



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

TESIS:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE PARA

LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE

TRANSPORTES CRUZPER S.A.C.

AUTOR:

PEREZ CAJAN JONATHAN MICHEL

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

PIMENTEL - PERÚ

2016

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres que han luchado siempre por mí, apoyándome en todo con su cariño y amor.

Agradezco a la Universidad Alas Peruanas por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Expreso gratitud a los profesores que durante mi carrera profesional han aportado con un granito de arena a mi formación.

DEDICATORIA

A DIOS

Por iluminarme, guiándome en la realización de este trabajo día con día;
por darme sabiduría, fortaleza, paz, amor y comprensión en los
momentos difíciles.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
RESUMEN	1
ABSTRAC	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	6
1.1.1. A nivel internacional	6
1.1.2. A nivel nacional	7
1.1.3. A nivel local	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.2.1. Problema Principal	9
1.2.2. Problemas Secundarios	10
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. Objetivo Principal	10
1.3.2. Objetivos Secundarios	10
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	11
1.4.1. Científica	11
1.4.2. Institucional	11
1.4.3 Social	11
CAPÍTULO II	13
2. MARCO TEORICO	14
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	14
2.1.1. A nivel Internacional	14
2.1.2. A nivel Nacional	16
2.1.3. Nacionales	19
2.2 BASES TEÓRICAS	22
2.2.1. Capacitación	22
2.2.2. Desempeño Laboral	39
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	44
CAPÍTULO III	47
3. HIPÓTESIS Y VARIABLES	48
3.1 HIPÓTESIS	48

3.2 VARIABLES.....	48
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	49
CAPÍTULO IV	51
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	52
4.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	53
4.3 MÉTODOS	53
4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	54
4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
4.5.1 Tipos de Técnicas e instrumentos.....	54
4.5.2 Procedimientos para la recolección de datos.	55
4.5.3 Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos ...	55
CAPÍTULO V.....	58
5. ANÁLISIS Y RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	59
5.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
5.1.1 Resultados programa de Capacitación.....	59
5.1.2 Resultado Desempeño Laboral	79
5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	97
5.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	98
CAPÍTULO VI.....	101
6. PROPUESTA	102
6.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES CRUZPER S.A.C.....	102
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS	121

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue proponer un programa de capacitación en atención al cliente para la mejora del desempeño laboral en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C.

Se desarrolló un estudio de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, donde la población estuvo conformada por los trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, es decir 50 personas los mismos que conformaron la muestra en estudio a quienes se aplicó un cuestionario a través de la técnica de la encuesta para obtener los resultados de la investigación.

Los resultados mostraron que el nivel de desempeño de los trabajadores no es buena, se debe a los factores asociados a la transmisión de conocimiento: misión, visión, políticas institucionales políticas de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, capacitaciones antes y durante el desarrollo de sus funciones en el puesto, no es del todo eficiente debido a la falta de motivación y a las competencias del puesto no son las idóneas. Se concluye que el desempeño del personal de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, en la identificación de las variables del nivel desempeño es bueno en el factor discreción, pues manifiestan que a la información sólo deben tener las personas idóneas, también demostraron tener responsabilidad en el cumplimiento de sus horarios de trabajo y los factores que aún falta alcanzar para un buen desempeño es: calidad de trabajo con un 28%, organización con un 13.8%, colaboración e iniciativa. También se tuvo que el programa de capacitación está centrado en cubrir las brechas para sobrepasar el requisito de cada una de las variables del desempeño, con esto se espera logra que el nivel de desempeño pase de ser buena a muy buena. Dentro las dificultades que atraviesan es; motivar al personal, mejorar las competencias de los trabajadores para desarrollar sus funciones en el puesto.

Palabras clave: Programa de capacitación, atención al usuario, desempeño laboral.

ABSTRAC

The aim of the research was to propose a training program in customer service for improving job performance in CRUZPER Transport Company S.A.C.

A descriptive study type was developed, with a non-experimental design, where the population consisted of workers Transport Company CRUZPER SAC, ie 50 people the same that formed the study sample to a questionnaire was applied across the survey technique to obtain the results of the investigation.

