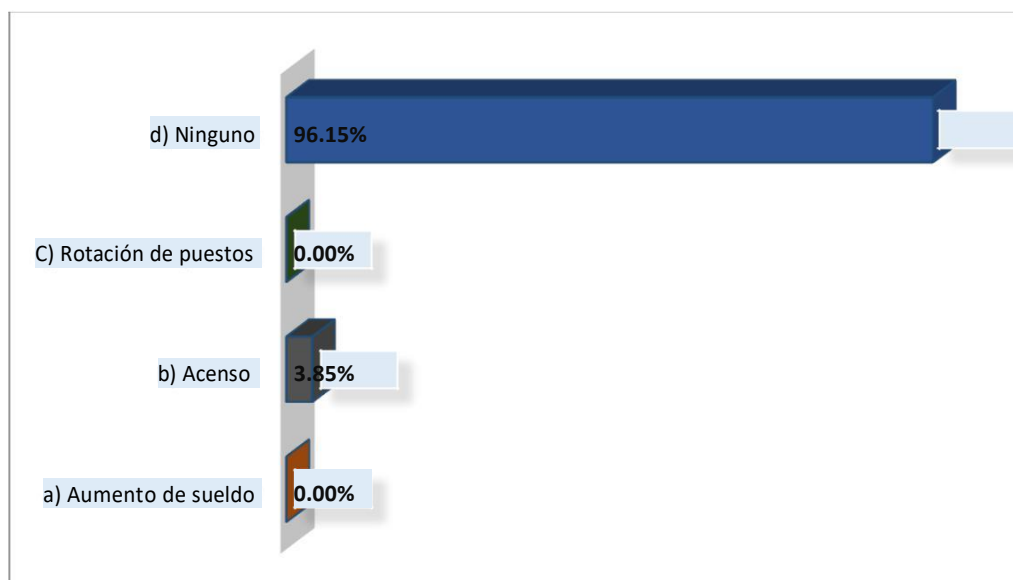
Alles, Martha (2010), actualmente la sociedad demanda que los empleados sean capaces de hacer más tareas y, en muchos casos, de distinto orden que las que tradicionalmente realizaban, la capacitación y la formación de los empleados cobra un peso estratégico. La tarea de capacitación consiste en mejorar el presente rendimiento y ayudar a construir un futuro en el que los empleados estén formados y preparados para superarse continuamente. De lo manifestado se infiere que la mayoría de los colaboradores indican que las capacitaciones siempre mejoran su desempeño de sus funciones en el área de trabajo.

TABLA N° 7: Qué incentivos ha recibido de la Clínica Puno al ser capacitado

N° 7	Cantidad de Colaboradores	%
a) Aumento de sueldo	0	0.00%
b) Acenso	1	3.85%
C) Rotación de puestos	0	0.00%
d) Ninguno	25	96.15%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

GRAFICO N° 7 : Qué incentivos ha recibido de la Clínica Puno al ser capacitado



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

TABLA N° 7: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de la encuesta los colaboradores sostuvieron: 0 personas sostienen que reciben aumento de sueldo esto se refleja en un 0% del personal, 1 persona sostiene recibe como incentivo acenso esto se refleja en un 3.85% de los encuestados, 0 personas sostienen que recibe como incentivo rotación de puesto esto se refleja en un 0% del personal, 25 personas sostienen que no reciben ningún incentivo esto se refleja en un 96.15% del personal encuestado.

Chiavenato (2011), Una de las situaciones de mayor incidencia en el logro de los objetivos y metas empresariales es el desempeño de los empleados, siendo la motivación, el motor que impulsa en gran medida dicho desempeño. En este sentido, se reconoce en la actualidad que “una de las razones más habituales para que un empleado quiera abandonar una organización es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros aspectos, que determinan el entusiasmo y fidelidad hacia una empresa”¹⁹, lo que conduce a la pérdida de capital humano. Existen otros factores sociales que han aumentado la necesidad de proporcionar una motivación adecuada, lo que viene a mejorar el número de personas capacitadas y preparadas al servicio de las organizaciones. De lo manifestado se infiere que la clínica puno no da incentivos por las capacitaciones.

4.2. OBJETIVO ESPECIFICO N° 2

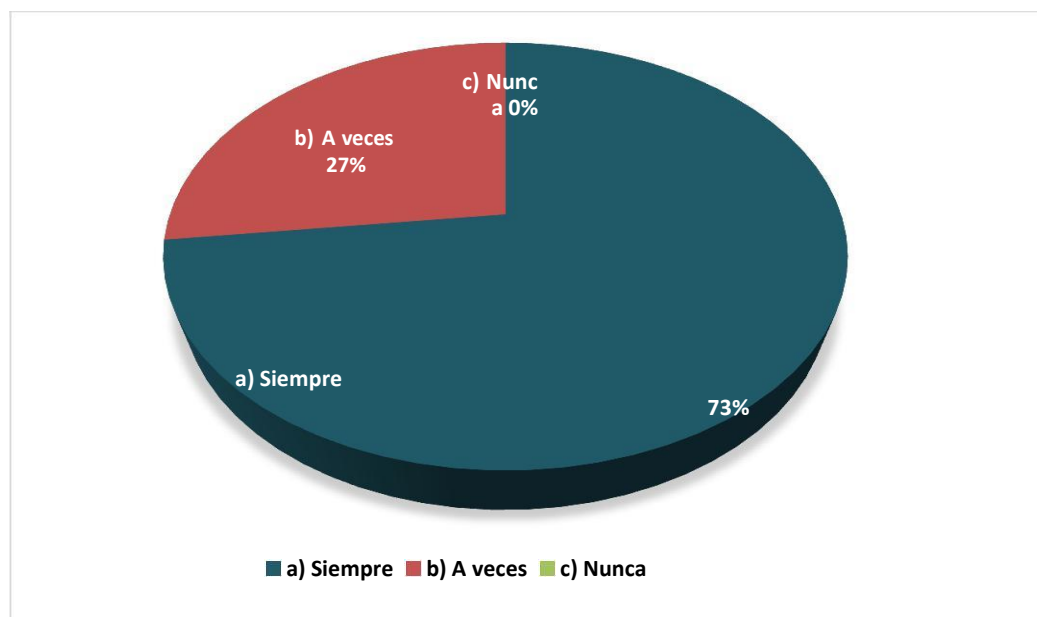
Para alcanzar el objetivo específico 2: “Analizar cuáles son los factores que ayudan en el buen desempeño laboral de los trabajadores en la clínica puno S.R.Lt.d.a periodo 2017.”. Se analizó los factores que ayudan en el buen desempeño mediante un cuestionario: fue el cuestionario en el que se validaron los principales factores que ayudan en el desempeño. Y la ficha de observación.

