



FILIAL – HUARAZ  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES.  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

TESIS

“PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL  
DE LA EMPRESA CARGUERO CHINTO S.A.C PARA  
MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:

BACH: SADITH CAROL MARTÍNEZ MALLQUI

HUARAZ - PERÚ

2015

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a todos los jóvenes que estudian la Carrera de Administración y Negocios Internacionales. Recuerden que somos el presente y el futuro del país.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad.

A mis padres Carina y Tomás, por su inmenso amor y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi hermano y a mis tíos, por su apoyo durante todo este tiempo.

A mis profesores por su confianza, dedicación y paciencia para inculcarnos conocimientos.

A mis compañeras, por haberme apoyado en los momentos que tenía algunas dificultades y por estar ahí conmigo en las tristezas y alegrías.

A Yovel, por su paciencia y espera durante todo este tiempo y estar conmigo apoyándome en todo momento a pesar de muchas cosas.

A todas las personas que estuvieron cerca de mí, por su apoyo, confianza de no haber dudado de mi persona para obtener este logro tan significativo e importante.

## RESUMEN

La presente investigación se refiere a la falta de capacitación dentro de la Empresa Carguero Chinito SAC. Debemos de tener en cuenta que la capacitación está diseñada para permitir que los trabajadores adquieran más conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo.

El trabajo consta de cuatro capítulos en donde daremos a conocer puntos importantes relacionados sobre el tema de investigación.

En el Capítulo I se plantea por qué se decidió realizar este proyecto, que constituye el problema de la investigación, la formulación del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

En el capítulo II damos a conocer el marco teórico para la cual detallaremos los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la hipótesis y las variables de la investigación.

En el Capítulo III damos a conocer La metodología de la investigación donde detallaremos el ámbito de estudio, tipo de investigación ,el nivel de investigación, método de investigación, diseño de investigación ,la población, muestra ,muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos ,procedimiento de recolección de datos y técnicas de procedimiento y análisis de datos.

En el Capítulo IV damos a conocer los resultados donde detallaremos la presentación de resultados y la discusión de los datos obtenidos.

## ABSTRACT

This research relates to lack of training within the company Freighter Chinito SAC. We must bear in mind that the training is designed to allow workers to acquire more knowledge and skills necessary for their jobs.

The work consists of four chapters where we will present important issues related to the research topic.

Chapter asks why I decided to do this project, which is the research problem, problem formulation, objectives and rationale for the research.

In Chapter II, we present the theoretical framework, which will detail the background to the research, the theoretical basis, the hypothesis and the research variables.

In Chapter III we present the research methodology which will detail the scope of study, type of research, the level of research, research methods, research design, population, sample, sampling, techniques and instruments collection data, process data collection and processing techniques and data analysis.

In Chapter IV, we present results, which detail the presentation of results and discussion of the data obtained.

ÍNDICE	Pág.
Resumen.....	iv
Introducción.....	ix
CAPITULO I: Planteamiento Metodológico.....	01
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	01
1.2. Delimitaciones de la Investigación.....	02
1.2.1. Delimitación Espacial.....	02
1.2.2. Delimitación Social .....	03
1.2.3. Delimitación Temporal.....	03
1.3. Formulación del problema.....	03
1.3.1. Problema Principal.....	03
1.3.2. Problemas Secundarios.....	03
1.4. Objetivos de la Investigación.....	03
1.4.1. Objetivo General .....	03
1.4.2. Objetivos Específicos.....	04
1.5. Hipótesis y Variables de la investigación.....	04
1.5.1. Hipótesis General.....	04
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	04
1.5.3. Variables de la investigación.....	04
1.5.3.1. Variables de la Hipótesis General.....	04
1.5.3.2. Variables de las Hipótesis Específicos.....	05
1.6. Diseño de la investigación.....	05
1.6.1. Tipo de Investigación.....	05
1.6.2. Nivel de Investigación.....	06
1.6.3. Método de Investigación.....	06
1.7. Población y Muestra de la investigación .....	06
1.7.1. Población.....	06
1.7.2. Muestra.....	06
1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	06
1.8.1. Técnica.....	06
1.8.2. Instrumento.....	06
1.9. Justificación e Importancia de la Investigación.....	07

CAPITULO II: Marco Teórico.....	07
2.1. Antecedentes de la investigación.....	07
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.2.1. Capacitación.....	12
2.2.1.1. Definición.....	12
2.2.1.2. Objetivos De La Capacitación.....	14
2.2.1.3. Tipos De Capacitación.....	16
2.2.1.4. La Capacitación Oportuna, Pertinente Y Continua.....	18
2.2.1.5. Plan De Capacitación Personal.....	22
2.2.1.6. La Falta De Capacitación.....	28
2.2.1.7. La Capacitación De Forma Sistematizada.....	30
2.2.1.8. Capacitación Profesional.....	33
2.2.1.9. Capacitación Del Personal Que Se Encuentra En Contacto Con El Cliente.....	36
2.2.1.10. Visión Actual De La Capacitación.....	37
2.2.1.11. Programación Y Desarrollo De La Capacitación.....	38
2.2.1.12. Exigencias Que Obligan A Las Empresas A Capacitar A Su Recurso Humano.....	42
2.2.1.13. Proceso De Capacitación.....	43
2.2.1.14. Pasos Para La Realización De Una Capacitación.....	44
2.2.1.15. Ventajas De La Capacitación.....	44
2.2.1.16. La Evaluación Previa A La Capacitación.....	46
2.2.1.17. Evaluación Interna.....	47
2.2.1.18. La Evaluación Orientada En Tres Dimensiones A Considerar.....	49
2.2.1.19. Virtudes De La Capacitación.....	50
2.2.1.20. Cambio Y Capacitación.....	53
2.3. Bases Legales.....	55
2.4. Definición de términos Básicos.....	55
CAPITULO III: Presentación, Análisis e Interpretación de. Resultados.....	58
3.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	58
3.2. Pruebas de Hipótesis.....	58
3.3. Presentación de Resultados.....	59

Propuesta de la Investigación.....	70
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	75
Referencias Bibliográficas .....	76
Anexos.....	79
Matriz de consistencia.....	80
Encuesta.....	82

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se analiza una de los temas importantes de la empresa, cuya aplicación es fundamental para lograr impulsar el desarrollo de la misma. Estamos hablando de la Capacitación al Personal.

Capacitar al personal ayudará a tener un mejor rendimiento laboral en el servicio que se presta a los clientes, por ende se debe invertir en el personal, pues, que de esta manera la organización podrá ser más competitiva en el mercado, ya que tendrá un personal motivado y fidelizado.

Hablar de la capacitación del personal, es hablar de una parte fundamental de la empresa. La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos de los trabajadores. Es la preparación teórica que se le da al personal con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

Las nuevas exigencias en términos de movilidad profesional dentro de las organizaciones productivas y de servicios, como en el mercado de trabajo, se suman a los rápidos cambios tecnológicos. Esto hace que los trabajadores no sólo deban estar continuamente calificándose para enfrentar situaciones laborales cambiantes, sino que también se constituye en una exigencia ineludible la permanente actualización para relacionarse con entornos tecnológicos que se modifican con una alta frecuencia.

Por estas razones el objetivo de nuestra investigación es lograr que los empresarios comprendan la gran importancia que tiene el capacitar a su personal, no sólo en áreas determinadas sino en áreas distintas dentro de la organización laboral.

Palabras Claves: Plan, Capacitación y Personal.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

### 1.1. Descripción de la realidad problemática.

#### Nivel internacional:

El entorno mundial y nacional actuales exige a las micro, pequeñas y medianas empresas (aquí se les llamará pequeñas empresas) elevar su productividad y competitividad. Para ello, no sólo es necesario mejorar sus condiciones tecnológicas físicas, sino sobre todo las condiciones de trabajo, las relaciones y actitudes sociales de los grupos de trabajo existentes al interior de dichas empresas.

Si la competencia laboral es el conjunto de conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (saber ser) que caracterizan a cada trabajador, y que le permiten desempeñarse en una función de trabajo, en el caso de las pequeñas empresas, las actitudes llegan a ser más determinantes que las otras características en el logro de la eficacia y eficiencia que alcanza el trabajador, y por tanto en la competitividad empresarial. En esa perspectiva, la educación y la capacitación resultan ser los mecanismos más idóneos para lograr esos objetivos. De ahí que las pequeñas empresas para concretizar sus ventajas competitivas de mayor flexibilidad y adaptabilidad respecto al medio ambiente, deben constituirse en organizaciones en permanente aprendizaje, para lo cual deben implementar programas de desarrollo de personal y capacitación para sus trabajadores.

**Nivel Nacional:****Lima**

En este aspecto las empresas grandes o transnacionales se preocupan por sus trabajadores le brindan un conocimiento constante de mejora para que puedan atender mejor al público.

**Nivel Regional o local:****Huaraz**

Las empresas no invierten en capacitar a su personal, porque piensan que es gasto más para la empresa por ende no brindan un buen servicio a sus clientes.

**Chimbote**

La capacitación al personal se da en alguna empresa mayormente en las empresas grandes ya que se preocupan por mejorar constantemente.

**1.2. Delimitaciones de la Investigación.****1.2.1. Delimitación Espacial**

La ejecución de la investigación pretende desarrollarse en todo el espacio territorial de la ciudad de Huaraz, Provincia de Huaraz, Región Ancash.

### **1.2.2. Delimitación Social**

La investigación comprende a todos los trabajadores de la Empresa Carguero Chinito SAC. De la ciudad de Huaraz.

### **1.2.3. Delimitación Temporal**

La investigación comprende los meses de marzo, abril, mayo, junio y julio del año 2015.

## **1.3. Formulación del problema.**

### **1.3.1. Problema Principal.**

- ♣ ¿El desconocimiento de sus funciones por parte del personal de la empresa carguero chinito S.A.C. No permite mejorar la productividad y calidad para la captación de más clientes en dicha empresa?

### **1.3.2. Problemas Secundarios.**

- ♣ Desconocimiento por parte del personal del proceso de producción de la empresa.
- ♣ Desconocimiento de los objetivos y metas de la empresa por parte del personal.

## **1.4. Objetivos de la Investigación.**

### **1.4.1. Objetivo General**

- ♣ El objetivo principal de esta investigación es mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa carguero chinito SAC.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- ♣ Elevar el nivel de conocimientos del personal de la empresa Carguero Chinito SAC.
- ♣ Lograr el desarrollo de la empresa.

### **1.5. Hipótesis y Variables de la investigación.**

#### **1.5.1. Hipótesis General**

- Si se elabora un plan de capacitación sobre gestión empresarial, atención al cliente y mejoramiento de la calidad, dirigido a los trabajadores de la Empresa Carguero Chinito S.A.C. entonces se logrará mejorar su desempeño laboral.

#### **1.5.2. Hipótesis Secundarias.**

- Si se elabora un plan de capacitación para los trabajadores en la empresa Carguero Chinito S.A.C, entonces se logrará distribuir mejor las funciones por áreas.
- Si se elabora un plan de capacitación para los trabajadores entonces se lograra el desarrollo económico en la Empresa Carguero Chinito S.A.C.

#### **1.5.3. Variables de la investigación.**

##### **1.5.3.1. Variables de la Hipótesis General**

- Variable dependiente: Vd.= El desconocimiento del proceso de producción por parte de los trabajadores de la Empresa Carguero Chinito S.A.C.
- Variable independiente: Vi= Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral.

### **1.5.3.2. Variables de las Hipótesis Específicos**

- Variable dependiente 1: Vd.= El desconocimiento de los procesos de producción por parte de los trabajadores de la Empresa Carguero Chinito S.A.C.
- Variable independiente 1: Vi= Programa de capacitación a los trabajadores de Carguero Chinito S.A.C. en procesos de producción de la empresa.
- Variable dependiente 2: Vd.= El desconocimiento de objetivos y metas de la empresa por parte de los trabajadores Carguero Chinito S.A.C.
- Variable independiente 2: Vi= Programa de mejoramiento de desarrollo empresarial para lograr alcanzar los objetivos y metas de la Empresa Carguero Chinito S.A.C.

## **1.6. Diseño de la investigación.**

### **1.6.1. Tipo de Investigación**

La investigación que se realizó es de tipo descriptiva.

### **1.6.2. Nivel de Investigación**

Para el presente estudio el nivel de investigación fue Cuantitativa.