The results showed that the level of worker performance is not good, is because the factors associated with the transmission of knowledge: mission, vision, institutional policies of the Transport Company CRUZPER SAC, training before and during the course of their duties the position is not entirely efficient due to lack of motivation and job skills are not ideal. It is concluded that the performance of staff Transport Company CRUZPER SAC, in identifying variables performance level is good at the discretion factor, as state that information should only have the right people, also proved to have responsibility for the compliance with their work schedules and the factors that lack even reach for good performance is quality of work with 28%, 13.8% organization, collaboration and initiative. It also took the training program is focused on filling the gaps to overcome the requirement of each of the variables of performance, with expected achieves this performance level transformation from good to very good. Among the difficulties faced, it is; motivate staff, improve the skills of workers to perform their duties in office.

Keywords: Training program, customer service, job performance.

INTRODUCCIÓN

Para Chiavenato (2010) la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Para Zelaya (2006) en el desempeño laboral interviene factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes.

La empresa CRUZPER S.A.C., ha presentado problemas por el bajo desempeño por parte de sus trabajadores, y esto se observó por la poca interrelación entre sus colaboradores, no existe algún tipo de método o sistema que ayude a mejorar dicha problemática. En el Manual de Organización de Funciones se observó que no todo el personal realiza su trabajo de manera adecuada, resaltando que la atención al cliente se brinda de forma irregular, en la cual el desempeño laboral no se es establecido de forma clara, lo que permite diagnosticar un bajo desempeño de las actividades, tampoco existe una supervisión diaria o mensual al personal, más aun cuando no se cuenta con una capacitación constante en la empresa.

El problema de investigación quedó formulado de la siguiente manera: ¿Cómo mejorar el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016?

El objetivo de la investigación fue proponer un programa de capacitación en atención al cliente para mejorar el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016.

La metodología se desarrolló a través de un estudio de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, donde la población estuvo conformada por los trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, es decir 50 personas los mismos que conformaron la muestra en estudio a quienes se aplicó un cuestionario a través de la técnica de la encuesta para obtener los resultados de la investigación.

La hipótesis plantea que la implantación de un programa de capacitación en atención al cliente permitirá mejorar el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016.

En cuanto al contenido de la presente investigación se divide en seis capítulos los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I abarca en Problema de Investigación, donde está el planteamiento del problema, además está la formulación del problema, justificación e importancia de la investigación, limitaciones de la investigación, y los objetivos.

El Capítulo II comprende todo lo que es Marco Teórico, en el cual se da a conocer los antecedentes de estudios, las bases teóricas científicas y la definición de la terminología.

El Capítulo III, abarca la hipótesis de la investigación, la definición de las variables y su operacionalización.

El Capítulo IV contiene la Metodología de la Investigación, es decir la metodología a ser utilizada seguido por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos.

El Capítulo V contiene el Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se observa los resultados estadísticos en Figuras y gráficos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, además está la discusión de resultados.

El Capítulo VI contiene la propuesta de la investigación.

El Capítulo VII, contiene las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Situación Problemática

Las empresas más exitosas a nivel mundial invierten mucho tiempo y recursos para mantener un buen desempeño laboral, donde la innovación y la productividad puedan desarrollarse en cada trabajador a través de una buena organización.

1.1.1. A nivel internacional

En Colombia para desempeñar aquellas funciones críticas y de alto impacto frente al cliente, las empresas tienen la obligación de garantizar que los empleados responsables de dichos procesos hayan sido seleccionados, capacitados y retroalimentados para evitar errores que afecten a los clientes y los lleven a tomar decisiones de retiro para no regresar nunca. La excelencia técnica, idoneidad y conocimiento de los productos y servicios tiene que ser absoluta (Botero, F, 2015).

En Cuba se tuvo que en el sector del transporte resulta muy fácil para el cliente percibir el servicio recibido y poder diferenciarlo con las expectativas que sobre el mismo se había creado, puesto que conocer las necesidades del cliente y poderlas satisfacer se

convierte en un factor determinante para diferenciar la organización de la competencia, esto puede derivar en un elemento de ventaja competitiva en cuanto se consiga optimizar el flujo de mercancías, su costo de manipulación así como agilizar el servicio y el nivel de fiabilidad lo que convierte en un aspecto estratégico clave las relaciones que se puedan establecer entre remitentes, transportistas y destinatarios, para dar viabilidad a un sector cada vez más competitivo y donde los márgenes son más reducidos (Cedeño Millares & Carcacés Domínguez, 2015)

En Ecuador se tuvo que el servicio de transporte siempre ha sido un tema de discusión en el país, los usuarios se quejan de la ineficiencia en el servicio prestado, mientras que los dueños de las unidades y socios de las empresas alegan que su utilidad es mínima en relación al servicio que prestan. (Illescas Ochoa,S, 2015)