TABLA N° 8: Consideran que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo personal

N° 8	Cantidad de Colaboradores	%
a) Siempre	19	73.08%
b) A veces	7	26.92%
c) Nunca	0	0.00%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 8: Consideran que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo personal



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

CUADRO N° 8: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de las encuestas los colaboradores sostuvieron: 19 colaboradores consideran que las capacitaciones siempre son necesarios para su desarrollo personal esto se ve reflejado en un 73% de los encuestados, 7 consideran que las capacitaciones a veces son necesarios para su desarrollo personal esto se ve reflejado en un 27% de los encuestados, 0 colaboradores consideran que las capacitaciones nunca son necesarias para su desarrollo personal esto se ve reflejado en un 0% de los encuestados.

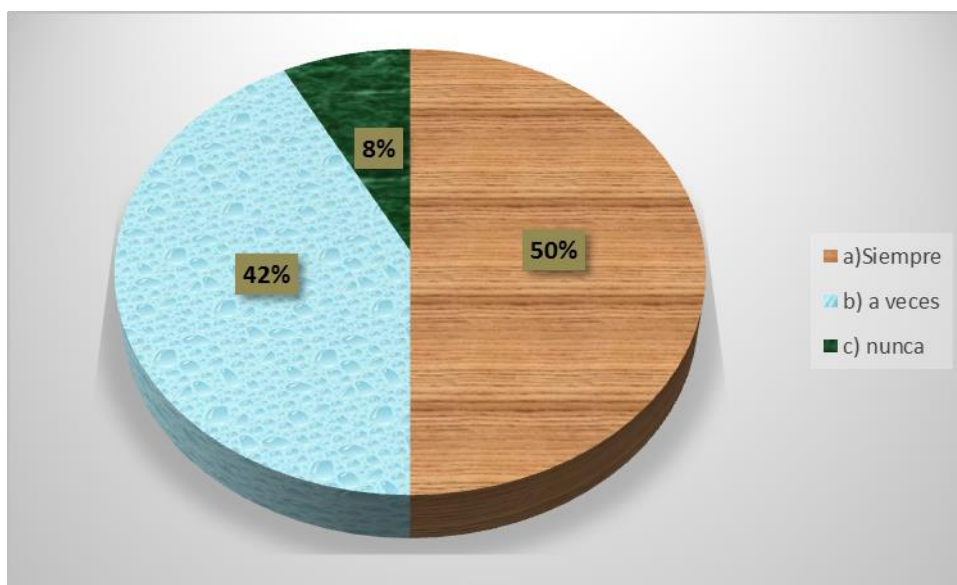
Bohlander, Snell y Sherman (2001) Antes de determinar los métodos que más se adaptan a las necesidades de capacitación El programa de capacitación va a ser diferente para cada área de acuerdo a la detección de necesidades y puesto de trabajo. Para realizar el programa de capacitación se debe tomar en cuenta lo siguiente: De lo manifestado se infiere que siempre son interesantes y necesarias para su desarrollo personal y profesional que mejorara su desempeño laboral.

TABLA N° 9: Considera que los contenidos de la última capacitación estaban acordes a las necesidades de su puesto de trabajo

N° 9	Cantidad de Colaboradores	%
a) Siempre	13	50.00%
b) a veces	11	42.31%
c) nunca	2	7.69%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
 Elaboración: propio

GRAFICO N° 9: Considera que los contenidos de la última capacitación estaban acordes a las necesidades de su puesto de trabajo



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
 Elaboración: propia

CUADRO N° 9: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de las encuestas los colaboradores sostuvieron: 13 colaboradores consideran que los contenidos de la última capacitación siempre estaban acordes de las necesidades del trabajador esto de ver reflejado en un 50% de los encuestados, 11 colaboradores consideran que los contenidos

de la última capacitación a veces estaban acorde de las necesidades del trabajador esto de ve reflejado en un 42% de los encuestados, 2 colaboradores consideran que los contenidos de la última capacitación nunca estaban acorde de las necesidades del trabajador esto de ve reflejado en un 8% de los encuestados.

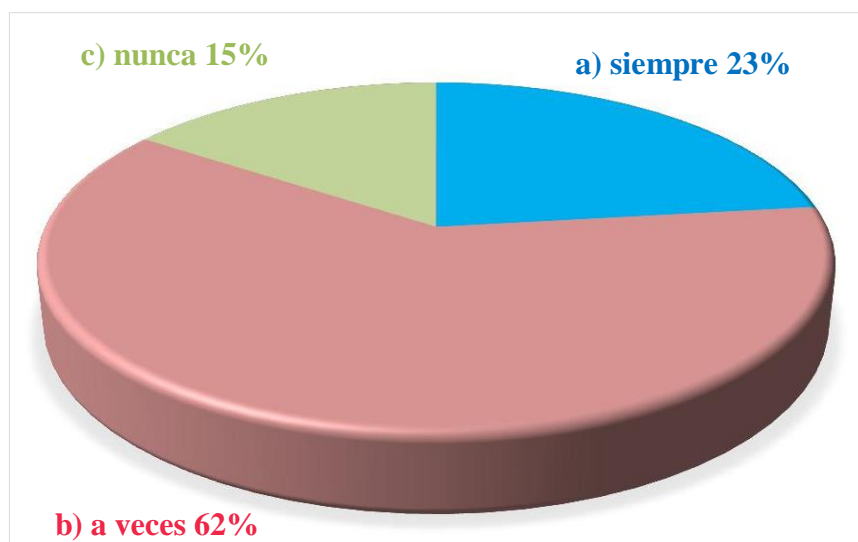
Chiavenato (2011), Otro factor que influye, son las características de cada empleado. Es necesario que los programas de capacitación se adapten a la velocidad de asimilación de los distintos individuos, ya que las capacidades, antecedentes, experiencias y muchos otros factores externos, hacen que las personas adquieran nuevos conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes a diferentes velocidades. De lo manifestado se infiere que siempre estaban acordes de las necesidades del trabajador.