### **1.6.3. Método de Investigación.**

**Método Analítico:** Porque recogemos información y lo sometemos a un análisis que nos permita arribar a conclusiones y recomendaciones para la solución del problema de la investigación.

## **1.7. Población y Muestra de la investigación.**

### **1.7.1. Población**

Todos los clientes de la Empresa Carguero Chinito S.A.C. de la ciudad de Huaraz.

### **1.7.2. Muestra.**

La muestra de nuestro estudio está conformada por 145 clientes, que es la resultante de la aplicación de la formula respectiva.

## **1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **1.8.1. Técnica**

Encuesta

### **1.8.2. Instrumento**

· Cuestionario

### **1.9. Justificación e Importancia de la Investigación.**

La presente investigación se justifica porque la falta de personal capacitado no permite mejorar la atención y la captación de mayor cantidad de clientes para la empresa carguero chinito S.A.C. y es importante porque pretende resolver el problema de la falta de personal capacitado de la empresa para mejorar la calidad de atención al cliente y así lograr mejorar el nivel de calidad del servicio que brinda y de esta manera también mejorar los ingresos económicos de la empresa.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación.**

**AMNABELLI Alexandra** (2013), en su tesis de "programa de capacitación dirigido a la unión de asociaciones de prestadores de servicios turísticos del cantón Playas provincia del Guayas" presenta en la Universidad Estatal Península de Santa Elena Extensión Playas – Ecuador para optar el título de Ingeniera en administración de empresas, Concluye que: Al finalizar el presente estudio de un plan de capacitación para los servidores turísticos de la Asociación de Prestadores de Servicios, se concluye con lo siguiente: En la actualidad los servidores turísticos, se encuentran dispuestos y de acuerdo en que se deben capacitar, para poder mejorar su situación socio económica. Los servidores turísticos no necesitan una formación académica básica para inscribirse en estos cursos de capacitación que mejorarían sus niveles de aprendizaje y desarrollo de destrezas. Las capacitaciones que se pudieran implementar en el sector turístico del Cantón Playas, no deben

ser enfocadas a un sector específico, más bien debe ser dirigido de manera general, donde se potencialice, las virtudes del mismo y donde se puedan corregir sus errores.

**DÍAZ Obdulio** (2007) en su tesis titulada "análisis de la capacitación del personal administrativo de la universidad centroccidental "LISANDRO ALVARADO" Concluye que: El problema de funcionamiento de la administración pública no es solo cuestión de estructuras y sistemas sino que además es un problema de actitud de los recursos humanos frente a la función pública es decir es necesario conformar un equipo que se encuentre atraído y estimulado a hacer un trabajo transparente de calidad y eficiente; Este estudio permite registrar la importancia que constituye el recurso humano de la administración pública en la modernización de su gestión toda vez que se demuestre que por medio de su actitud se pueda realizar y enfocar un trabajo más eficiente y transparente. Por ello la necesidad de diseñar programas de capacitación acorde a las necesidades actuales de la gestión pública venezolana.

**VACA MERA CATALINA** (2009) en su tesis titulada "propuesta de un plan de capacitación para el personal que maneja los desechos hospitalarios, aplicado al hospital metropolitano de Quito" concluye que: El objetivo general del plan de capacitación se ha cumplido porque se elaboró un plan de capacitación para el personal del área de servicios ambientales que maneja los desechos hospitalarios, el plan propuesto va a contribuir a mejorar el desempeño de los empleados, y prepararlos para la ejecución eficiente de sus funciones, y de esta manera prevenir enfermedades manteniendo óptimas condiciones de salud en los empleados del Hospital Metropolitana.

**BOLET ASTOVISA Mirian** (2005): en su monografía acerca de la capacitación al personal. La capacitación de recursos humanos debe ser

de vital importancia para cualquier empresa porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa; El objetivo general es determinar los elementos que se deben analizar para diseñar un Programa de Capacitación al personal y su implementación que permita optimizar el uso de los recursos humanos en el proceso de producción de la Empresa.

**BILLIKOPF ENCINA Gregorio** (2010) en su monografía acerca de cómo capacitar al personal de una empresa. El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. Pero aun en este caso, los supervisores agrícolas pueden tener que actuar como entrenadores. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia; La necesidad de capacitación puede manifestarse en: datos de selección de personal; evaluaciones de desempeño; capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes. Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos trabajadores creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Otros pueden ocultar su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor. Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones.

**MÉNDEZ Henry; TARAZONA Nohely** (2012), en su tesis titulada "sistema de capacitación interna para la empresa gestión logística",

presentado en la Universidad Tecnológica del Perú, para optar su título profesional de Licenciado en Gestión Empresarial, concluye que: La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia la cultura de la competitividad en las organizaciones; La capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación estratégicas y tecnológicas de la organización; para que los esfuerzos se conviertan en inversión en vez de gasto, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades. Es trascendental la evaluación de resultados considerando el índice de costo-beneficio.

**AYALA Henri, RAMÍREZ Harold** (2007) en su tesis titulada "Inducción de personal y desempeño Laboral en el Gobierno Provincial de Recuay", presentado en la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo" de Huaraz; para optar el título profesional de Licenciado en Administración concluye: La inducción al personal existente en el Gobierno Provincial de Recuay es deficiente lo que influye desfavorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores, reflejado en la aplicación insipiente de políticas de inclusión laboral y el bajo de eficiencia, eficacia y efectividad mostrada en la institución; los procedimientos y políticas de personal en el Gobierno Provincial de Recuay son insipiente ya que muy pocas veces se proporciona al recién llegado la información necesaria para el cumplimiento óptimo de sus actividades a la vez que la gran mayoría solo conoce parcialmente sus labores; el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en el Gobierno Provincial de Recuay es bajo como demuestran los niveles no óptimos de eficiencia, eficacia y efectividad reflejados en la proporción deficiente de incumplimiento de tiempos y tareas planificadas, en la existencia de un alto índice de incumplimiento de metas y objetivos al término de un periodo y en el empleo incorrecto de recursos ( tiempo, dinero, equipo y materiales, etc.) de la institución ; no existen oportunidades permanentes de capacitación y superación dentro del Gobierno Provincial de Recuay debido que solo se dan de

forma esporádica como la manifiestan los resultados obtenidos en la investigación; la limitación más importante que impide alcanzar los objetivos y metas de la institución, es la falta de personal calificada y colaboración entre áreas.

**RUIZ Julio** (2006), en su tesis titulada "La escasa Capacitación de los Evaluadores de crédito y su efecto en el riesgo crediticio de la banca en la provincia de Huaraz", presentado en la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, para optar su título profesional en Licenciado en Administración concluye que: La escasa capacitación de los nuevos evaluadores de crédito afecta aumentando el riesgo crediticio de la banca; los nuevos trabajadores del área de créditos no están conformes con la capacitación que reciben para seleccionar en mejor medida su cartera de clientes; la capacitación la experiencia y el mayor nivel de educación influyen en reducir el riesgo crediticio de las entidades bancarias; los nuevos evaluadores de crédito no están conformes con el actual diseño de capacitación; si bien existe un plan anual de capacitación, este no tiene aplicabilidad, debido a que no constituye una herramienta para trabajo en equipo; la capacitación de evaluador de crédito, es muy importante, ya que favorece obteniendo menores índices de vencimiento y morosidad de las colocaciones de crédito.

**VERGARA Alex** (2008), en su tesis titulada "Capacitación y su incidencia en la gestión administrativa de las medianas empresas del municipio de independencia en la provincia de Huaraz", presentado en la Universidad San Pedro, para optar el título en licenciado en administración concluye que: La verdadera ventaja competitiva entre la actividad empresarial y de una persona se encuentra en el adecuado empleo y permanente desarrollo de los conocimientos y habilidades y actitudes del ser humano; La mediana empresa en el municipio de independencia, constituye una de las principales fuentes de ocupación de la fuerza laboral del país, a

pesar de esto se observa que enfrentan obstáculos en su desarrollo, es necesario que se ofrezca un apoyo más efectivo a su recurso humano para mejorar su competitividad; Dentro de la mediana empresa existe una aplicación de conocimientos administrativos, con poco nivel académico superior, lo que ha incidido a que la capacitación sea necesaria, a pesar de esta situación no se han realizado programas de mejorar y fortalecer al recurso humano que en ellas labora. La mayoría de empresas encuestadas presenta debilidad en cuanto al nivel de preparación académica, situación que se refleja en el momento en que se atienden a los clientes, Un porcentaje que oscila en el 20% de los administradores encuestados están en la disponibilidad de capacitarse y capacitar a su recurso humano que ocupa los distintos puestos en sus empresas; En las áreas que a criterio de los administradores de la mediana empresa es necesario capacitar y actualizar los conocimientos de ellos y las personas que laboran como dependientes es: en su orden, atención al cliente, relaciones humanas y conocimientos de contabilidad.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Capacitación**

#### **2.2.1.1. Definición**

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros... Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999) <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bohlander, (1999) G. Sherman, A. Snell, A. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson11a Edición. México.

La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo. García Colina, F. (2001).<sup>2</sup>

Es la acción que permite preparar al individuo para el ejercicio eficiente (competencia) de un oficio o profesión, cuyo nivel de complejidad abarca desde una simple habilidad, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos avanzados así como la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa, que le permita enfrentar la dinámica del proceso productivo y de servicios en su área de influencia laboral. Sara Díaz Hidalgo, Alicia Grillo González, Ivonne Torrente Pons (2005)<sup>3</sup>

Proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Blake, O. (1997)<sup>4</sup>

La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un

---

<sup>2</sup> García Colina, F.J. (2004). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Institución: Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba.

<sup>3</sup> Díaz Hidalgo, Sara. (2005) "Estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial: objetivos de la capacitación y objetivos empresariales"

<sup>4</sup> Blake, O. (1997) La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. 2da edición. Argentina,

cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo. García Colina, F. (2001).<sup>5</sup>

#### **2.2.1.2. Objetivos De La Capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

##### **a) Crear, Difundir, Reforzar, Mantener y Actualizar la Cultura y Valores de la Organización**

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

##### **b) Clasificar, Apoyar y Consolidar los Cambios Organizacionales**

Las técnicas educativas modernas y psicología humanistas aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en

---

<sup>5</sup> García Colina, F.J. (2004). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Institución: Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba.

las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo objetivo constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

**c) Elevar la Calidad del Desempeño.**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades, significa detectado una de las más importante prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tener presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirigía a los niveles 16 superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.<sup>6</sup>

**d) Brindar Oportunidades.**

Para el desarrollo personal continuo y no solo en el puesto actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

**e) Cambiar la Actitud de las Personas.**

Crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la Administración.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Aguilar, Alfonso Siliceo. (2008), Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4º Edición. México,

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. (2007), Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. 5º Edición. Santa Fe de Bogotá,

### 2.2.1.3. Tipos De Capacitación<sup>8</sup>

#### A. Capacitación para el trabajo.

Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

- **Capacitación de pre ingreso**

Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrolle las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.

- **Inducción**

Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y la organización lo más rápido posible.

- **Capacitación promocional.**

Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

---

<sup>8</sup> Rodríguez, Joaquín. (2007), Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson Learning 7° Edición. México,

## **B. Capacitación en el trabajo.**

La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos.<sup>9</sup>

### ▪ **Adiestramiento**

Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en puesto de trabajo.

### ▪ **Capacitación específica y humana.**

Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimiento, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

### ▪ **Desarrollo.**

Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

#### ○ **Educación Formal para adultos.**

Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al Personal en su desarrollo en el marco de la educación Escolarizada.

---

<sup>9</sup> Rodríguez, Joaquín. Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson Learning 7ª Edición. México, Año 2007. P. 254, 255

- **Integración de la personalidad.**

La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismo y hacia su grupo de trabajo.

- **Actitudes recreativas y culturales.**

Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

#### **2.2.1.4. La Capacitación Oportuna, Pertinente Y Continua.**

##### **A. ¿A quién se debe capacitar?**

Alfonso Silíceo Aguilar, enmarca que no necesariamente han de ser capacitados todos a la vez, ya que esto sería inconcebible. El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridad en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos, teniendo en mente que resulta conveniente dar prioridad a los trabajadores más antiguos. Deberá cumplir los siguientes requisitos:

- ⌘ Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- ⌘ Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en el que serán capacitados los trabajadores del mismo puesto y categoría.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Aguilar, Alfonso Silíceo. (2008) Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4ª Edición. México,

Lo ideal es formar un grupo constituido por individuos que tengan las mismas necesidades y educación, experiencia y antecedentes similares, o bien por personas relacionadas e interesadas en el área a tratar.