1.1.2. A nivel nacional

Se ha identificado que la gestión de recursos humanos es fundamental, para las empresas Piuranas y uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado, donde la evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias

laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral (Castillo Palacios, F, 2015)

Es difícil permanecer concentrado en hacer críticas constructivas que, según lo esperado, llevarán al empleado a mejorar, puesto que podría estar tentado de evitar una situación de posible conflicto, esta problemática se vive en las diferentes empresas de Arequipa, por lo que se debe enfrentar el hecho de que un empleado deficiente no mejorará, a menos que este empleado tome conciencia de que debe mejorar. Si se concentra en los resultados deseados, y no en las deficiencias que percibe en el empleado, puede mejorar las probabilidades de un resultado positivo (Arroyo Carbonell, A, 2015).

En algunas empresas de Lima, no se permite que haya un segundo encuentro si la persona no sonríe durante la primera entrevista, por lo que es necesario realizar las pruebas necesarias para determinar los conocimientos, habilidades y competencias de los postulados, mientras mejor realicen la selección del personal, se podrá disminuir el índice de rotación, y se mejorará los niveles de servicio (Contac, 2015).

1.1.3. A nivel local

La Empresa CRUZPER S.A.C viene operando por más de 10 años en el territorio nacional, el rubro principal de la empresa es el alquiler de vehículos en general, transporte liviano y pesado, dentro del cual destaca el de camionetas 4x4, Toyota fortuner

cerradas, Combi Hiace, Minibuses, Ómnibus, Cisternas de Agua y Combustible, Camiones para carga, todos equipados para la actividad de explotaciones, perforaciones, explotación de yacimientos mineros y trabajos en carretera.

La empresa CRUZPER S.A.C., ha presentado problemas por el bajo desempeño laboral por parte de sus trabajadores, y esto se observó por la poca interrelación entre ellos, no existe algún tipo de método o sistema que ayude a mejorar dicha problemática. En el Manual de Organización de Funciones se observó que no todo el personal realiza su trabajo de manera adecuada, resaltando que la atención al cliente se brinda de forma irregular, en la cual el desempeño laboral no se es establecido de forma clara, lo que permite diagnosticar un bajo desempeño de las actividades, tampoco existe una supervisión diaria o mensual al personal, más aun cuando no se cuenta con una capacitación constante en la empresa.

Por lo tanto para superar la problemática, la investigación que se realizara es la propuesta de un Programa de Capacitación en atención al cliente para la mejorar el Desempeño Laboral de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C.

1.2. Formulación del Problema de Investigación

1.2.1. Problema Principal

¿Cómo mejorar el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016?

1.2.2. Problemas Secundarios

- ✓ ¿Cuál es el estado actual del desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016?
- ✓ ¿Qué factores influyen en el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, Chiclayo 2016?
- ✓ ¿Qué características debe tener una estrategia de solución para mejorar el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016?
- ✓ ¿Qué resultados generará la implantación de un programa de capacitación en atención al cliente en el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Principal

Proponer un programa de capacitación en atención al cliente para mejorar el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016.

1.3.2. Objetivos Secundarios

- ✓ Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016.
- ✓ Identificar los factores influyentes en el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016.
- ✓ Diseñar un programa de capacitación en atención al cliente para mejorar el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016.
- ✓ Estimar los resultados que generará la implantación de un programa de capacitación en atención al cliente en el

desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016.

1.4. Justificación e importancia.

1.4.1. Científica

Desde el punto de vista científico, la investigación generó reflexión y discusión sobre el conocimiento existente dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas. El estudio se fundamentó en los conceptos y definiciones de (Chiavenato, I, 2007) respecto a la capacitación del personal, como parte del proceso que buscó mejorar las condiciones de la empresa dentro del entorno interno, por tal motivo el desempeño laboral se ve involucrado. Esta investigación desempeñó un papel importante en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes CRUSPER S.A.C.

1.4.2. Institucional

Se generó conceptos de teorías de capacitación y desempeño laboral a partir de un estudio tipo descriptivo con un diseño no experimental con conocimientos válidos y confiables dentro las Ciencias Administrativas en general, de esta manera sirvió de referencia para otras investigaciones donde se presente situaciones similares a las que aquí se plantearon.

1.4.3 Social

Por otra parte tiene justificación social, ya que, la investigación mostró nuevos caminos para la empresa donde los principales beneficiados fueron los trabajadores ya que se comprendió la

situación de la empresa respecto a la capacitación y el desempeño laboral.