TABLA N° 10: Tú desempeño laboral en la empresa depende de las capacitaciones que le brindan

N° 10	Cantidad de Colaboradores	%
a) Siempre	6	23.08%
b) a veces	16	61.54%
c) nunca	4	15.38%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

GRAFICO N° 10: Tú desempeño laboral en la empresa depende de las capacitaciones que le brindan



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

TABLA N° 10: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de las encuestas los colaboradores sostuvieron: 6 personas indican su desempeño laboral en la empresa siempre depende de las capacitaciones que le brindan esto se ve reflejado en un 23% de los Encuestados, 16 personas indican su desempeño laboral en la empresa a Veces depende de las capacitaciones que le brindan esto se ve reflejado en un 61% de los encuestados, 4 personas indican su desempeño laboral en la empresa nunca depende de las capacitaciones que le brindan esto se ve reflejado en un 15% de los encuestados.

Ciliceo (1996), La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. De lo que se deduce que el desempeño de los

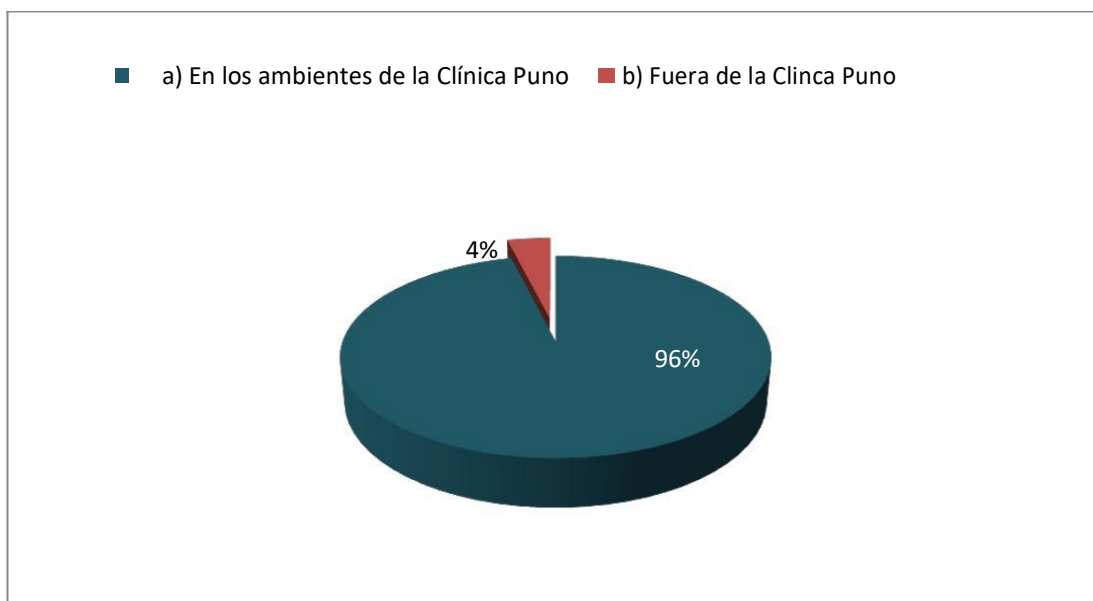
colaboradores de la clínica puno a veces depende de las capacitaciones brindadas. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no tiene un total impacto pero se debe de seguir capacitando para tener mejor resultados.

TABLA N° 11: Dónde recibió la última capacitación

N° 11	Cantidad de Colaboradores	%
a) En los ambientes de la Clínica Puno	25	96.15%
b) Fuera de la Clínica Puno	1	3.85%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

GRAFICO N° 11: Dónde recibió la última capacitación



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

TABLA N° 11: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de las encuestas los colaboradores sostuvieron: 25 colaboradores indican que recibieron su última capacitación

dentro de los ambientes de la clínica puno esto se refleja en un 96% de los encuestados, 1 colaborador sostuvo que recibió su última capacitación fuera de los ambientes de la clínica puno esto se ve reflejado en un 3% de los encuestados.

De lo cual podemos deducir que casi todo el colaborador de la clínica Puno han recibido su última capacitación dentro de la clínica Puno.

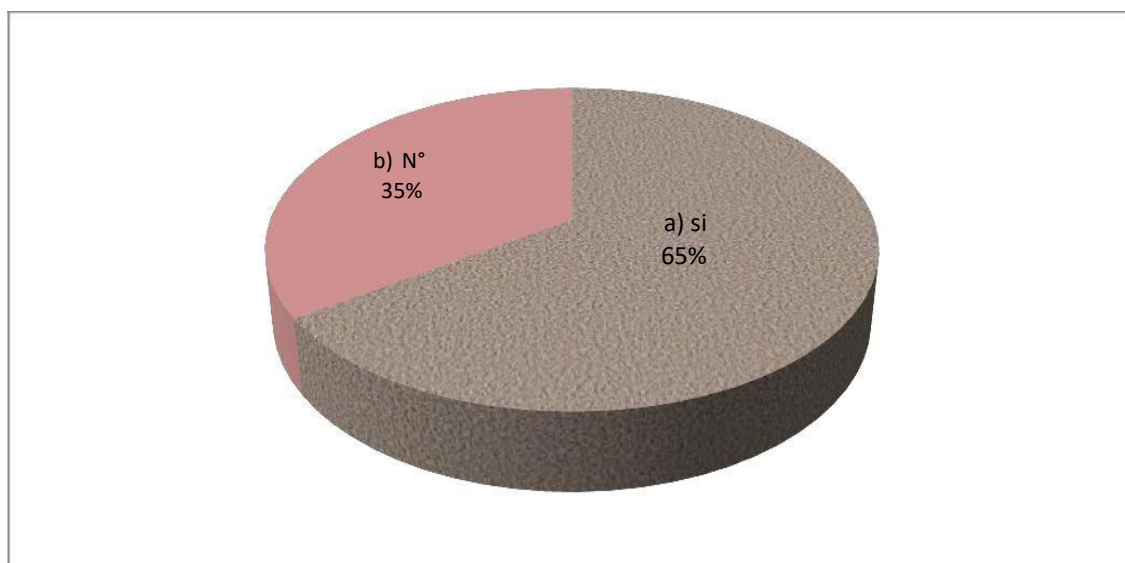
TABLA N° 12: El local en que se le brindo la última capacitación reunió las mejores condiciones de ventilación, iluminación, acústica, espacio y aseo

N° 12	Cantidad de Colaboradores	%
a) si	17	65.38%
b) No	9	34.62%
TOTAL	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.