#### **B. ¿Dónde se debe capacitar?**

Se debe seleccionar un local de tamaño adecuado para la comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido.<sup>11</sup>

Hablar de la situación física del local o aula, en el que se va a llevar a efecto una capacitación, no es asunto de poca importancia. Creemos que se ha subestimado mucho interés y consecuencias de la situación favorable de un local.

En primer término se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que está sujeto el educando, según sea el sitio agradable o desagradable. "No deben echarse en saco roto" la importancia que tienen los siguientes aspectos que contribuyen, paralelamente con otros elementos, al éxito de un curso.

- Adecuada ventilación.

Se ha comprobado científicamente que, para sano y efectivo funcionamiento del cerebro principalmente y en general de la fisiología humana.

---

<sup>11</sup> Rodríguez, Joaquín. (2007) Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson Learning 7º Edición. México,

- Luminosidad del aula.
- Limpieza del local.
- Funcionalidad.

Bajo este concepto queremos significar que un aula debe responder a diferentes necesidades como son:

- Ubicación.
- Dimensiones.
- Distribución.
- Conexiones eléctricas suficientes.
- Material y equipo necesario.
- Otras.<sup>12</sup>

Especialmente las ventajas que tiene no fijar al piso las sillas, mesas y escritorios, pues esto permite distribuirlos una y otra vez según las necesidades particulares de cada capacitación. La educación es esencialmente dinámica, lo que significa que toda actividad de capacitación debe ser ágil y dinámica.<sup>13</sup>

### **C. ¿Cuándo se debe capacitar al personal?**

Si partimos del supuesto de que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tienen para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

---

<sup>12</sup> Aguilar, Alfonso Silíceo. (2008) Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4ª Edición. México,

<sup>13</sup> Aguilar, Alfonso Silíceo. (2008) Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4ª Edición. México,

Evidentemente que, un diagnóstico de necesidades de capacitación, no es simplemente la petición desordenada de un jefe o de sus colaboradores subordinados acerca de lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, ya que si la investigación de necesidades se hace con esta idea, se caerá en el error de “Capacitar por Capacitar”. Tampoco un diagnóstico es un simple listado de cursos a escoger entre los supervisores de la organización. Un diagnóstico es: Una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte, es el punto de partida o materia prima para formulación del plan y los programas de capacitación.<sup>14</sup>

Si bien es cierto, el diagnóstico no garantiza el 100% el éxito del programa, sí aumenta considerablemente la certeza de estar lo más cercano a la realidad que se viva en la empresa, al fin y al cabo el diagnóstico es una fotografía, de una situación dada en un momento determinado. El objetivo genérico del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). Podría ser algo similar a lo que propongo a continuación: “Obtener la información que permita conocer las carencias de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas”.

- a) Cuando se cuente con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal de la organización, clasificadas por puesto, área de adscripción y por región.

---

<sup>14</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. (2006) Nuevo Diagnóstico De Necesidades De Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones, Editorial Panorama 1º Edición. México,

- b) Cuando se determinen las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/eventos detectados.
- c) Determinar los programas de capacitación, las estrategias de aprendizaje, los puestos de trabajo y las competencias y capacidades centralizadas.
- d) Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
- e) Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, entre otros.
- f) Observar cuáles son las necesidades de capacitación, cuáles de Adiestramiento y cuáles de desarrollo.<sup>15</sup>

#### **2.2.1.5. Plan De Capacitación Personal.**

##### **A. ¿Qué es un plan de capacitación?**

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, misión, visión, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional de objetivos - contenidos - métodos -

---

<sup>15</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. (2006) Nuevo Diagnostico De Necesidades De Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones, Editorial Panorama 1º Edición. México,

materiales evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad.

Específicamente en esta etapa; Según Jesús Carlos Reza Trosino, explica el proceso administrativo de la plantación de capacitación de la siguiente manera.<sup>16</sup>

- a) Planeación:  
Se determinan las necesidades de capacitación.
- b) Diseño y Producción de programas:  
Se diseña el plan de la capacitación así mismo la calendarización de los eventos, integración de participantes e instructores y presupuesto.
- c) Operación del plan y programas de capacitación:  
Se da promoción, negociación y asistencia técnica y finalmente se lleva a cabo el curso.
- d) Evaluación:  
Se evalúa en aprendizaje y se da seguimiento.
- e) Administración y control:  
Se apoya la logística, se hace un control de la información obtenida.

## **B. Contenido Del Plan De Capacitación.**

Concebir, planear y exponer los temas de acuerdo con niveles de los participantes. Fraccionar el conocimiento en pequeñas dosis; ir de

---

<sup>16</sup> Aguilar, Alfonso Silíceo. (2008) Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4º Edición. México,

lo simple a lo complejo. Al iniciar una sección se explicara en forma más precisa cuales son las habilidades específicas que se pretende mejorar con el desarrollo del tema.

Al señalar estos objetivos no se debe desmenuzar completamente el tema, sino hacerlo en forma general.<sup>17</sup>

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada acción.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los módulos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación como: Tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otras.
7. Definición de la población meta, es decir las personas que serán capacitadas.

---

<sup>17</sup> Aguilar, Alfonso Silíceo. (2008) Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4º Edición. México,

- ♣ Números de personas.
  - ♣ Tiempo disponible.
  - ♣ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - ♣ Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuara la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
  9. Tiempo o prioridad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
  10. Calculo de la relación costo-beneficio del programa.

Control y evaluación de los resultados para realizar los puntos críticos que demanden ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La plantación se deriva del diagnóstico de necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

### **C. Seguimiento De Capacitación.**

En los últimos años, Instructores especialistas han insistido en el seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido. Queremos significar con esto, en forma simbólica, el mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo.

Debe quedar claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentara las bases para la motivación del recién egresado de un curso.

La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en el jefe o en su grupo de trabajo.

Según, Jesús Carlos Reza Trosino, a efecto de medir los resultados de un curso y el camino o trayectoria personal del colaborador, en el aspecto conocimiento, creatividad, ánimo, promociones o cambios y otros de igual importancia, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso. Entre el tercer y cuarto mes considera Jesús Reza que es el momento más prudente. Dicha comunicación debe investigar directamente si se ha registrado a la luz de criterios objetivos, algunos cambios en la persona u actuación del colaborador, pudiendo presentar tres situaciones:

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registró cambio alguno.
- Se registraron cambios desfavorables.<sup>18</sup>

No hay duda que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para futuros planes.

---

<sup>18</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. (2006) Nuevo Diagnostico De Necesidades De Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones, Editorial Panorama 1º Edición. México,

Una de las técnicas más importante del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente. Desde luego, se deberá señalar el próximo curso o evento al que debe asistir el empleado o participante.<sup>19</sup>

#### **D. Evaluación De Capacitación.**

Los criterios utilizados para evaluar la capacitación son más variados y Se utilizan para evaluar los diferentes aspectos de un programa de instrucción.

Kirk Patrick (1976) identifico cuatro criterios que se utilizan en la evaluación de los programas de capacitación: reacción, aprendizaje, conducta y resultados.

Los criterios de reacción son las reacciones al programa de los participantes. Estos criterios de aprendizaje evalúan cuanto se ha aprendido en el programa de capacitación.<sup>20</sup>

Los criterios de conducta se refieren a los cambios reales en el desempeño una vez que el empleado regresa al trabajo.

Los criterios de resultado (costo-beneficio) tienen que ver con el valor económico que tiene para la empresa el programa de capacitación.

Colectivamente, los criterios de conducta y de resultado son llamados criterios externos; son evaluación externa al propio

---

<sup>19</sup> Aguilar, Alfonso Silíceo. (2008) Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4<sup>o</sup> Edición. México,

<sup>20</sup> Muchinsky, Paul M, Elizalde Lorenzo.(2002) Psicología Aplicada Al Trabajo: una introducción a la psicología organizacional, Editorial Thomson Learning 6<sup>o</sup> Edición.

programa de capacitación. La consideración de estos cuatro criterios produce conclusiones diferentes en cuanto a la efectividad de la capacitación.<sup>21</sup>

#### **2.2.1.6. La Falta De Capacitación.**

##### **A. La Importancia De La Capacitación.**

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. Esta no se puede subestimar.

Con frecuencia los directivos consideran que es variable en tiempo de bonanza económica, pero que lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos. A menudo esta visión a corto plazo ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no se ocupan de ellos tanto como debieran. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación; es decir, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes del personal de todos los niveles, tanto el sector privado como el sector público y otros segmentos de nuestra sociedad están reconociendo cada vez más la importancia de capacitar e impulsar el desarrollo de los recursos humanos.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>Muchinsky, Paul M, Elizalde Lorenzo. (2002) Psicología Aplicada Al Trabajo: una introducción a la psicología organizacional, Editorial Thomson Learning 6º Edición.

<sup>22</sup>Rodríguez, Joaquín. (2007) Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson Learning 7º Edición. México,

## B. La Capacitación Como Inversión.

Más que una función encomendada a un departamento de relaciones industriales o recursos humanos, la educación en las empresas debe ser una filosofía, se debe crear una mística o cultura de capacitación.

Los programas educativos se deben entender como una inversión más que como un gasto o un costo, muchas veces deben reflexionar los directivos, si la capacitación es un gasto o parece cara. ¿Cuál es el costo que tiene la falta de capacitación?; esta pregunta planteada así nos hace pensar seriamente, si el costo de la capacitación es alto, es indiscutiblemente más elevado el que tendría la falta de capacitación. Una nueva filosofía en el directivo es entender a la capacitación como una inversión estratégica a corto mediano plazo.

23

A veces el directivo cree que nada más la técnica está orientada al mejor desempeño, pero se olvida de la humana y la administrativa, sin considerar que muy frecuentemente el no haber creado una atmosfera y actitud de apertura al aprendizaje, provoca graves fracasos en los departamentos de la institución y no cumplir con los objetivos y metas de la institución.

Uno de los problemas al interior de las instituciones es que no asignan presupuesto al ser una función que cuesta, carece del presupuesto necesario que, además está expuesto al "recorte" si surge otra necesidad.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Aguilar, Alfonso Siliceo. (2008) Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4º Edición. México,

<sup>24</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. (2006) Nuevo Diagnostico De Necesidades De Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones, Editorial Panorama 1º Edición. México,

### 2.2.1.7. La Capacitación De Forma Sistematizada.

#### A. La Capacitación Como Sistema.

La capacitación es un proceso continuo, es un sistema abierto formado por cuatro componentes que se renuevan cada vez que se repiten:

- \* Los insumos: como los educandos, los recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- \* Proceso u operación: Los procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación.
- \* Los productos: Como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional.
- \* Retroalimentación: Como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos generales la capacitación es un sistema porque implica un proceso de cuatro etapas a seguir:

- Detección de las necesidades
- Elaboración del programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implementación o desarrollo del programa de capacitación
- La evaluación de los resultados.

Al considerar un plan de capacitación para mejorar el servicio que brinda la institución a los usuarios, es indispensable entonces que este sea considerada como un verdadero proceso, que sea continuo,

oportuno, pertinente y que comprenda las diferentes etapas o componentes señalados.<sup>25</sup>

## **B. La Capacitación Para La Adquisición De Habilidades**

Por capacitación nos referimos a la adquisición de las habilidades relacionadas con el trabajo, adicción que generalmente se logra mediante una combinación de entrenamiento en el lugar de trabajo y educación formal. A través de estos mecanismos se prevé a los empleados efectivos de la capacitación apropiada para desarrollar el conjunto de habilidades y conocimiento que les permita alcanzar un nivel de excelencia en el trabajo.<sup>26</sup>

Las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras; se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que serán realizadas.<sup>27</sup>

Al citar a Golstein (1991) definió los procesos de capacitación como "La adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo."<sup>28</sup>

## **C. Capacitación Para El Desarrollo De Competencias.**

Las competencias básicas (Los conocimientos, las habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valores y otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las

<sup>25</sup> Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 8ª Edición. México, p.388.

<sup>26</sup> C. S. Summerd, Donna. (2006) Administración de la calidad. Editorial Pearson Educación 1º Edición. .p.142.