Por último el presente trabajo es importante porque permitió dar solución al problema planteado en la investigación y en consecuencia se consiguió tener las siguientes ventajas: estimular el buen trato a los trabajadores, se mejoró el funcionamiento social interno asegurando un trabajo más adaptado a lo que requiere la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes del estudio de investigación

2.1.1. A nivel Internacional

Título: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Autor:(Uría Calderón, D, 2011)

Resumen:

Actualmente en las empresas se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero dónde queda la reciprocidad de la empresa hacia el trabajador, los directivos deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que es el motor de la empresa y por tanto merece condiciones óptimas para su desempeño laboral

Relevancia: El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático

en las empresas, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado al trabajo diario de los empleados, además menciona la desmotivación en los trabajadores muchas veces se da por la falta de reconocimiento a su labor y que los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en las empresas son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

Título: “LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN AMÉRICA LATINA”

Autor: (Guidobono, G, 2014)

Resumen: La cuestión de la capacitación como mecanismo de mejora de la productividad, ha sido objeto de múltiples estudios, en particular, desde la mirada de los expertos en management, y de los especialistas en políticas públicas de empleo, ya que no se pone mucho énfasis en ese aspecto y mucho menos en el sector de transporte de carga.

Relevancia: En este sector, a pesar de la importancia relativa que posee en la actividad, parece ser el que más modesta, desigual, pero se ha ido profesionalizando y tiene acceso acotado a sistemas de capacitación orientados al cliente.

Título: “SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD” (ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN

DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”

Autor: (Fuentes Navarro, 2012)

Resumen: La satisfacción laboral, es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización entre otros. Es por eso que es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos para la organización.

Relevancia: La satisfacción laboral es un tema que muchas organizaciones han tomado de una forma ligera, ya que lo ven como un gasto y no como una inversión en sus colaboradores, el tema es importante ya que si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustándole lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora y así lograr una mayor satisfacción personal.

2.1.2. A nivel Nacional

Título: “GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA RODRÍGUEZ SERVICIOS GENERALES S.A.C”

Autor:(Valles Anticona, A, 2014)

Resumen: Las remuneraciones del personal operativo de la empresa, presenta limitaciones en relación al cumplimiento de importantes criterios de una buena gestión retributiva; pus a pesar de ser ligeramente superiores a la competencia, no guardan relación directa con el rendimiento de horas trabajadas, tampoco guardan equidad interna, y prevalece el componente fijo de la retribución. En cuanto a los otros componentes de la retribución, los incentivos son mínimamente atendidos por la empresa (propinas por terminar un trabajo a tiempo); y en el caso de las prestaciones y servicios sociales, la empresa si cumple con las leyes laborales, adicionalmente brinda algunos beneficios voluntarios (pasajes, alimentación y alojamiento en la ciudad de Huamachuco).

Relevancia: Existe una débil política retributiva, lo cual genera que los trabajadores no estén plenamente satisfechos y en consecuencia no cuidan la calidad de los servicios que ofrecen a los clientes.

Título: “CLIMA LABORAL EN EL AREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE EMAPA CAÑETE”

Autor:(Subauste Arroyo, M, 2013)

Resumen: El índice de rotación de personal es continuo, originando un clima laboral tenso ya que muchas veces el personal no está capacitado para asumir nuevas responsabilidades y por ende se ha observado que los clientes muestran descontento,

porque el clima laboral dentro de la empresa no es el adecuado y es notable la tensión que existe.

Relevancia: Es importante resaltar que el clima laboral desfavorable que se forma dentro de las empresas, no es en muchos casos por culpa de los trabajadores, si no por las decisiones que toman los dirigentes de las empresas, ya que pueden llegar a despedir a trabajadores, y luego los que se ven perjudicados son los que se quedan dentro de la empresa que suelen asumir responsabilidades que no les confiere.

Título: “PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE

LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DEL GIMNASIO “SPORT CLUB” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013

Autor:(Martell Ruiz, G.; Sánchez Ayala, A, 2013)

Resumen: Las empresas de servicios son las que por regla general enfatizan y enfocan sus esfuerzos en brindar un servicio que cumpla y en lo posible exceda, las expectativas de los clientes pero estos los clientes expresaban su insatisfacción con el servicio de la empresa ya que en repetidas ocasiones debían privarse de hacer uso de ciertas partes de las instalaciones o de algunas máquinas, que los trabajadores operativos no podían habilitar oportunamente por falta de conocimiento.

Relevancia: La opinión que se forman los clientes sobre el producto o servicio que reciben, se basa principalmente en la

calidad de atención que reciban, derivada del desempeño laboral de los trabajadores.