Elaboración: propia

GRAFICO N° 12: El local en que se le brindo la última capacitación reunió las mejores condiciones de ventilación, iluminación, acústica, espacio y aseo



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.

Elaboración: propia

TABLA N° 12: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de las encuestas los colaboradores sostuvieron: 17 personas indican que el local en que se le brindó la última capacitación si reunió las mejores condiciones de ventilación, iluminación, acústica, espacio y aseo y esto se ve reflejado en un 65% de los encuestados, 9 personas indican que el local en que se le brindó la última capacitación no reunió las mejores condiciones de ventilación, iluminación, acústica, espacio y aseo y esto se ve reflejado en un 43% de los encuestados.

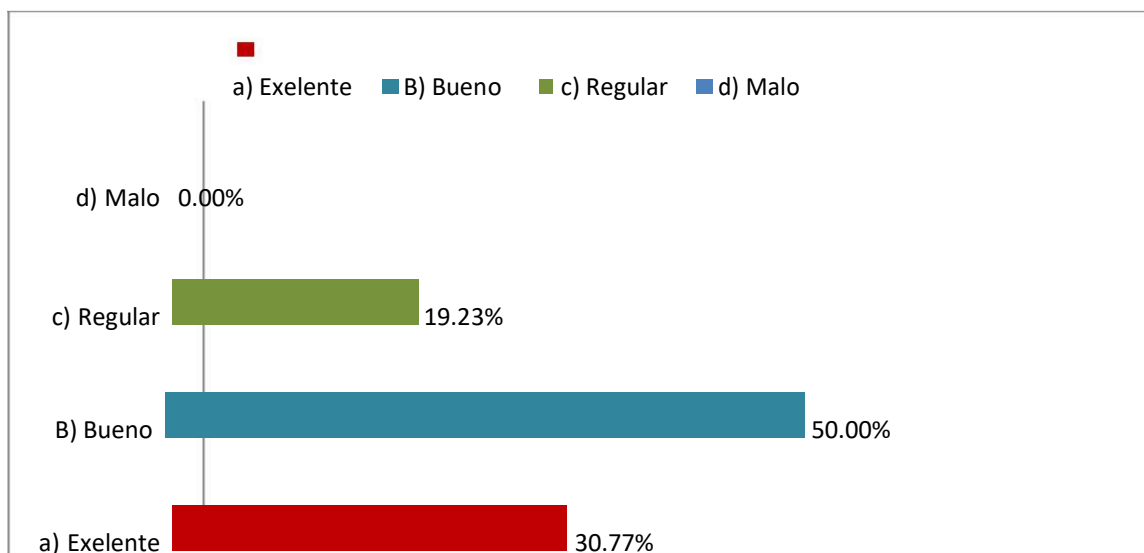
Dessler & Valera (2011), Las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad” Independientemente de cual sea ésta, el ambiente inmediato incide en la motivación para llevar a cabo la tarea y la destreza con que la ejecutemos. Es así como en el desarrollo de las capacitaciones se toman en cuenta los factores ambientales que contribuyen a la buena ejecución de estas, entre los cuales podemos mencionar: La iluminación, el ruido, el color, la temperatura y el espacio físico. De esto se puede deducir que los trabajadores consideran que el ambiente de capacitación si reúne las condiciones para recibir una buena capacitación. Esto se corroboró, a través de la guía de observación (ver anexo No), ya que se afirma que con relación al local donde se brindó la última capacitación reunió las condiciones adecuadas para el buen desarrollo de las mismas; lo cual se debió a que se realizaron en un local apropiado donde la iluminación, ventilación y temperatura contribuyeron a la buena visibilidad de los participantes generando un ambiente agradable en los mismos, logrando de esta forma más atención y concentración en los empleados; sin embargo el ruido causó interferencia en menor escala.

TABLA N° 13: Cómo calificas en su desempeño laboral a tus compañeros de trabajo después de recibir las capacitaciones

N° 13	Cantidad de Colaboradores	%
a) Exelente	8	30.77%
B) Bueno	13	50.00%
c) Regular	5	19.23%
d) Malo	0	0.00%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

GRAFICO N° 13: Cómo calificas en su desempeño laboral a tus compañeros de trabajo después de recibir las capacitaciones



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

TABLA N° 13: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de las encuestas los colaboradores sostuvieron: 8 colaboradores indican que desempeño laboral de sus compañeros de trabajo es excelente después de recibir las capacitaciones esto se ve reflejado en un 30% de los encuestados, 13 colaboradores indican que desempeño laboral de sus compañeros de trabajo es bueno después de recibir las capacitaciones esto se ve reflejado en un 50% de los encuestados, 5 colaboradores indican que desempeño laboral de sus compañeros de trabajo es regular después de recibir las capacitaciones esto se ve reflejado en un 15% de los encuestados,

0 colaboradores indican que desempeño laboral de sus compañeros de trabajo es malo después de recibir las capacitaciones esto se ve reflejado en un 0% de los encuestados.

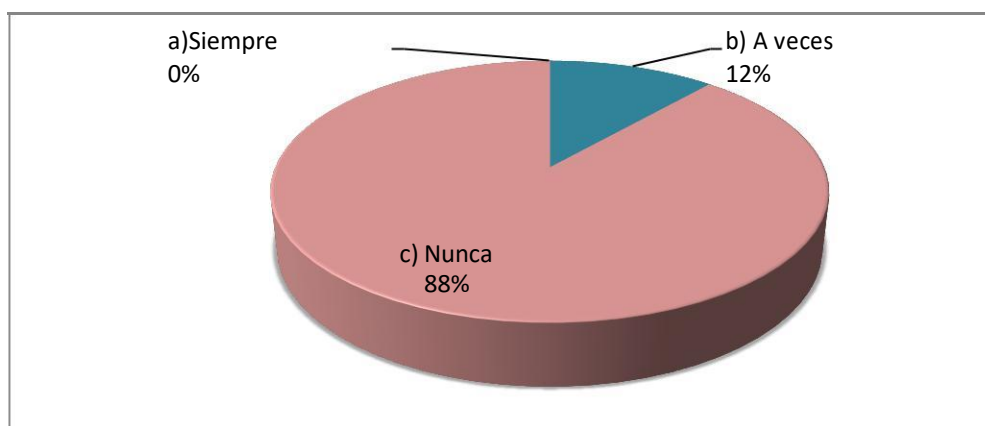
De esto se puede deducir que el desempeño de los colaboradores después de recibir las capacitaciones es bueno resulta vital la capacitación del personal que se encuentra en contacto con los clientes de una empresa, que representan a la misma. Y se ve como resultado que la capacitación mejora el desempeño de los trabajadores.