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto. (2007) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 8ª Edición. México, p.386

<sup>28</sup> Muchinsky, Paul M, Elizalde Lorenzo. (2002) Psicología Aplicada Al Trabajo: una introducción a la psicología organizacional, Editorial Thomson Learning 6º Edición,. p.171.

personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para cumplir una determinada misión. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo ideal es adquirir y desarrollar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización. De ahí que se debe desarrollar un programa sistematizado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios objetivos. La capacitación por competencias procura sustituir la tradicional detección de necesidades de capacitación, por una visión de las necesidades de la organización y de cómo las personas pueden aportar mayor valor a la misma. Mester, subraya que las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son las siguientes:

- Aprender a aprender
- Raciocinio creativo y resolución de problemas
- Comunicación y colaboración
- Conocimiento tecnológico
- Conocimiento de los negocios globales
- Desarrollo del liderazgo
- Auto administración de la carrera.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Chiavenato, Idalberto. (2007) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 8ª Edición. México, .p. 407 y 408.

### 2.2.1.8. Capacitación Profesional

Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos de los trabajadores. Es la preparación teórica que se le da al personal con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

Cuando se utiliza el término “capacitación” acompañado del adjetivo “profesional” en una conversación o texto, en general se entiende que se está haciendo referencia a un tipo de formación que tiene por finalidad principal el preparar a las personas para el trabajo. Esta es, seguramente, la definición más simple y más corrientemente utilizada de formación profesional. Pero si deseamos ir un poco más allá, y entender qué significa la capacitación profesional actualmente para quienes la imparten y para quienes la reciben, para quienes la gestionan y para quienes la ejecutan y, de modo general, para todos aquellos que se interesan por ella, es preciso responder a otras preguntas. Tales como:

¿Se refiere a una preparación exclusiva en aquellos aspectos o saberes de carácter técnico, necesarios para realizar una tarea o un conjunto de ellas en un puesto de trabajo u oficio?

¿O se trata de algo más amplio que busca lograr una comprensión más completa de los ambientes de trabajo y de otros aspectos que hacen a la vida no sólo laboral de las personas, sino también de cuestiones relativas a su desarrollo personal, cultural y político?

La respuesta a la primera pregunta es que sí, efectivamente, la capacitación se orienta no sólo a la preparación para el empleo asalariado y bajo contrato, sino también a todas las otras formas de trabajo que es dable encontrar en las sociedades actuales.

En cuanto a la segunda pregunta, también es posible afirmar que la formación profesional debiera preparar no sólo para el trabajo en todas sus formas y modalidades, sino también para la vida en comunidad, para comprender las relaciones sociales y de trabajo y actuar en forma transformadora. De forma resumida podemos entonces decir que la formación profesional es simultáneamente una formación para el trabajo y una formación para la ciudadanía.

Así se sostiene en una definición general e internacionalmente aceptada, por la cual la formación profesional es una actividad cuyo objeto es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria.

En función de ello, quienes participan de actividades de formación profesional deberían poder comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos. ¿POR QUÉ CAPACITAR?

Según, Peter Drucker (2006) por capacitación se entiende:

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es que debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.

Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos

niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea o trabajo). Así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

#### **2.2.1.9. Capacitación Del Personal Que Se Encuentra En Contacto Con El Cliente**

En este caso y para facilitar la explicación, solo se considerará como personal que se encuentra en contacto con el cliente, a los vendedores. Sin embargo, este análisis es posible extenderlo al resto del personal que interactúa con los clientes de una empresa.

De esta forma intento enfocarme en aquellas personas de una organización que son el punto de contacto con el cliente, lo que constituye el centro de mi análisis.

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas: políticas y prácticas de la empresa, técnicas de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas, como la preparación de informes acerca del mercado. Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes. De todos

modos, es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones.

En búsqueda de relaciones sólidas entre el vendedor y el cliente, empresas como Movistar ofrecen programas de capacitación con el objeto de mejorar las habilidades de ventas de asesoría y de escucha, así como para ampliar los conocimientos del producto y de los clientes.

Además, los programas de capacitación hacen hincapié en las habilidades interpersonales necesarias para convertirse en la persona de contacto para los clientes.

#### **2.2.1.10. Visión Actual De La Capacitación**

Hasta aquí hemos visto los aspectos más característicos de la formación profesional y los cambios que ella ha atravesado en su conceptualización a través de la evolución de la normativa internacional del trabajo.

La capacitación se ha transformado en un factor de suma importancia ante el advenimiento de nuevas formas de organizar y gestionar la producción y el trabajo. Esto es así porque el conocimiento adquiere una centralidad inusitada con relación a otros factores productivos como la tierra, los bienes de capital o la tecnología.

La capacitación no se encuentra ya dirigida a calificar para el desempeño en un puesto de trabajo específico, sino que se

orienta a entregar y potenciar competencias aplicables a una variedad de situaciones laborales y áreas de ocupación. Lo cual responde también a los cambios en los modelos de organizar el trabajo y la producción, así como a la nueva realidad del mercado de trabajo.

Los trabajadores activos y empleados difícilmente permanecen en la misma función y realizando las mismas tareas. Cada vez más se les exige que sean capaces de movilizarse por las distintas fases del proceso de producción y adquirir niveles de responsabilidad mayores, para lo cual tienen que poner en juego más y nuevas capacidades.

Las nuevas exigencias en términos de movilidad profesional dentro de las organizaciones productivas y de servicios, como en el mercado de trabajo, se suman a los rápidos cambios tecnológicos.

Esto hace que los trabajadores no sólo deban estar continuamente calificándose para enfrentar situaciones laborales cambiantes, sino que también se constituye en una exigencia ineludible la permanente actualización para relacionarse con entornos tecnológicos que se modifican con una alta frecuencia.

#### **2.2.1.11. Programación Y Desarrollo De La Capacitación**

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades. En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones, a saber:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios del aprendizaje.
- Características de los instructivos.

Un plan de capacitación de estar estructurado del siguiente modo:

- a) Contenido**
  - Introducción y antecedentes
  - Evaluación de necesidades
  
- b) Descripción del programa**
  - Proceso de formulación
  - Caracterización del contexto
  - Diagnóstico
  - Planificación de la capacitación
  - Esquema de conceptualización y diseño
  
- c) Objetivos**
  
- d) Componentes**
  - fortalecimiento técnico
  - fortalecimiento administrativo
  
- e) Programación esquemática**
  - Primera etapa
  - Segunda etapa
  
- f) Recursos financieros requeridos**

El programa de capacitación es el que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y

habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa

Este proceso se compone de 5 pasos que continuación mencionare:

- ✚ Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- ✚ Diseñar la forma de enseñanza: Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades. Etc.
- ✚ Validación: Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
- ✚ Aplicación: Aquí se aplica el programa de capacitación
- ✚ Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios

de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial.

Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

Según Paint (2003) por capacitación se entiende:

Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- ⌘ Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- ⌘ Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- ⌘ Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.

- ⌘ Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- ⌘ Planear la capacitación futura.
- ⌘ Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- ⌘ Saber si el curso logró los objetivos.
- ⌘ Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- ⌘ Determinar el costo/ beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos.

#### **2.2.1.12. Exigencias Que Obligan A Las Empresas A Capacitar A Su Recurso Humano.**

Porque existen varios problemas o necesidades específicas que la organización quiera resolver apoyándose en la capacitación, pero la idea principal de cualquier empresa independientemente de todos los problemas que existan, la razón principal para capacitar es generar el cambio y este cambio por lo tanto lleva a una modificación tecnológica.

Para el caso de la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis en este sentido se dividirán en Recursos Materiales, actividades, Índices de eficiencia, requerimientos, ambiente de trabajo físico, y medidas de seguridad.

Los estándares de análisis para realizar la capacitación son los siguientes.

- **Recursos materiales:** Son los útiles que el trabajador necesita para realizar su trabajo.
- **Actividades:** Son los quehaceres que se llevan a cabo para lograr un trabajo productivo, creativo y útil.
- **Índices de eficiencia:** Algunos quehaceres que se pueden contar sobre todo en personal operativo.
- **Requerimientos:** son los requisitos tales como nivel de escolaridad, experiencia, edad, sexo, etc. que solicitan para que desempeñes un puesto.

**Ambiente de trabajo físico:** Es todo aquello que involucra al trabajador y a su puesto de trabajo por ejemplo: Luz, color, ambiente de trabajo ruido.

**Medidas de seguridad:** Son aquellos factores que hay que cuidar para que no se provoquen accidentes de trabajo.

Es importante señalar que no todas las necesidades que se detecten serán resueltas a través de la capacitación.

#### **2.2.1.13. Proceso De Capacitación**

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de

capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

#### **2.2.1.14. Pasos Para La Realización De Una Capacitación**

- Analizar las necesidades: Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- Diseñar la forma de enseñanza: Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades. etc.
- Validación: Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
- Aplicación: Aquí se aplica el programa de capacitación
- Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

#### **2.2.1.15. Ventajas De La Capacitación**

Dentro de las ventajas que ofrece la capacitación pueden mencionarse, el aumento de la capacidad profesional o técnica que brinda al individuo o sentido particular de mayor seguridad y una mayor satisfacción el mejoramiento de los sistemas y métodos, reducción de la insistencia y de la rotación del personal, reducción del tiempo de aprendizaje, reducción de la carga de trabajo de los jefes, reducción del costo de mantenimiento de equipo, mobiliario, herramientas y maquinaria, reducción de las quejas de clientes internos y clientes externos, mejoramiento de la

calidad de productos y servicios, reducción de los accidentes de trabajo.

- **Beneficios de la capacitación**

La capacitación trae consigo beneficios para todas las partes involucradas. Las personas que se ven beneficiadas por que la capacitación mejora sus posibilidades para encontrar o mantener un trabajo, incrementa la productividad y su capacidad para obtener ingresos, elevando su nivel de vida y ampliando sus oportunidades de trabajo.

Las empresas también obtienen beneficios en trabajo una planta de trabajadores más calificados puede hacerlas más productivas y competitivas en el mercado, asegurándoles mejores estándares de calidad.

- **Evaluación de la Capacitación**

La evaluación de cualquier fenómeno (entiéndase proceso), independientemente de su naturaleza social, económica, técnica, productiva, de dirección, etc. Consiste en el grado de correspondencia del estado real del fenómeno respecto a su estado deseado (estado previamente planificado o normativamente planteado).

Un activo intangible de singular importancia en nuestros días lo constituye sin lugar a dudas el conocimiento y la inteligencia de los miembros de un colectivo laboral y en particular de los cuadros de dirección. No aparece en los libros de contabilidad, pero es el valor máspreciado de

cualquier organización. En este sentido, la capacitación es el proceso que nos permite mantener e incrementar el valor de este activo en consonancia con los retos que el entorno nos impone. Este proceso requiere de una evaluación que recoja todas sus etapas y permita la retroalimentación.

#### **2.2.1.16. La Evaluación Previa a La Capacitación.**

Esta etapa clasifica dentro de la llamada evaluación externa y es una premisa básica para la correcta orientación de todo el proceso de capacitación y en particular para la definición de los objetivos que proponen así como la dirección a seguir. Su instrumento metodológico principal radica en una acertada Determinación de Necesidades de Capacitación a nivel organizacional, de equipo de dirección e individual.

Esta evaluación permitirá entre otras cosas:

- Brindar información para el diseño o ajustes pertinentes a los programas de capacitación.
- Estructurar las formas organizativas más adecuadas.
- Ofrecer elementos importantes de orientación.
- Facilitar elementos comparativos importantes una vez concluido el programa de capacitación.

### **2.2.1.17. Evaluación Interna**

Tiene como objetivo corroborar el grado de aprendizaje obtenido por los cuadros. Se presentan tres momentos de evaluación en correspondencia con la consecución de los objetivos previstos y todos los elementos que intervienen en el proceso con vistas a corregir en su momento oportuno lo que pueda impedir el desarrollo exitoso del mismo. Estos momentos son:

#### **a) Evaluación al inicio del proceso de capacitación**

Es un diagnóstico individual (puede ser también del equipo de dirección si ese fuera el caso) que pretende identificar el estado real de los participantes a la entrada del proceso desde el punto de vista de los conocimientos asociados al programa que van a recibir. Su contenido debe recoger los aspectos vinculados a los objetivos específicos que el programa contempla.

#### **b) Evaluación durante el proceso de capacitación.**

Este momento encierra las formas más convencionales de la evaluación como pueden ser las pruebas o Test., encuestas, discusiones y trabajos en grupo, donde se considerarán entre otras:

- La asimilación de los conocimientos adquiridos en las distintas temáticas impartidas.
- El grado de satisfacción de las necesidades iniciales de aprendizaje.