2.1.3. Nacionales

Título: “PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO BASADO EN EL MODELO DE SABINO AYALA PARA MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA CAJA TRUJILLO”

Autor:(Ayala Villegas, S, 2012)

Resumen: Aspectos del capital humano y se ofrece una serie de procedimientos para la solución de problemas que pueden ser aplicables a las empresas objeto de estudio, es decir, a las empresas del sector financiero y bursátil en nuestro país realizándose un estudio que permite determinar cuáles son los rasgos principales del conocimiento de las personas, en función de los cargos directivos y mandos intermedios, estudios realizados, retribución y años de antigüedad , pudiendo servir de punto de partida para el estudio de un sistema de gestión del capital humano vinculado a la estrategia de la empresa.

Relevancia: Con la implementación de un programa de capacitación se podrá contar con personal más motivado debido a que también se mejora las condiciones laborales dando como resultado que el colaborador sea más productivo en la empresa.

Título: “FACTORES DE LA MOTIVACIÓN QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO DE SALUD DE CENTRO QUIRÚRGICO – H.R.D.L.M.CHICLAYO”.

Autor:(Vásquez Torres, M, 2013)

Resumen: Una organización llega a triunfar o fracasar, si desarrollan o no ciertos procesos y sus integrantes se adapten a las normas, se identifiquen con los objetivos y logren satisfacer sus necesidades. Pero además, es labor de los gerentes el recompensar y estimular a los recursos humanos de manera oportuna y significativa.

Relevancia: La motivación y el comportamiento organizacional se han convertido en temas de interés en los estudios de cultura organizacional, los que han resaltado que en toda actividad humana interviene la motivación como mecanismo para lograr los objetivos determinados y alcanzar las metas deseadas a través de un comportamiento definido.

Título: “CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO EN LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE DE PARRILLAS MARAKOS 490 DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE”

Autor:(Mino Pérez, 2014)

Resumen: Las empresas constantemente están innovando y tratando de crecer interna y externamente. Por ello, es importante conocer ciertos indicadores esenciales que nos permitan encaminarnos hacia la mejor toma de decisiones, dos de estos indicadores cumplen un rol vital para el logro del éxito en las organizaciones: El Clima Laboral y La Evaluación de Desempeño.

Relevancia: La idea es identificar a los mejores colaboradores y en

qué tipo de clima laboran para replicar esta experiencia con ellos en su nuevo local; para ello se ha creído conveniente realizar una evaluación de 360 grados y una medición del nivel de satisfacción de los clientes sobre la atención del personal en general y otra evaluación para determinar el clima Laboral en el que se encuentra su empresa y encontrar una posible correlación

2.2 Bases Teóricas

2.2.1. Capacitación

(Chiavenato,I, 2007) Menciona a la capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa donde existen varias formas de definir en qué consiste la capacitación, entre ellas se pueden mencionar las siguientes: Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

La capacitación es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud. Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda (Chiavenato,I, 2007)

Para (Chiavenato,I, 2007)la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos

humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

La capacitación de los empleados es una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de éstos se deben modificar y actualizar. Los gerentes, por su puesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y como debe ser la capacitación.

Capacitar es complementar la educación académica del empleado o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad. Otras teorías manifiestan, que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Como cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos se entra al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y

adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo.”

(Chiavenato,I, 2007) complementa que el proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y modificar actitudes. En un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que le permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Servicio de formación que se brinda a empresarios y / o empleados con el propósito de dotarles en destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personas y otras áreas relacionadas.

2.2.1.1 Procesos de Capacitación

Según (Chiavenato,I, 2007)la capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos significa alcanzar el desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales; teniendo en cuenta que el proceso de capacitación se debe ver con cautela, mucho más en estos tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y

competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente, la capacitación es un proceso continuo y pasa por 4 etapas.

Diagnóstico de las necesidades de capacitación: La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida, incluyendo cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias.

Diseño del programa de capacitación: Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un

mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización

Ejecución del programa: La conducción, implantación y ejecución del programa donde existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación

Capacitación en el puesto: es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto, puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales, la dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo.

Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto; las habilidades pueden variar desde las técnicas como programación de computadora, hasta las interpersonales como liderazgo o trabajo en grupo. Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización y juegos de empresas, uno de los formatos más común de

los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada.