TABLA N° 14: Son capacitados vía online

N° 14	Cantidad de Colaboradores	%
a) Siempre	0	0.00%
b) A veces	3	11.54%
c) Nunca	23	88.46%
Total	26	100.00%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

GRAFICO N° 14: Son capacitados vía online



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la clínica puno 2017.
Elaboración: propia

GRAFICO N° 14: Nos muestra en base a sus resultados obtenidos, de las encuestas los colaboradores sostuvieron: 0 colaboradores indican que siempre son capacitados vía online esto se ve reflejado en un 0% de los encuestados, 3 colaboradores indican que a veces reciben capacitaciones vía online esto se ve reflejado en un 12% de los encuestados, 23 colaboradores

indican que nunca son capacitados vía online esto se ve reflejado en un 88% de los encuestados.

Lara (2002) define la educación virtual como la modalidad educativa que eleva la calidad de la enseñanza-aprendizaje, y esto debido a que respeta su flexibilidad o disponibilidad, es decir, se puede canalizar para tiempos y espacios variables El aprendizaje basado en internet está sustituyendo rápidamente a muchos otros tipos de capacitación. Muchas firmas dejan simplemente que sus empleados tomen cursos en línea. De esto se puede deducir que los colaboradores no reciben capacitaciones vía online, podría implementarse capacitar vía online la tecnología se debería aprovechar y capacitar vía este medio para mejorar los conocimientos y desempeño de los colaboradores.

4.3. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS QUE AYUDEN CON LA CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CLÍNICA PUNO.

Frente a los resultados obtenidos del trabajo de investigación en el que siempre se realizan capacitaciones al personal y al o que indican los trabajadores a veces influye en su desempeño laboral ni se aprovecha la tecnología

Por otra parte el nivel profesional de los empleados se ve enriquecido por las capacitaciones, lo que significa que aumenta sus conocimientos, desarrolla sus habilidades y destrezas; todo esto conlleva a que el empleado muestre satisfacción al realizar sus funciones y que valore positivamente su trabajo, ya que éste le dignifica y le proporciona un status, y por ser una fuente de subsistencia para él y su familia.

Esto quiere decir que la capacitación incide en la seguridad con que el trabajador desarrolla sus actividades, lo que contribuye a que se desempeñe de acuerdo a las exigencias del puesto, y esto le permite obtener los conocimientos, experiencia y capacidad adecuada para adquirir en un momento determinado, mayores responsabilidades y a la vez le genera nuevas expectativas no solo profesionales, sino también a nivel personal. Es importante destacar que

las instituciones se valen de programas motivacionales (Celebraciones, excursiones, premios), programas de capacitación, equipo y herramientas adecuadas, manual de procedimientos, apoyo y clima institucional para mejorar el desempeño de sus empleados, así como de bonificaciones, comisiones, aumento de salario por año y ascensos en el caso del sector privado; pretendiendo con esto estimular al empleado para que se vuelva más eficiente; además existen factores internos del individuo como la propia motivación del empleado, la formación de éste, su personalidad, sus intereses y necesidades, que influyen para que se den los resultados esperados.

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE LAS PERSONAS RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación será desarrollada con una metodología participativo - constructivista, teniendo como ejes transversales el componente mejorar el desempeño en el enfoque laboral La metodología a emplear permitirá concientizar al personal de la clínica puno sobre la importancia de manejar adecuadamente el procedimiento de atención de calidad a los clientes de la clínica, y trabajar en equipo para lograr los objetivos de la implementación del modelo. Para lograr una mayor asimilación de los contenidos y la metodología de la implementación del modelo, se aplicarán dinámicas de integración, aprendizaje y evaluación, lo cual permitirá que los colaboradores de la clínica puno de se apropien de la metodología y estén aptas para ponerla en práctica lo que se les a capacitado.

Se sugiere desarrollar un tema, con una duración de 7 horas. A continuación, los temas que se considera necesario desarrollar durante la capacitación:

**TEMA 1: PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE
MODELO PILOTO DE CAPACITACIÓN EN LA CLÍNICA PUNO.**

OBJETIVO	ACTIVIDADES	N° DE HORAS	RECURSOS
Dar a conocer de manera práctica y participativa la metodología y contenido del modelo de ventanilla única de empleo juvenil.	Dinámica de integración.	7 horas	Un facilitador/a
	Exposición de contenidos.		material impreso para los y las participantes
	Ejercicios prácticos individuales y grupales.		Un salón con espacio para llevar a cabo Dinámicas de un grupo
	Dinámica de aprendizaje.		Equipo audiovisual.
	Dinámica de evaluación.		Material para dinámicas.
Grupo meta	Gestor/a , gestores/ módulo de capacitación de los colaboradores de la clínica coordinadora/a y el desempeño laboral jefe/a.		

TEMA 2: TÉCNICAS DE FACILITACIÓN CON LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA PUNO DE CONOCIMIENTO.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	N° DE HORAS	RECURSOS
<p>Que los participantes conozcan y manejen técnicas adecuadas para brindar un servicio de calidad en el taller grupal con los mismos.</p>	Dinámica de integración.	2 horas	Un facilitador/a
	Exposición de contenidos.		material impreso para los y las participantes
	Ejercicios prácticos individuales y grupales.		Un salón con espacio para llegar a cabo Dinámicas de un grupo
	Dinámica de aprendizaje.		Equipo audiovisual.
	Dinámica de evaluación.		Material para dinámicas
<p>Grupo meta</p>	<p>Gestor/a , gestores/ módulo de capacitación de los colaboradores de la clínica coordinadora/a y el desempeño laboral jefe/a.</p>		

TEMA 3: EMPRENDERURISMO

OBJETIVO	ACTIVIDADES	N° DE HORAS	RECURSOS
Capacitar al personal de la clínica en el tema escogido del taller o área de orientación.	Dinámica de integración.	3 horas	Un facilitador/a
	Exposición de contenidos.		material impreso para los y las participantes
	Ejercicios prácticos individuales y grupales.		Un salón con espacio para llegar a cabo dinámicas de un grupo
	Dinámica de aprendizaje.		Equipo audiovisual.
	Dinámica de evaluación.		Material para dinámicas.
	Grupo meta		Gestor/a , gestores/ módulo de capacitación de los colaboradores de la clínica coordinadora/a y el desempeño laboral jefe/a.