- Los cambios en la actitud y comportamiento de los cuadros como consecuencia de la enseñanza recibida, incluyendo capacidades adquiridas o no durante el proceso.
- El comportamiento y aptitud para el trabajo en grupo, manifestado a través de su participación, motivación, influencia sobre el mismo, estado de conflicto, etc.

También considera formas más complejas y adecuadas a la capacitación de adultos las que pueden tomar la forma de ejercicios de simulación, solución de problemas, juegos de roles, solución de casos, procesos negociadores, discusiones grupales, etc. Este es un proceso complejo que en ocasiones requiere de la presencia de dos o más profesores para su realización y en dependencia del tamaño del grupo.

### **c) Evaluación al final del proceso**

Esta es una evaluación que concluye el proceso de capacitación y como tal debe dejar un diagnóstico de cómo el cuadro de dirección sale del proceso. También deben ser evaluados los profesores y el propio proceso en sí como un elemento de retroalimentación e primer orden para el sistema. Deben ser considerados en este momento:

- Grado de satisfacción de las Necesidades de Capacitación inicialmente determinadas.
- Estado real de los participantes (y del equipo de dirección si fuera el caso) al concluir el proceso. Es

común la realización del mismo diagnóstico realizado al inicio del proceso y de esa forma identificar los avances obtenidos en los conocimientos.

- Evaluación final (si existiera) integradora de las diferentes temáticas tratadas.
- Valoración integral de los resultados de las evaluaciones durante el proceso de capacitación.

Evaluación del proceso de capacitación en cuanto a su orientación, objetivos, dosificación, duración, organización, medios materiales y bibliográficos, locales, atención por parte del coordinador del proceso, etc. Cumplimiento de sus expectativas en el proceso de capacitación.

El impacto de la capacitación es una evaluación "externa mediata" porque debe realizarse transcurrido un plazo de tiempo posterior al proceso de capacitación y que debe ser acordado previamente entre quién imparte la capacitación y la organización que es beneficiaria (generalmente entre 3 y 4 meses). Sugerimos la necesidad de cierta sistematicidad en este proceso de evaluación que de hecho se convierte en un recurso de control y supervisión de la eficiencia de la capacitación.

#### **2.2.1.18. La Evaluación Orientada En Tres Dimensiones A Considerar:**

- La Humana
- La Técnica o profesional
- La Económica

### **Temores hacia la capacitación**

Algunos empresarios no capacitan a su personal porque temen ser abandonados por el colaborador una vez que termine la capacitación, o bien temen que la competencia le haga una mejor oferta de ingresos y se lleve al colaborador ya capacitado. Otros empresarios lo ven como un gasto que podría ser aprovechado en otras áreas. (Acuña, A. 2005)

Es importante mantenerse informado de la posición competitiva que la organización mantiene en el mercado y la calidad de vida laboral que ofrece a los colaboradores, tal vez la misma empresa propicie que los trabajadores se capaciten en la organización y luego vayan a trabajar a donde se recompensen su esfuerzo.

### **Modelos de capacitación.**

Actualmente se conocen los siguientes métodos utilizados para la capacitación de personal:

- Auto-didactismo
- Aprendizaje electrónico
- Formación a distancia
- Aula-sola o combinada
- El líder como mentor
- Rotación
- Enseñando a otros.

### **2.2.1.19. Virtudes De La Capacitación.**

- **El cambio**

La capacitación tiene la función de proporcionar cambios favorables en las personas a través del desarrollo personal,

incremento de sus conocimientos y actualización acorde de la tecnología moderna. Así mismo propicia el mejoramiento de las empresas a través del aumento de la productividad de su personal y del mejoramiento de la calidad, cuando que la imagen de la organización es la de una compañía moderna, eficaz y competitiva.

- **Personalidad**

La capacitación afianza la personalidad del individuo y enriquece la actuación y el desempeño de los trabajadores propiciando el auto-desarrollo y el autocontrol.

- **Motivación**

La capacitación incrementa los sentimientos de superación y éxito, y afianza los horizontes de propiedad de los trabajadores, estimulando su autoestima.

- **Concientización**

La capacitación propicia un sentimiento de responsabilidad para consigo mismo, para con la tarea, la empresa y la sociedad a través del desarrollo de las posibilidades de mejorar su calidad de vida, rompiendo la inercia de los hábitos rutinarios.

- **Integración**

La motivación individual y de grupo se obtiene a través de la capacitación, lo que lleva una actitud de integración, eficiencia y colaboración laboral.

- **Clima laboral**

La capacitación modifica el medio ambiente laboral, como consecuencia de las concientizaciones, de las relaciones interpersonales mucho más claras y del incentivo de trabajo.

- **Actualiza los sistemas administrativos**

A través del enfoque contemporáneo de los mecanismos Administrativos, crea en la administración empresarial una Flexibilidad de adaptación a los cambios, lo que permite la reconversión de la estructura administrativa de la empresa, en proyecto de la modernización requerida en forma constante. También brinda un acervo de reconocimiento humano, técnico y empresarial que permite adaptar a los directivos, sus sistemas de dirección, a la evolución tecnológica y social, y a la tendencia humanista de dirección de personal.

- **Evita la dependencia ciega**

A mayor capacitación, la aceptación de normas y métodos son de carácter racional discutibles, lo que lleva a la participación en el análisis de problemas y toma de decisiones. La visión cognoscitiva va unida a la visión motivadora, por lo que la capacitación integra las capacidades del razonamiento con las del sentimiento y las de la potencialidad del individuo, para cumplir con su tarea de manera eficaz.

- **Despierta el interés por la investigación**

A mayor capacitación, mayor necesidad y motivación de investigar en el Campo de la actividad empresarial y su problemática. La concientización y los conocimientos facilitan y despiertan dicho interés.

- **Superación del empresario**

Los empresarios empíricos una vez capacitados, logran en su actividad empresarial alcanzar los resultados de su

gestión debido al efecto multiplicador que la capacitación produce en sus ya innatas cualidades de conductor de empresas. También propicia el desarrollo de habilidades humanas, técnicas administrativas de apoyo a la conducción de la empresa, así como habilidades de trabajo en equipo y de colaboración integral.

- **Hábitos y costumbres**

La capacitación en gran parte elimina ciertos hábitos y costumbres de trabajo o de comportamientos que son nocivos para la salud de la empresa, cambiándolos por otros más racionales, modernos, consientes, que a su vez se proyectan luego en la sociedad a través del cambio que el trabajador induce en su ambiente.

#### **2.2.1.20. Cambio Y Capacitación.**

Se está dejando a tras la era industrial para iniciar la era dominada de la información en un contexto de vertiginosos cambios y transformaciones, con la agudización de la problemática del desempleo y nuevas competencias y calificaciones que demandan los cambios tecnológicos y organizacionales.

Los cambios se enfrentan a los trabajadores a diversos problemas, entre ellos, la amenaza a lo desconocido, cambios en las relaciones con el mundo laboral, incluyendo las relaciones con sus colegas, la propia imagen, las relaciones de poder, entre otras.

Si se habla de interacción con el medio se puede pensar que en el ámbito laboral cobra relevancia en esta relación lo que el trabajador puede transferir de lo aprendido a ese medio específico que es su campo de trabajo, y es ahí donde tienen mayor relevancia la capacitación en las competencias laborales, pero estas no se limitan a su experiencia personal sino que conllevan todas sus experiencias personales y sociales, las peculiaridades de su identidad profesional, convirtiendo en única cada trayectoria profesional y de capacitación. De ahí que si se quiere que la capacitación dinamice en los procesos de cambio, debe respetar dicha trayectoria.

En relación con el desarrollo organizacional la organización debe estar preparada para el cambio, puesto que la introducción de las nuevas tecnologías requiere nuevas competencias, estando en juego en el largo plazo la supervivencia o transformación de los empleos y la propia organización, convirtiéndose así en una reflexión estratégica de alta complejidad.

La capacitación contribuye a que la organización se modifique así misma, a que dude de su propio aprendizaje, a redefinir objetivos y poner en práctica la experiencia aprendida, para que la persona misma pueda imaginarse que aprendizajes necesitará en el nuevo contexto.

La capacitación podrá ayudar a la capacitación o al cambio en la medida que participe o no con la organización en el proceso de convertirla en una organización inteligente, que requiera de sujetos que aprenden en un contexto plagado de complejidades, y se reconozca así misma en esta complejidad.

### 2.3. Bases Legales.

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad

(ART.153-A) ley federal del trabajo: señala que en cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón las cuales vigilaran la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos todo esto conforme a la necesidades de los trabajadores y de las empresas.

En los contratos colectivos de cada empresa deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Además la ley indica que podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitara y adiestrara a quienes pretenden ingresar a laborar a la empresa tomando en cuenta en su caso la cláusula de admisión.

### 2.4. Definición de términos Básicos.

- **Capacitación:**

Un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.

- **Clima laboral:**  
Es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.
- **Desempeño laboral:**  
Es aquella acción o comportamiento observado en los empleados que tienen relación con la productividad de la empresa.
- **Efectividad:**  
Se refiere al grado en el cual un programa o actividad logra sus objetivos o metas u otros beneficios.
- **Eficacia:**  
Capacidad para determinar los objetivos adecuados, hacer lo indicado, la medida de la producción en relación a los recursos.
- **Eficiencia:**  
Capacidad para adecuar al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, hacer las cosas bien. Relación entre el problema actual y el producto potencial.
- **Fijación de metas:**  
Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño laboral.
- **Motivación:**  
Es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, fuerzas similares es decir satisfacer.

- **Productividad:**

Se refiere como el aumento o disminución de los rendimientos originados en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción (trabajo, capital, técnico, etc.) se relaciona con el rendimiento del proceso económico entre otros factores como empleados y productos obtenidos en un tiempo determinado.
  
- **Planificación:**

Implica la selección de objetivos y metas de este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos seleccionados.
  
- **Socialización:**

Proceso por el cual el ser humano requiere la experiencia de interrelacionarse con los demás, adquiriendo en dicha experiencia aptitudes y conocimientos que le permita desenvolverse en la sociedad.
  
- **Trabajo en equipo:**

Es un grupo pequeño de colaboradores que mantienen contacto regular y que realizan una acción coordinada.

## **CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

### **3.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.**

En los cuadros 1,2 y 3 están relacionados en buscar saber si las personas conocen a la empresa, que les parece el servicio que brinda la empresa y si la empresa debe invertir en capacitar a sus trabajadores.

Mientras que los cuadros 4 Y 5 desean saber el tiempo de convenio con la empresa de parte de sus clientes y cuál fue el motivo que les llevo a trabajar con la empresa.

Mientras que los cuadros 6, 7 y 8 desean saber si la empresa cuenta con un plan de capacitación para su personal, los precios que cobra a la empresa a sus clientes y si los clientes estarían de acuerdo con una atención más personalizada.

Mientras los cuadros 9 desean saber el comportamiento de la empresa frente a un reclamo u observación de parte de sus clientes.

Y por último el cuadro 10 desea saber la opinión de los clientes respecto así la empresa debería invertir en capacitación de su personal y en que cuanto tiempo debe realizarlo.

### **3.2. Pruebas de Hipótesis:**

- La Hipótesis General: La elaboración y aplicación de un Plan de Capacitación mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa carguero Chinito SAC, ha quedado demostrada con los resultados obtenidos en el cuadro N° 10 de la encuesta aplicada para la presente investigación.

- La Hipótesis Específica N° 1: La elaboración y aplicación de un Plan de Capacitación dirigido a los trabajadores de la empresa carguero Chinito SAC, logrará distribuir mejor las funciones por áreas en la empresa, ha quedado demostrada con los resultados obtenidos en el cuadro N° 8 de la encuesta aplicada.
  
- La Hipótesis Específica N°2: La elaboración y aplicación de un Plan de Capacitación dirigido a los trabajadores de la empresa carguero Chinito SAC., logrará mejorar la calidad de atención y servicio al cliente y logrará además el desarrollo económico de la empresa, ha quedado demostrada con los resultados obtenidos en el Cuadro N° 4 de la encuesta aplicada.

### **3.3. Presentación de Resultados**

Encuesta realizada a los clientes de la empresa carguero chinito S.A.C de la ciudad de Huaraz año 2015.