2.2.1.2. Dimensiones de la Capacitación

De acuerdo a (Chiavenato, I, 2007) la capacitación en una empresa sin importar el tamaño cumple cuatro funciones principales:

Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuyendo información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

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

Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de

gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores y de los promotores) o técnicas de ventas.

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

2.2.1.3. Tipos de capacitación

Para (Chiavenato, I, 2007) cuando las organizaciones invierten en la capacitación de los empleados, sería bueno saber qué es lo que está ofreciendo a los colaboradores para puedan ser más productivos, es por ello que la capacitación en destrezas interpersonales es una prioridad para muchas organizaciones. A continuación se describen los principales tipos de capacitación que proporcionan las organizaciones:

Destrezas Interpersonales: incluye liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente,

conciencia cultural y de la diversidad, otras destrezas interpersonales.

Técnica: capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnologías de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular.

Empresarial: las capacitaciones están relacionadas finanzas, marketing, optimización, de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional.

Obligatoria: este tipo de capacitaciones seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales son exigidas con la finalidad de velar por las integridad de los y trabajadores y la población.

Gestión del desempeño: cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.

Solución de problemas y toma de decisiones: definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones.

Personal: planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, cómo hablar bien en público.

2.2.1.4. Métodos de capacitación

La capacitación de empleados se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón de clases; Sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad de proporcionar información. La capacitación se suele dividir en tres grandes grupos:

a. Capacitación para el trabajo

Esta capacitación va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa y se dividen en:

Capacitación de pre ingreso: se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación de inducción: es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación promocional: busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

La capacitación en el trabajo es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

b. Métodos Tradicionales de Capacitación en el trabajo

Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.

Rotación de empleos: los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.

Enseñanza y capacitación: los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como aprendiz.

Ejercicios de experiencia: los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.

Cuadernos de ejercicios y manuales: los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.

Conferencias en el salón de clases: los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

c. Métodos de Capacitación Basados en Tecnología

Los métodos de capacitación se dan de diferentes maneras y a través de diferentes herramientas CD-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio: los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.

Videoconferencias, tele conferencias, televisión por satélite: los empleados escuchan o participan conforme la información que se transmite o se demuestran ciertas técnicas.

E-aprendizaje: aprendizaje basado en Internet donde los empleados participa en simulaciones multimedia u otros módulos interactivo Como Beneficia la Capacitación a las Organizaciones

La capacitación beneficia a las organizaciones en los siguientes aspectos: Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo,

mejora la relación jefes-subordinados, es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y calidad del trabajo, ayuda a mantener bajos los costos, elimina los costos de recurrir a consultores externos.

2.2.1.5. Pasos para lograr un buen programa de capacitación

De acuerdo a (Chiavenato, I, 2007) realizar una capacitación en una empresa para que tenga éxito es necesario seguir algunos pasos que se describen a continuación:

Análisis de las Necesidades: su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades futuras de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y medibles de los conocimientos y el desempeño.

El diseño de la instrucción: se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive ejercicios y actividades.

Validación: en el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación.

Aplicación: se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como capacitación práctica, clases lo más sencillo posible. A través del programa de capacitación, el personal experimentado debe recordar lo que se tiene que hacer; por otro lado, para el personal de nuevo ingreso debe tener un carácter introductorio y didáctico. Para el personal permanente se requiere un nivel de capacitación elevado y continuo, que debe ser instrumentado de manera progresiva en la medida en que el personal se vaya involucrando en el proceso de trabajo y en las complejas áreas de actividades que lo componen.

En este punto se debe prestar atención, tanto a las necesidades del individuo como a los requerimientos para capacitarlo en un procedimiento en particular. Ningún administrador de personal en el ámbito directivo alcanzará el punto donde conozca a la perfección todo lo relacionado con el proceso. El aprendizaje es una actividad de toda la vida. El administrador de personal debe asegurarse que cada miembro del personal cuente con la capacitación y apoyo necesario para ejecutar las tareas encomendadas.

El proceso de evaluación debe identificar todas las necesidades de capacitación, incluyendo tanto las áreas especializadas como aquellas que no lo son, y luego jerarquizarlas y establecer un programa para atender las

carencias o limitaciones identificadas. Y aprendizaje programado.

Evaluación y seguimiento: estos sirven para determinar la efectividad del programa. Se debe evaluar de acuerdo con:

Reacción: documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.

Aprendizaje: usar recursos para la retro alimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.

Comportamiento: anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los empleados aplican las habilidades y conocimientos nuevos a su trabajo.