TEMA RETROALIMENTACIÓN METODOLÓGICA Y DE CONTENIDO.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	N° DE HORAS	RECURSOS
Realizar un refuerzo de los aspectos metodológicos y de contenido puestos en marcha en las en la capacitación	Dinámicas que permitan que las personas implementadoras del modelo piloto, expresen los logros y dificultades encontrados en la implementación del modelo.	2 horas	Un facilitador/a
			un facilitador/a
	Hacer una revisión del procedimiento y el paso a paso de este, para identificar, los aspectos críticos encontrados después de la implementación, y plantear en equipo estratégico que ayude a disminuir las dificultades en las próximas capacitaciones.		Un salón adecuado. Papelería para el taller.
Grupo meta	Gestor/a , gestores/ módulo de capacitación de los colaboradores de la clínica coordinadora/a y el desempeño laboral jefe/a.		

PRESUPUESTO POR CADA CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plumones de color, lapiceros	26	2.00	52.00
Hojas bond de color	200	1.00	200.00
Equipos de capacitación			75.00
Refrigerios	27	3.00	81.00
capacitador	1		550.00
Total			958.00

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN VÍA ONLINE

La clínica puno no realiza capacitaciones vía online. Muchas firmas dejan simplemente que sus empleados tomen cursos en línea que ofrecen proveedores como click2learning.com otros usan su propio internet para facilitar la capacitación basada en computadora. Con el objetivo de libertad para entrar a la plataforma virtual, cualquier día, a cualquier hora y las veces que se desee hacerlo. Para capacitación en salud y seguridad, Puresafety (www.puresafety.com), con la finalidad de brindar cursos de capacitación en línea a los empleados de la firma, a los cuales los trabajadores acceden vía el portal de su empleador.

4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

Superada la fase del desarrollo de los objetivos planteados en la investigación; los que permitieron dar respuesta al planteamiento de las preguntas formuladas se realizó la contratación de hipótesis para confirmarlas o rechazarlas; tomando en consideración lo siguiente:

CONTRASTACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.

1. Según la hipótesis propuesta. “El proceso de capacitación de personal es bueno en los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017.”

De acuerdo a los cuadros n° 01, 03, 04, 05 y 06, se aprecia que el nivel de capacitación es bueno. La empresa ha comprendido la importancia de que la capacitación no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad en la organización y en lo propio con el trabajador. Si bien en la empresa falta mejorar más los niveles de capacitación y las capacitaciones sean más dinámicas y estratégicas para mejor adquisición de conocimientos de los colaboradores de la clínica, La importancia de la formación o capacitación de personal radica en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran la clínica; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrolla la clínica puno.

La formación no es un objetivo en sí misma sino un medio para lograr los objetivos de la empresa, un recurso para mejorar el rendimiento potenciando tres facetas: conocimiento, gestión y actitud. Con esta finalidad la formación no debe ser una colección de actividades aisladas que se Inserten en el quehacer diario respetando el statu quo, sino que debe aspirar a cambiarlo, ser una herramienta del cambio; y por tanto debe depender de una estrategia y una visión clara del punto de destino, tanto a largo como a corto plazo. (Vértice, p.40)

Para ofrecer servicios con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, la capacitación de personal es un medio para lograr los objetivos de la empresa en base a un programa o un plan de capacitación, como se ha podido observar, ni a un diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por ende juega un papel preponderante en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la unidad, dentro del cual existirá una relación

directamente proporcional contar con personal altamente calificado y el logro de objetivos, siendo así que la clínica puno como se muestran en los cuadros mencionados es bueno y esto se ve reflejado en el cumplimiento de las metas y objetivos. Por lo tanto la hipótesis la HIPOTESIS 1 QUEDA RATIFICADA

CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.

- 1. Según la hipótesis propuesta. “Los factores como los ambiente, los contenidos de los talleres ayudan en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017.”**

De conformidad al cuadro n° 12, el 65% de los encuestados indican que el ambiente de capacitación si reunió las mejores condiciones de ventilación, iluminación, acústica, espacio y aseo, es importante que el capacitado se sienta cómodo en el ambiente de capacitación para que así la capacitación sea más productiva. Y el 34% indicó que que el ambiente de capacitación no reunió las mejores condiciones de ventilación, iluminación, acústica, espacio y aseo, esto afectaría con la efectiva capacitación a los colaboradores y su adquisición de conocimiento. En el cuadro n° 09 50% de los encuestados indican que los contenidos de la capacitación son adecuados El ambiente y la comodidad de los colaboradores y los temas adecuados a capacitar según las necesidades de los colaboradores es un factor que ayuda a la mejor adquirirían de los conocimientos y una capacitación eficaz y esto ayudara con el mejor desempeño los colaboradores de la clínica puno.

En los cuadros n° 10, 13 los colaboradores indican que el desempeño laboral es bueno después de recibir las capacitaciones. Por lo tanto, LA HIPÓTESIS 2 QUEDA ACEPTADA.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

La capacitación de personal contribuye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017.

De acuerdo a la aplicación de los instrumentos señalados se determina que la capacitación de personal contribuye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno. De acuerdo a los cuadros n° 01, 03, 04, 05 y 06, se aprecia que el nivel de capacitación es buena. Es importante la capacitación no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos en el desempeño de los colaboradores y con mayores beneficios tanto económicos, como la atención de calidad. En el cuadro n° 13 el 80% de los colaboradores indicaron que calificas entre excelente y bueno en su desempeño laboral a sus compañeros de trabajo después de recibir las capacitaciones, por tanto se valida la hipótesis general; consecuentemente esto es resultado de las validaciones de las hipótesis específicas 1 y 2.

4.5. DISCUSIÓN

- Según Dessler Gary, (2011), La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo

El entrenamiento.

Chiavenato (2011), es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se presentan algunos conceptos sobre Capacitación de personal:

- Que se entiende por desempeño laboral Araujo y Guerra, (2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Según Dessler, (2001) El desempeño sería calificar a un empleado su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la Información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media. Es probable que ya haya vivido la experiencia de evaluación del desempeño.

V. CONCLUSIONES

Realizada la investigación sobre la capacitación de personal y el desempeño laboral en la Clínica Puno Sociedad De Responsabilidad Limitada Periodo 2017 se llegó a las siguientes conclusiones.