A continuación presentamos un análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los 145 clientes de la empresa carguero chinito S.A.C. de la ciudad de Huaraz año 2015.

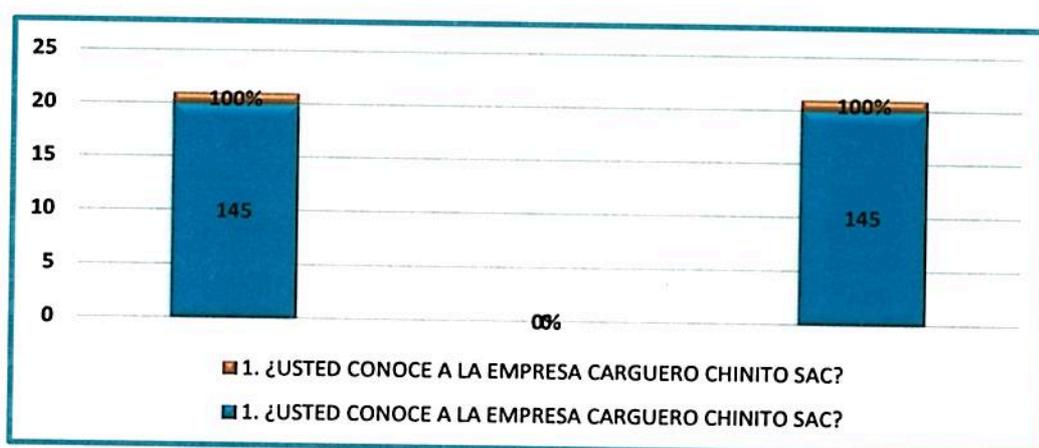
La encuesta aplicada contiene 10 preguntas y busca saber cuál es la opinión de los clientes en cuanto al personal de la empresa carguero chinito S.A.C de la ciudad de Huaraz, provincia y región Áncash

CUADRO N°1

1. ¿Usted Conoce A La Empresa Carguero Chinito S.A.C?		
Alternativa	N°	%
a) Si	145	100%
b) No	0	0%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz –2015.

GRAFICO N° 1



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz-2015

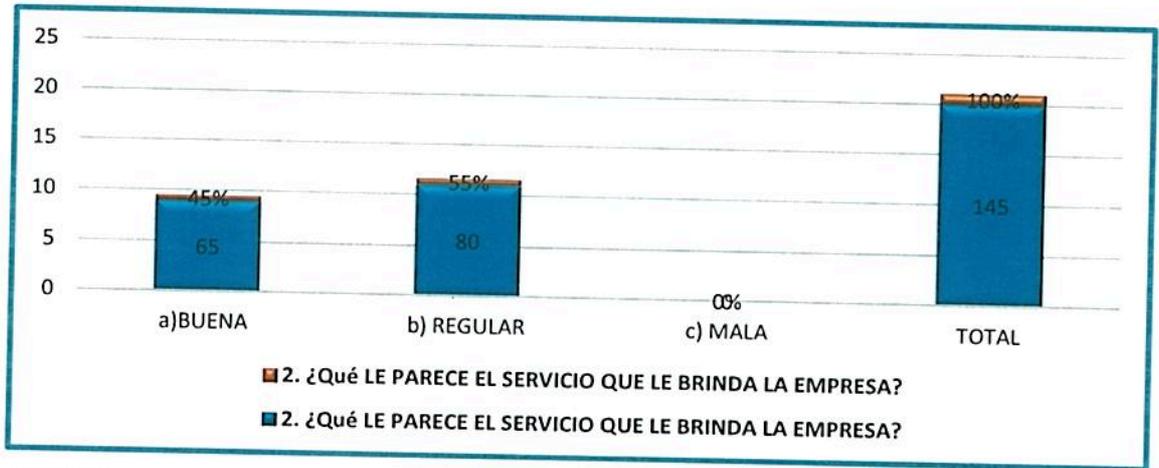
En la encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC. De la ciudad de Huaraz que en total son 145 y que representa el 100% ante la pregunta N°1 que buscaba saber si conocen a la Empresa Carguero Chinito S.A.C. Los 145 que representan el 100% de los encuestados marcaron la alternativa a) es decir que si conocen a la empresa. Y ninguno de ellos marcó la alternativa b).

CUADRO N°2:

2. ¿Qué Le Parece El Servicio Que Le Brinda La Empresa?		
Alternativa	N°	%
a) Buena	65	45%
b) Regular	80	55%
c) Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO de la ciudad de Huaraz – 2015.

GRAFICO N°2



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

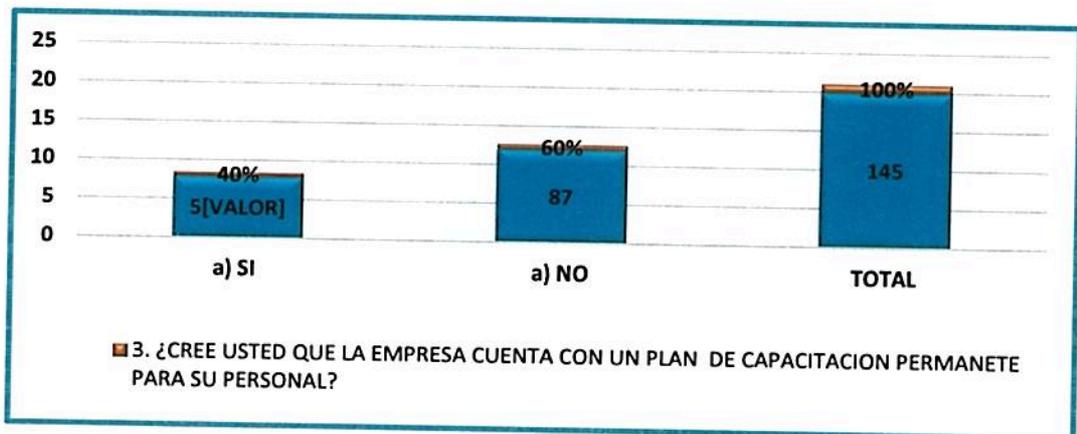
En la encuesta realizada a los clientes de la Empresa Carguero Chinito SAC que en total son 145 y que representa el 100%, ante la pregunta N°2 que buscaba saber qué les parece el servicio que les brinda la empresa, 65 de ellos que representa el 45% de los encuestados respondieron la alternativa a), es decir que el servicio que brinda es bueno. Otros 80 de ellos que representa el 55% de los encuestados marcaron la alternativa b) es decir que el servicio que brinda la empresa es regular. Y ninguno de ellos respondió la alternativa c).

CUADRO N°3:

3. ¿Cree Usted Que La Empresa Cuenta Con Un Plan De Capacitación Permanente Para Su Personal?		
Alternativa	N°	%
a) Si	58	40%
a) No	87	60%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

GRAFICO N°3



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

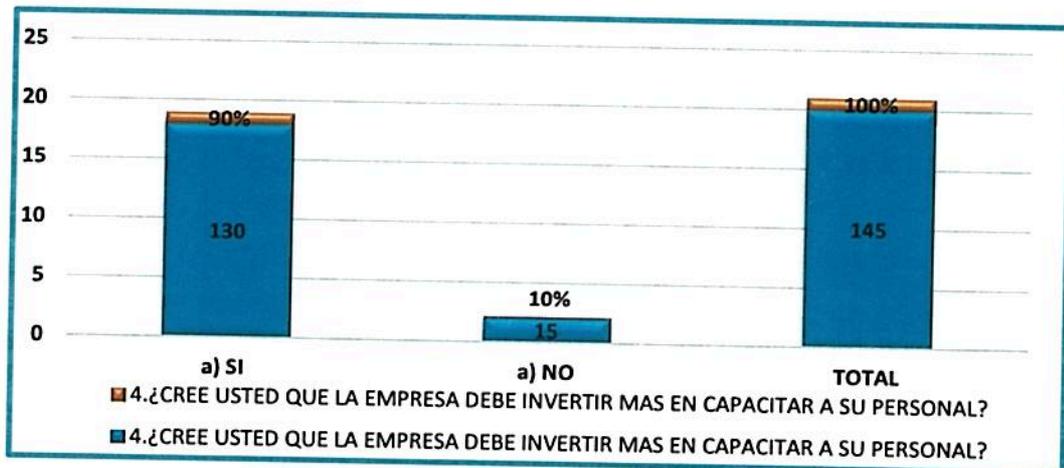
En la encuesta realizada a los clientes de la Empresa Carguero Chinito SAC que en total son 145 y que representan el 100%, ante la pregunta N°3 que buscaba saber si creen que la empresa cuenta con un plan de capacitación permanente para su personal. 58 de ellos que representa el 40% de los encuestados marcaron la alternativa a). es decir que si creen que la empresa cuenta con un plan de capacitación permanente para su personal. Mientras que los otros 87 que representa el 60% de los encuestados marcaron la alternativa b) es decir que no creen que la empresa cuente con un plan de capacitación permanente para su personal.

CUADRO N°4:

4. ¿Cree Usted Que La Empresa Debe Invertir Más En Capacitar A Su Personal?		
Alternativa	N°	%
a) Si	130	90%
b) No	15	10%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

GRAFICO N°4



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

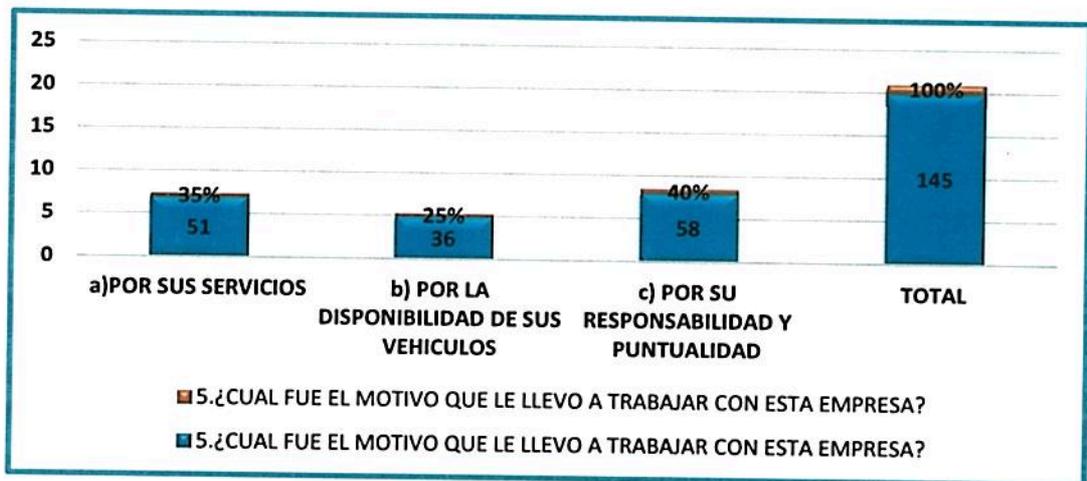
En la encuesta aplicada a los clientes de la Empresa Carguero Chinito SAC que en total son 145 y que representan el 100%, ante la pregunta N°4 que buscaba saber si la empresa debe invertir más en capacitar a su personal, 130 de ellos que representan el 90% de los encuestados marcaron la alternativa a).es decir que si creen que la empresa debe invertir más en capacitar a su personal y los 15 restantes que representan el 10% de los encuestados marcaron la alternativa b)es decir que no creen que la empresa debe de invertir en capacitar a su personal.

CUADRO N°5:

5. ¿Cuál Fue El Motivo Que Le Llevo A Trabajar Con Esta Empresa?		
ALTERNATIVA	N°	%
a) Por sus servicios.	51	35%
b) Por la disponibilidad de sus vehículos	36	25%
c) Por su responsabilidad y puntualidad.	58	40%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

GRAFICO N°5:



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz - 2015.