2.2.1.6. Tipos de capacitación en el puesto

Para (Chiavenato,I, 2007)las capacitaciones que se realizan en empresa son diversas pero si trata de capacitar en el puesto son las siguientes:

Instrucción directa en el puesto: en la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando

al supervisor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.

Rotación de puesto: en la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos. Las principales ventajas de la capacitación en el puesto son:

Relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Conferencias: las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

Juego de roles: se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr

negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran.

Técnicas audiovisuales: la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje programado: es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas. Este método es efectivo porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando. Su ventaja principal es que reduce el tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Simulaciones: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc. que utilizaran en su puesto pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las maquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligros capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Los instrumentos más usuales son:

Cuestionario: que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa.

Descripción y perfil del puesto: que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.

Evaluación de desempeño: que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares

establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

2.2.2. Desempeño Laboral

Para Zelaya (2006) el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías: las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación); las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tendencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona; y las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

Bohórquez (2002), el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

(Chiavenato, I, 2007) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es

necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

(Chiavenato, I, 2007) complemento que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Dessler, (2001) define a la evaluación de desempeño como la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño.

2.2.2.1. Importancia del Desempeño

Stoner (1994), manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y los jefes que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia. Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la

capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

2.2.2.2. Evaluación del Desempeño

Para Dessler (2001) existen diferentes formas de evaluar el desempeño en la organización:

Supervisor Inmediato, es la persona que estaría y por lo general está en mejor posición para observar y evaluar el desempeño de un subordinado y es el responsable del desempeño de esa persona.

Evaluación de los compañeros, La evaluación de un empleado hecha por sus compañeros de trabajo puede ser muy efectiva para predecir el éxito futuro de la administración. Un problema podría ser los convenios de ayuda mutua, porque todos los compañeros sencillamente se reunirían para darse calificaciones altas unos a otros.

Comités de Estimación, por lo general están compuestos por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores más

Autoestimaciones, hechas por el personal sobre su propio desempeño, el problema radica en que los empleados se califican más alto de lo que sus superiores podrían hacerlo.

Evaluación por los subordinados, muchos lo llaman retroalimentación ascendente, aplica a toda la empresa y

ayuda a alta gerencia a diagnosticar estilos para mejorar la administración de la organización.

Retroalimentación de 360 grados, En este caso la información es recabada de toda la organización, por lo general este método se usa para la capacitación y el desarrollo.

2.2.2.3. Dimensiones del Desempeño Laboral

(Chiavenato, I, 2007) menciona que el desempeño laboral está compuesto por las siguientes dimensiones:

Calidad del trabajo: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.

Cantidad de trabajo: Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que ejecuta dichas labores.

Capacidad para seguir instrucciones: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.

Cuidado de equipos y materiales: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.

Colaboración: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.

Asistencia: Cumplimiento al hacer acto de presencia en el trabajo.

Puntualidad: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.

Relaciones interpersonales: Comportamiento social adecuado en el trato con sus supervisores, compañeros de trabajo, usuarios y visitantes.

Responsabilidad: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.

Iniciativa: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.

2.3. Definición de términos básicos

Ambiente físico. Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. (Castillo, J, 2006)

Ambiente social. Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. (Chiavenato, I, 2007)

Características estructurales. Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. (Gan, F, 2007)

Características personales. Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. (Castillo Palacios, F, 2015)

Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. (Chiavenato,I, 2007)

Evaluación del desempeño: es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.(Castillo Palacios, F, 2015)

Capacidad: habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.(Castillo Palacios, F, 2015)

Desempeño: conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales, también está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. (Chiavenato,I, 2007)

Motivación. La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. (Chiavenato,I, 2007)

Plan de capacitación: es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. (Chiavenato, I, 2007)

Reconocimiento. La mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador. (Gan, F, 2007)

Seguimiento del desempeño: Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

Seguridad en el Empleo. El grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos. (Gan, F, 2007)

CAPÍTULO III

3. Hipótesis y Variables

3.1 Hipótesis

La implantación de un programa de capacitación en atención al cliente permitirá mejorar el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016.

3.2 Variables

Variable Independiente (VI): Programa de Capacitación.

Para Chiavenato (2010) la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Variable Dependiente (VD): Desempeño laboral.