PRIMERO.-

El nivel de capacitación de personal es “bueno” La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, se interesan cada vez más en que las condiciones físicas y ambientales para desarrollar los eventos de capacitación reúnan los requisitos mínimos aceptables. debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la

administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Muchos trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

SEGUNDO.-

Existe un conjunto de factores básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del proceso de capacitación personal de las organizaciones modernas, factores como el ambiente, los contenidos de los talleres ayudan en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación.

TERCERO.-

La capacitación y el desempeño laboral son herramientas valiosas y fundamentales para la gestión de las organizaciones por lo tanto de igual manera para la clínica puno La capacitación del personal es de gran importancia dentro de la organización ya que este es el factor principal

en el desempeño de los trabajadores, dentro de la empresa y dando una respuesta positiva ante las necesidades de la empresa. Capacitación significa entrenar a la persona de acuerdo al área en la que se encuentre para prepararlo ante cualquier circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo, esto nos llevara a crear personas autosuficientes

VI. RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo de investigación y después de haber formulado conclusiones es que se recomendó:

PRIMERO.- Es sumamente importante que se identifiquen las necesidades reales para establecer un programa de capacitación que cumpla con los objetivos esperados y no sea meramente un trámite para cumplir con un proceso si no que realmente cubra las necesidades de la empresa e influyen directamente en la satisfacción del empleado y en su proceder diario.

SEGUNDO.- Se sugiere a los encargados de la administración de la clínica, deben tomar más en cuenta los temas a capacitar para ello se debería hacer un estudio adecuado para detectar las necesidades reales de los colaboradores siendo eficaces en las capacitaciones a realizar, cuando se capacita en los temas adecuados hacen una gran diferencia ya que la capacitación que les brinde a los colaboradores resultara positivamente para la empresa.

TERCERO.- Se sugiere que la empresa debe priorizar a los empleados desarrollando un programa de capacitación estructurado con bases simples pero prácticos que sean muy puntuales en sus temas y en la forma de aplicarlos, los tiempos modernos no permite largas sesiones o largos periodos de prueba que no impacten de manera significativa a los bienes de la empresa es por esto que la planeación, ejecución, evaluación y seguimiento de un programa de capacitación eficiente es fundamental para el desarrollo del recurso humano de las empresas.

CUARTO.- Por último, se sugiere a la dirección de la institución financiera tomar en cuenta los lineamientos propuestos, para fortalecer el desarrollo de los colaboradores sensibilizándolos, capacitándolos e involucrando a la filosofía corporativa institucional.

VII. BIBLIOGRÁFICA

- Alles, M. (2001) Comportamiento Organizacional, como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires, Iera. Edición granica.
- Rodríguez, V. (2016). Administración de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas. Mexico. Editorial Trillas.
- Arias, L, Heredia, V. (2006). Administración de Recursos Humanos para obtener un alto desempeño. México. Sexta edición. Editorial Trillas.
- Chiavenato I. (2002). Gestión del Talento Humano: Bogotá: Mc Graw Hill.
- Villegas, J. (1997) Administración de Personal, Ediciones Los Heraldos Negros.
- Chiavenato, I.(2009) Comportamiento Organizacional. México, Segunda edición, McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Charaja, F. (2011). EL Mapic en la Metodología de la Investigación. Puno.
- Hernandez Sampieri I, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Volandera G. Snell S. Sherman A. (2001) Administración de Recursos Humanos. Ciudad de México: Thompson learning
- Werther, W., y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ta. ed.). México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001) Administración de Personal. (8va. Ed.) Mexico: ed. Marisa de Anta.
- 12 Werther, William B./Davis, Keith 1997, “Administración de personal y recursos humanos”, Edit. McGraw Hill, 4ª. Edic. México.
- (William, Werther y Keith Davis, 2000, p. 277-280).
- Blum, Milton y Naylor, James 1976 “Psicología Industrial” Edit. Trillas, México.
- Arias Galicia, Fernando 1980, “Administración de Recursos Humanos”, Edit. Trillas, México
- 15 Schultz, D. P. 1991 “Psicología Industrial”, McGraw Hill, México.

Dunnette, Marvin, 1982, “Selección y administración de personal”, 8ª. Impresión, Edit

Continental, México

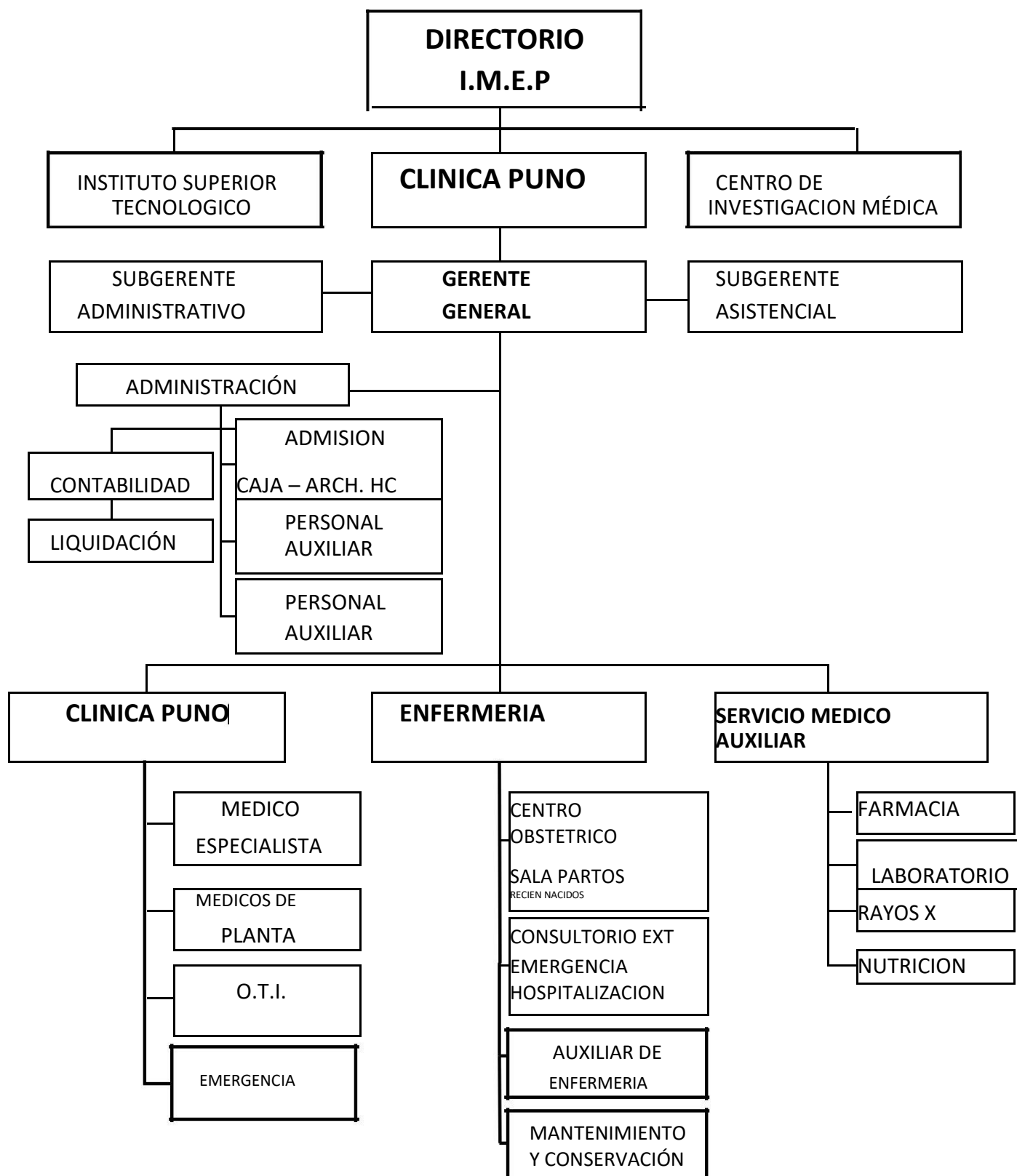
Werther, William/Davis, Keith, 1997, •Admon. de personal y recursos humanos” 4ª Edición,