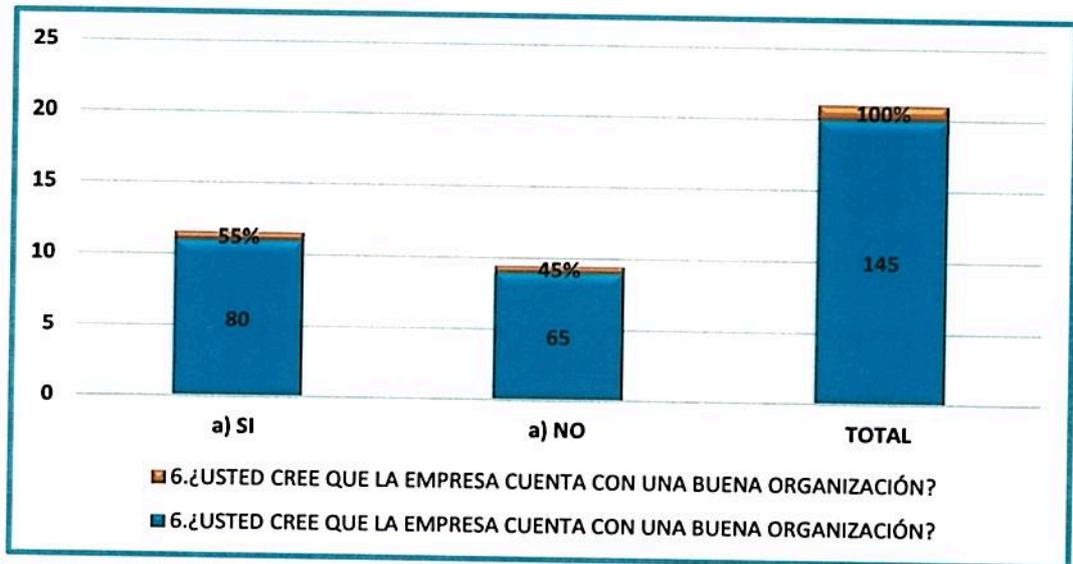
En la encuesta aplicada a los clientes de la Empresa Carguero Chinito SAC que en total son 145 y que representan el 100%, ante la pregunta N°5 que buscaba saber cuál fue el motivo que les llevo a trabajar con la empresa ,51 de ellos que representan el 35% de los encuestados marcaron la alternativa a).es decir por sus servicios. Otros 36 de ellos que representa el 25% de los encuestados marcaron la alternativa b) es decir por la disponibilidad de sus vehículos. Mientras que los 58 restantes que representan el 40% de los encuestados marcaron la alternativa c) es decir por su responsabilidad y puntualidad.

CUADRO N°6:

6. ¿Usted Cree Que La Empresa Cuenta Con Una Buena Organización?		
Alternativa	N°	%
a) Si	80	55%
a) No	65	45%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

GRAFICO N°6:



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la Ciudad de Huaraz – 2015.

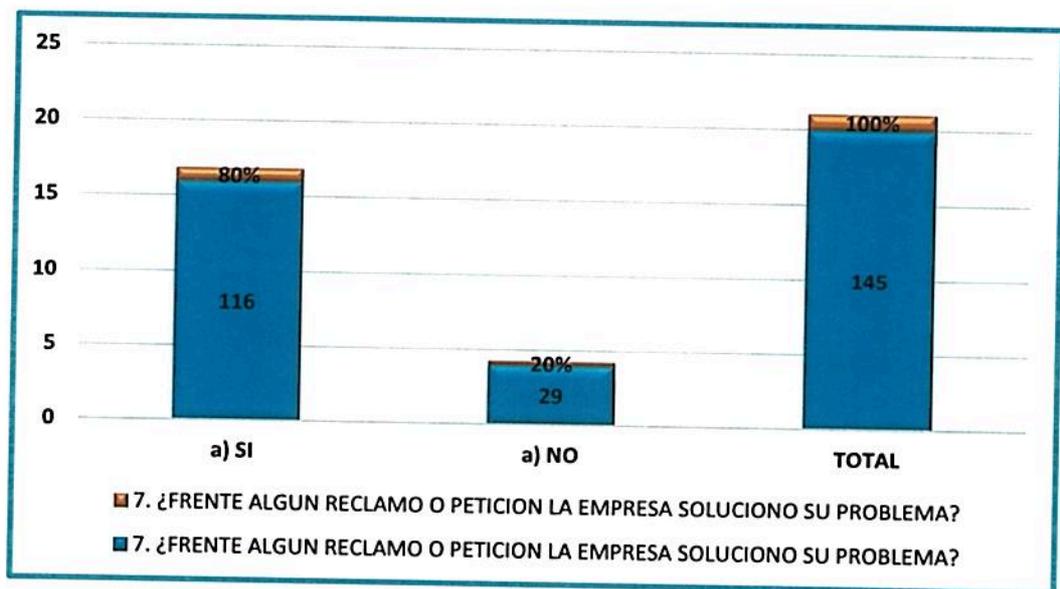
En la encuesta realizada a los clientes de la Empresa Carguero Chinito SAC que en total son 145 y que representa el 100% ante la pregunta N°6 que busca saber si la empresa cuenta con una buena organización. 80 de ellos que representa el 55% de los encuestados respondieron la alternativa a). es decir si creen que la empresa cuenta con una buena organización. Los restantes 65 que representan el 45% de los encuestados respondieron la alternativa b) es decir no creen que la empresa cuente con una buena organización.

CUADRO N°7:

7. ¿Frente Algún Reclamo O Petición La Empresa Soluciono Su Problema?		
Alternativa	N°	%
a) Si	116	80%
a) No	29	20%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

GRAFICO N°7:



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

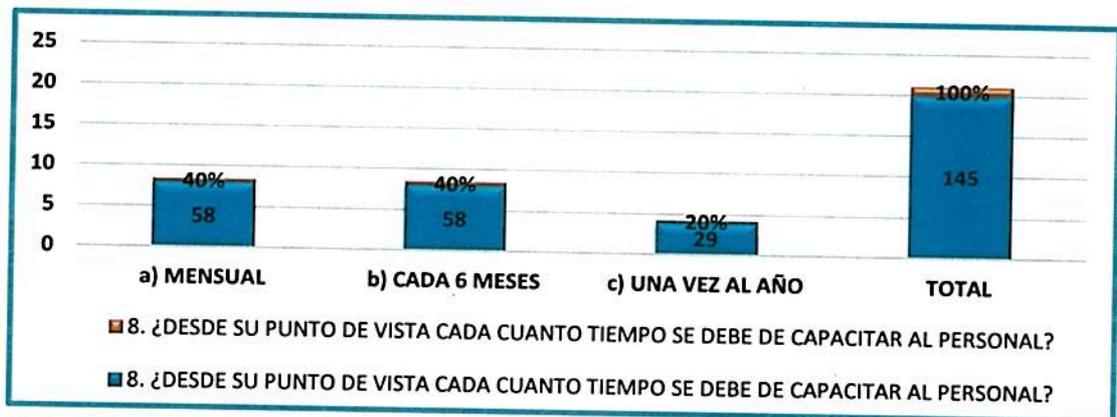
En la encuesta realizada a los clientes de la Empresa Carguero Chinito SAC que en total son 145 y que representa el 100%, ante la pregunta N°7 que busca saber si frente a algún reclamo o petición la empresa soluciono su problema. 116 de ellos que representa el 80% de los encuestados respondieron la alternativa a).es decir si solucionaron su problema. Los otros 29 de ellos que representa el 20 % de los encuestados respondieron la alternativa b) es decir no les solucionaron su problema.

GRAFICO N°8

8. ¿Desde Su Punto De Vista Cada Cuanto Tiempo Se Debe De Capacitar Al Personal?		
Alternativa	N°	%
a) Mensual.	58	40%
b) Cada 6 meses.	58	40%
c) Una vez al año.	29	20%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

GRAFICO N°8



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz –2015.

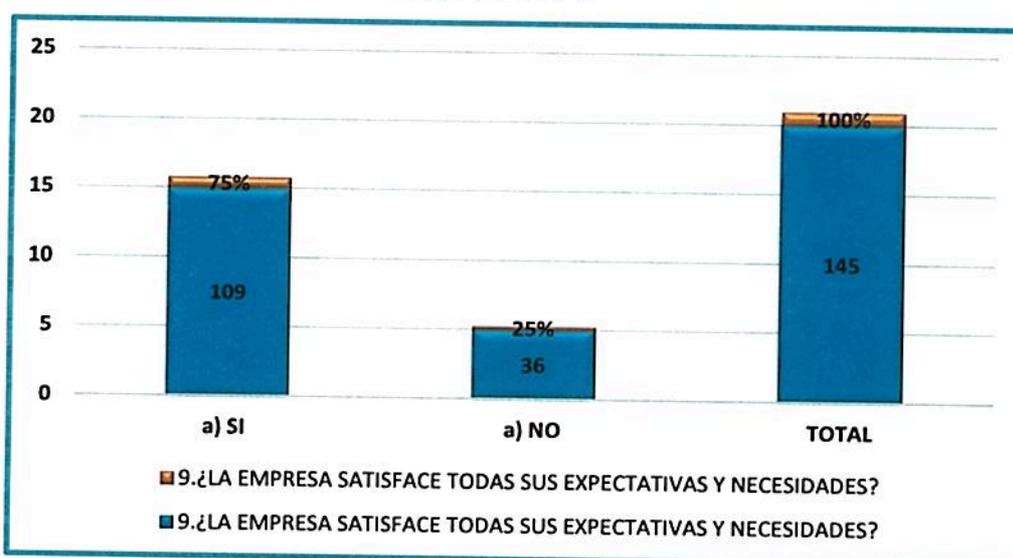
En la encuesta realizada a los clientes de la Empresa Carguero Chinito SAC que en total son 145 y que representa el 100%, ante la pregunta N°8 que busca saber desde su punto de vista cada cuanto tiempo se debe capacitar al personal, 58 de ellos que representa el 40% de los encuestados respondieron la alternativa a).es decir se debe de capacitar al personal mensualmente. Otros 58 de ellos que representa el 40% de los encuestados respondieron la alternativa b) es decir se debe de capacitar cada 6 meses. Mientras que, los 29 restantes que representa el 20% de los encuestados respondieron la alternativa c) es decir se debe capacitar una vez al año.

CUADRO N°9

9. ¿La Empresa Satisface Todas Sus Expectativas Y Necesidades?		
Alternativa	N°	%
a) Si	109	75%
a) No	36	25%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

GRAFICO N°9



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

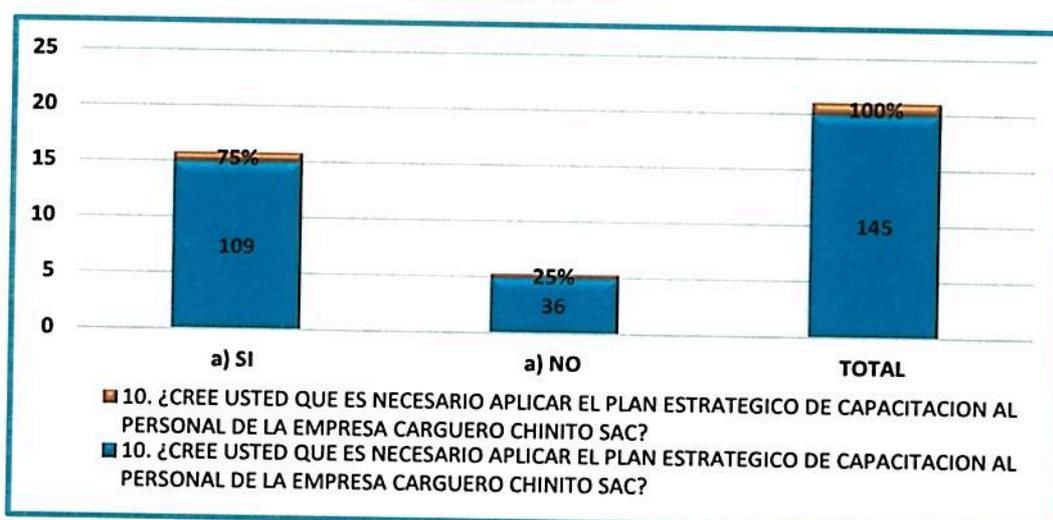
En la encuesta realizada a los clientes de la Empresa Carguero Chinito SAC que en total son 145 y que representa el 100%, ante la pregunta N°9 que busca saber si la empresa satisface todas sus expectativas y necesidades. 109 de ellos que representa el 75% de los encuestados respondieron la alternativa a). es decir si satisface todas sus expectativas y necesidades. Mientras que los 36 restantes de ellos que representa el 25% de los encuestados respondieron la alternativa (b) es decir la empresa no satisface todas sus expectativas y necesidades.

CUADRO N°10

10. ¿Cree Usted Que Es Necesario Aplicar El Plan Estratégico De Capacitación Al Personal De La Empresa Carguero Chinito S.a.c?		
Alternativa	N°	%
a) Si	109	75%
a) No	36	25%
Total	145	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

CUADRO N°10



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa carguero CHINITO SAC de la ciudad de Huaraz – 2015.