Edit. McGraw Hill, México.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INSTITUTO MEDICO ESPECIALIZADO PUNO CLINICA PUNO



ANEXO N° 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	Técnicas e Instrumentos
<p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera contribuye la capacitación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar si contribuye la capacitación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a periodo 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL La capacitación de personal contribuye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017.</p>	<p>Variable Independiente Capacitación de personal Variable Dependiente Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Calidad De Atención. • Desempeño laboral • Incremento la productividad • Mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador 	<p>Encuesta Observación. Ficha de observación y cuestionario</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICO N°1 ¿Cuáles es el proceso de capacitación de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d a. 2017?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO N° 1 Determinar el proceso de capacitación de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d a. periodo 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1 El proceso de capacitación de personal es adecuado en los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017.</p>	<p>Variable Independiente Proceso de capacitación Variable Dependiente Desempeño individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Capacitación • Conocimiento y habilidades en su área 	<p>Encuesta Observación Ficha de observación y cuestionario</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICO N°2 ¿Cuáles son los factores que ayudan en el buen desempeño laboral de los trabajadores en la clínica puno S.R.L.t.d.a. 2017</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO N° 2 Analizar cuáles son los factores que ayudan en el buen desempeño laboral de los trabajadores en la clínica puno S.R.L.t.d.a periodo 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 2 Los factores como los ambiente, los contenidos de los talleres ayudan en el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. periodo 2017.</p>	<p>Variable Independiente Factores de capacitación Variable Dependiente Desempeño laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores organizacionales • Factores individuales • Desempeño laboral 	<p>Encuesta Observación. Ficha de observación y cuestionario.</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICO N°3 ¿Es posible contribuir a mejorar con el desarrollo adecuado de la capacitación con la finalidad de incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. 2017?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO N° 3 Proponer lineamientos que contribuya a mejorar con el desarrollo adecuado de la capacitación con la finalidad de incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la clínica puno S.R.L.t.d.a. en el 2017</p>				

ENCUESTA SOBRE LA CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Buenos días, este cuestionario es importante para responder a algunos criterios que permitirán establecer resultados sobre capacitación y el desempeño laboral en su centro de trabajo. Por eso se te pide responder con sinceridad. La información que brindes será confidencial y de carácter académico. Gracias.

arque con una (X) la respuesta que crea Ud. Conveniente:

INFORMACIÓN GENERAL:

- a) Edad : _____
 b) Profesión : _____
 c) Puesto : _____
 d) Tiempo de trabajo : _____

e) Sexo : Masculino Femenino

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

1. ¿Cómo califica usted la actitud de los trabajadores de la clínica puno?

- a) Excelente ()
 b) Bueno ()
 c) Regular ()
 d) Malo ()

2. ¿Cómo califica usted la distribución del espacio físico, es decir el equipamiento interno (ventanas e iluminación, piso, espacio, disponibilidad de asientos), de la CLÍNICA PUNO?

- a) Excelente ()
 b) Bueno ()
 c) Regular ()
 d) Malo ()

3. ¿La clínica puno programa capacitaciones para su personal regularmente?

- a) Siempre ()
 b) A veces ()
 c) Nunca ()

4. ¿Hace cuánto tiempo recibió la última capacitación?

- a) 1 mes ()
 b) 3 meses ()
 c) 6 meses ()
 e) Más de 1 año ()

5. ¿Valoras personalmente las capacitaciones que recibes en la Clínica Puno?

- a) Siempre ()
 b) A veces ()
 c) Nunca ()

6. ¿Mejora la capacitación el desempeño de sus funciones en el área de trabajo?

- d) Siempre ()
 e) A veces ()
 f) Nunca ()

7. ¿Qué incentivos ha recibido de la Clínica Puno al ser capacitado?

- a) Aumento de sueldo
- b) Ascenso.
- c) Rotación de Puesto.
- d) Ninguno.

DESEMPEÑO LABORAL

8. ¿Considera que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo personal?

- a) Siempre
- b) Abecés
- c) Nunca

9. ¿Considera que los contenidos de la última capacitación estaban acordes a las necesidades de su puesto de trabajo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

10. ¿tu desempeño laboral en la empresa depende de las capacitaciones que le brindan?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

11. ¿Dónde Recibió la última capacitación?

- a) En los ambientes de la Clínica Puno
- b) Fuera de los ambientes de la Clínica Puno

12. ¿El local en que se le brindo la última capacitación reunió las mejores condiciones de ventilación, iluminación, acústica, espacio y aseo?

- a) SI
- b) NO

13. ¿Cómo calificas en su desempeño laboral a tus compañeros de trabajo después de recibir las capacitaciones?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

14. ¿Son capacitados vía online?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN... 😊😊😊