En la encuesta realizada a los clientes de la Empresa Carguero Chinito SAC que en total son 145 y que representa el 100%, ante la pregunta N°10 que busca saber si es necesario aplicar el plan estratégico de capacitación al personal de la empresa carguero chinito sac.109 de ellos que representa el 75% de los encuestados respondieron la alternativa a).es decir si creen que es necesario aplicar el plan estratégico de capacitación al personal de la empresa. Los otros 36 de restantes que representa el 25 % de los encuestados respondieron la alternativa b) es decir no creen que es necesario aplicar el plan estratégico de capacitación al personal de la empresa.

## PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Visto los resultados y el análisis de los mismos planteamos nuestra propuesta.

Nuestro plan contempla dos estrategias.

### A. ESTRATEGIA N° 01 CAPACITACION:

Que a su vez estará comprendido por dos actividades.

#### ACTIVIDAD N°1 CHARLA DIRIGIDO A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

- Se convocara al personal de la empresa a una reunión general.
- La charla se llevara a cabo el día 12 de diciembre del 2015.
- La charla se llevara a cabo en la sala de reuniones de la empresa.
- La charla se llevara a cabo a las 11.00 am.
- En la charla se tratarán temas relacionados al: Desarrollo empresarial, gestión de la calidad y servicio de atención al cliente, así como conceptos básicos de capacitación al personal.
- En la charla se hablara sobre la importancia de contar con un personal actualizado.
- En la charla se hablara también acerca de la implementación de un plan de capacitación.

- La charla estará dirigido por un ponente capacitado y conocedor del tema (especialista del Ministerio del Trabajo)

#### **ACTIVIDAD N°2 CHARLA DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA POR AREAS:**

- Se hará una primera charla sobre "Importancia de la Capacitación de Personal", que se llevará a cabo el día 14 de diciembre del año 2015 a las 9.00 am en la Sala de Reuniones de la misma empresa con el Gerente, Administrador, Contador y personal directivo de la empresa.
- Luego se realizará una segunda charla sobre "Logística e Inventarios" que se llevará a cabo el día 14 de diciembre del 2015 a las 10.30 am en la Sala de Reuniones de la misma empresa y será dirigida al personal que labora en el área de almacén.
- Después se realizará una tercera charla sobre "Embalaje de Mercaderías" que se llevará a cabo el día 14 de diciembre del año 2015 a las 11.30 am en la Sala de Reuniones de la misma empresa y estará dirigida al personal que labora en el área de despacho de la mercadería.
- Cada charla tendrá una duración de 1 hora y media.
- En cada charla se hablará también acerca de cómo tener un buen trato con el cliente para poder fidelizarlo.
- En la charla se dará a conocer como el personal de cada área debe cumplir correctamente con sus funciones.

**B. ESTRATEGIA N°2 DE INFORMACIÓN:**

Que a su vez estará comprendido por dos actividades.

**ACTIVIDAD N°1 DE INFORMACION IMPRESA:**

- ♣ Se elaboraran 1,000 trípticos a full color, que contendrán información sobre la misión, visión, objetivos y servicios que brinda la empresa carguero Chinito S.A.C para poder captar más clientes.
- ♣ Los trípticos serán editados el 16 de diciembre del año 2015.
- ♣ Los trípticos serán distribuidos en la ciudad de Huaraz.
- ♣ Los trípticos serán distribuidos especialmente a las tiendas comerciales de la ciudad de Huaraz.
- ♣ Los trípticos serán distribuidos por el personal comisionado de la misma empresa.
- ♣ Los trípticos serán elaborados por el mismo investigador.
- ♣ Los trípticos serán financiados por la misma empresa.

**ACTIVIDAD N°2 DE INFORMACION MEDIATICA:**

- Se grabaran 2 spots para radio y 2 para tv.
- La grabación de los spots estará a cargo del mismo investigador.

- Cada spots para radio y tv tendrá una duración de 20 segundos.
- Se difundirá 2 spots por día en radio durante un mes (15 Dic 2015 al 14 de Enero 2016).
- Los spots se difundirán en 2 radioemisoras en FM. De la ciudad de Huaraz (Radio “Melodía” y Radio Súper Estéreo”).
- Los spots de tv se difundirán 2 veces al día.
- Los spots de tv se difundirán en 1 canal de TV. de Huaraz (“Quasar TV).
- Los spots de radio y tv se difundirán a las 9.00am, 2.00pm, 7.00pm.
- Los spots de radio serán financiados por la misma empresa carguero Chinito S.A.C.
- Los spots de tv serán financiados por la empresa “FORTY”.

## CONCLUSIONES

- ❖ La empresa carguero Chinito S.A.C. no cuenta con un Plan de Capacitación permanente para su personal.
- ❖ La empresa carguero Chinito S.A.C. no invierte en la capacitación de su personal para lograr mejorar la calidad de servicio de atención al cliente.
- ❖ La empresa carguero Chinito S.A.C. no tiene estrategias para ampliar su cartera de clientes a pesar de contar con buena disponibilidad de vehículos.
- ❖ La empresa carguero Chinito S.A.C. no invierte en la promoción publicitaria de los servicios que ofrece.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa carguero Chinito S.A.C. que implemente un plan de capacitación a su personal para mejorar la atención al cliente.
- Se recomienda a la empresa carguero Chinito S.A.C. que destine en sus presupuestos anuales una partida especial para que pueda capacitar adecuadamente a su personal en temas que le permitan mejorar el nivel de atención y servicio a sus clientes.
- Se recomienda a la empresa carguero Chinito S.A.C. que elabore estrategias que le permitan ampliar su cartera de clientes.
- Se recomienda a la empresa carguero Chinito S.A.C. que realice campañas de promoción publicitaria a través de Radio y Televisión de la ciudad de Huaraz para dar a conocer los servicios que presta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **AGUILAR**, Alfonso Silíceo. (2008) "Capacitación y Desarrollo del Personal", Editorial Limusa 4º Edición. México, p. 29
- **BLAKE, O.** (1997) "La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones". Ediciones Macchi. 2da edición, Argentina.
- **BLANCO PRIETO** Antonio, (2001) "Atención al cliente". Editorial Pirámide, Madrid. España,
- **BOHLANDER, G.;** Sherman, A. Snell, A; (1999) "Administración de Recursos Humanos", Editorial Thomson, 11a Edición. México.
- **C. S. SUMMERD**, Donna. (2006) "Administración de la calidad". Editorial Pearson Educación 1º Edición, p.142.
- **CARRASCO**, Sergio. (2008) "Metodología de. Editorial San Marcos. Lima – Perú.
- **CHIAVENATO**, Idalberto. (2007) "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. 5º Edición. Santa Fe de Bogotá, P. 387.
- **CHIAVENATO.** A. (1992) "Administración: Proceso Administrativo" Edición Mc Graw Hill, México.
- **CHIAVENATO.** A. (1992), "Introducción a la Teoría General de la Administración" Edición Mc Graw Hill, México.

- **CHIAVENATO.** Idalberto. (1994) "Recursos Humanos" Edición Mc Graw Hill, México.
- **DÍAZ DE SANTOS.** (1994) "La lealtad de sus clientes", Madrid – España.
- **DÍAZ HIDALGO,** Sara. (2005) "Estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial: objetivos de la capacitación y objetivos empresariales".
- **GARCÍA COLINA,** F.J. (2004) "La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas", Institución: Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba,
- **HERNANDEZ,** Roberto, **FERNÁNDEZ,** Carlos y otros, (2006) "Metodología de la Investigación", Editorial Mc. GRAW HILL. México.
- **HOROVITZ,** J. (2001) "Los siete secretos del servicio al cliente". Editorial Pearson.
- **MUCHINSKY,** Paul M, Elizalde Lorenzo. (2002) "Psicología Aplicada Al Trabajo: una introducción a la psicología organizacional", Editorial Thomson Learning 6º Edición. . p. 1
- **REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.** (2006) Diccionario esencial de la lengua española. Editorial Espasa Calpe. Madrid – España,

- **REZA TROSINO**, Jesús Carlos.(2006), “Nuevo Diagnostico De Necesidades De Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones”, Editorial Panorama 1º Edición. México, p. 64
- **RODRÍGUEZ**, Joaquín. (2007),”Administración Moderna de Personal”, Editorial Thomson Learning 7º Edición. México, P. 254.
- **Schermerhord** John – Hunt – Osborn. (2004) “Comportamiento Organizacional”, 1era edición, Editorial Limusa Miley, México.
- **VARGAS**, Martha. (2006) “Calidad y servicio”. Editorial Eco. Bogotá-Colombia.
- **ZEGARRA**, José. (2004) “Metodología de la investigación Científica y Tecnológica”. Editorial Días de Santos. .Barcelona – España..

## **ANEXOS**

## ANEXOS

ANEXO N°1Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
¿El desconocimiento de sus funciones por parte del personal de la Empresa Carguero Chinito S.A.C, no permite mejorar la productividad y calidad para la captación de más clientes en dicha empresa?	<p><b>Objetivo general:</b> El objetivo principal de esta investigación es mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa carguero chinito SAC.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> 1) Elevar el nivel de conocimientos del personal de la Empresa Carguero Chinito S.A.C. 2) Lograr el desarrollo de la Empresa.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> Si se elabora un plan de capacitación sobre gestión empresarial, atención al cliente y mejoramiento de la calidad, dirigido a los trabajadores de la Empresa Carguero Chinito S.A.C, entonces se lograra mejorar su desempeño laboral.</p> <p><b>Hipótesis secundarias:</b> 1. Si se elabora un plan de capacitación para los</p>	<p>Variable dependiente: el desconocimiento del proceso de producción por parte de los trabajadores de la empresa Carguero Chinito S.A.C.</p> <p><b>Variable independiente:</b> Vi = Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los</p>	<p><b>De la Variable Dependiente:</b> 1. Número de Cursos realizados.</p> <p><b>De la Variable Independiente:</b> 1. Número de Cursos a realizar. 2. Número de charlas a realizar.</p>	<p>En este diseño metodológico se señalan los procedimientos seguidos para determinar la población y la muestra de estudio, así como los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la investigación.</p>

		<p>trabajadores en la Empresa Carguero Chinito S.A.C, entonces se lograra distribuir mejor las funciones por áreas.</p> <p>2. Si se elabora un plan de capacitación para los trabajadores entonces se lograra el desarrollo económico en la empresa Carguero Chinito S.A.C.</p>	trabajadores de la Empresa Carguero Chinito S.A.C.		
--	--	---	--	--	--

**ANEXO N°2****ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA**

La presente encuesta servirá para poder desarrollar la tesis titulada "PLAN DE CAPACITACION DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA CARGUERO CHINITO SAC" la misma que está a cargo de SADITH MARTINEZ MALLQUI y será presentada en la escuela académico profesional de ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS" filial Huaraz por lo que se le pide responder con seriedad, marcando con un aspa una sola alternativa por cada pregunta.

1. **Usted conoce a la empresa carguero "CHINITO S.A.C"**

a) SI                       b) NO

2. **¿Qué le parece el servicio que le brinda la empresa?**

a) Buena   
b) Regular   
c) Pésima   
d) Mala

3. **¿Cree usted que la empresa debe invertir en capacitar a su personal?**

a) SI                       b) NO.

4. **¿Hace cuánto tiempo viene trabajando con la empresa?**

a) 2 a 3 años   
b) 3 a 4 años   
c) 4 a 5 años

d) Más de 5 años

5. ¿Cuál fue el motivo que le llevo a trabajar con esta empresa?

a) Por sus servicios

b) Por la disponibilidad de sus vehículos

c) Por su responsabilidad

d) Por su puntualidad

6. ¿usted cree que la empresa cuenta con un buen plan de organización?

a) SI

b) NO

7. ¿Qué le parece los precios que le cobra la empresa?

a) Muy caro

b) Barato

c) Justos

d) Accesibles

8. ¿Usted estaría de acuerdo que el administrador de la empresa le brinde una atención más personalizada?

a) SI

b) NO

9. ¿Frente algún reclamo o petición la empresa soluciono su problema?

a) SI

b) NO

10. ¿A su punto de vista cada cuanto tiempo se debe capacitar al personal?

a) mensual.

b) cada 6 meses.

c) una vez al año.

d) de vez en cuando

GRACIAS.