(Robbins, S, 2004) menciona que el desempeño laboral es un proceso complejo en el cual intervienen varios factores que, bajo determinadas circunstancias de trabajo, cobran más relevancia unos que otros. Estos factores pueden variar aun en una misma jornada, dándole un matiz diferente al desempeño humano, donde es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

3.3. Operacionalización de las Variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento de recolección de datos
Capacitación	Transmisión de informaciones	Conocimiento de la institución	Técnica: encuesta. Cuestionario para trabajadores
		Conocimiento de políticas	
		Conocimiento de reglamentos	
		Conocimiento de actividades	
	Desarrollo de habilidades	Desempeño del cargo	
		Eficiencia en el desarrollo de las tareas	
		Experiencia en el puesto	
	Desarrollo o modificación de actitudes	Actitud entre los trabajadores	
		Motivación en el trabajo	
		Relaciones interpersonales	

	Desarrollo de conceptos	Desarrollo de conocimientos	
		Conocimiento de la filosofía institucional	
		Concepto de prácticas administrativas	

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica e instrumentos
Desempeño	Calidad del Trabajo	Nivel de Calidad	Técnica: encuesta. Cuestionario para trabajadores
	Organización del Trabajo	Nivel de organización de trabajo	
	Colaboración, asistencia y puntualidad	Nivel de objetivos de equipo	
	Responsabilidad	Nivel de responsabilidad	
	Capacidad para soportar presión al entregar resultados	Nivel de presión en el trabajo	
	Discreción y tacto	Nivel de actitud reservada	
	Iniciativa	Nivel de iniciativa	

CAPÍTULO IV

4. Metodología de la Investigación

4.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación

Descriptivo y propositivo, de acuerdo a (Hernández Sampieri, R, Fernández Collao, C, & Baptista Lucio, P, 2010), este tipo de investigación tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una más o variables en una población. Por tanto, en esta investigación se describieron las características relacionadas a las dos variables en estudio, es decir, la capacitación y el desempeño laboral en la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, analizando la problemática a través de una población objeto de estudio.

Diseño de Investigación

El diseño, según el tipo de investigación, fue el siguiente:

El diseño de investigación del cual se ha hecho uso fue el diseño de carácter no experimental, ya que no se sometió a ningún sistema de prueba. Según (Hernández Sampieri, R, Fernández Collao, C, & Baptista Lucio, P, 2010) lo que se hace en la investigación no experimental es

observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Se utilizó el diseño descriptivo simple siendo su esquema el siguiente:



Dónde:

M = Muestra de estudio.

O = Información a recoger.

P = Propuesta.

4.2 Nivel de la investigación

Se utilizó el siguiente nivel de investigación:

Explicativa, ya que lo que se buscó es acercarse al problema pero al mismo tiempo encontrar las causas del mismo, dando la explicación del comportamiento de las variables, y cómo influye la variable independiente en la variable dependiente.

4.3 Métodos

Análisis: este método se utilizó para poder analizar detalladamente los datos e información relacionada con la investigación, tanto de la temática de las variables como de los resultados estadísticos que se obtuvieron. (Bernal Torres, C, 2006) sostiene que este método es un procedimiento mental mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades.

Inductivo – deductivo: este método sirvió para poder llegar a las conclusiones de la investigación en función a los objetivos establecidos. De acuerdo a (Bernal Torres, C, 2006) es un método de inferencia

basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

4.4 Población y muestra

La población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa, es decir 50 personas los mismos que conformaron la muestra en estudio. En este sentido, se ha considerado un muestreo no probabilístico, ya que, no se ha requerido de un tratamiento con fórmulas estadísticas para su cálculo al contar con una población pequeña; por lo tanto, se ha considerado conveniente considerar el total de la población como la muestra que es 50 personas.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1 Tipos de Técnicas e instrumentos

Técnicas:

Encuesta: La técnica de recolección de datos fue la encuesta, con esta técnica se dio lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos. La encuesta, de acuerdo a (Bernal Torres, C, 2006) se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Instrumentos:

Para este estudio se aplicó el cuestionario el que estuvo conformado por un sistema de preguntas que como finalidad fue obtener datos para la investigación respecto a la capacitación y el desempeño laboral en la empresa de transporte CRUZPER S.A.C.

El cuestionario para esta investigación fue aplicado a los trabajadores de la empresa de transporte CRUZPER S.A.C, aquellos que brindaron la información necesaria respecto a las variables en estudio, cuyos datos obtenidos fueron ordenados en cuadros y representaciones gráficas estadísticas. Antes de su aplicación se sometió a la revisión y juicio de expertos en el tema que se ha investigado.

4.5.2 Procedimientos para la recolección de datos.

Diseño del cuestionario.

Validación de cuestionario (expertos en el tema- escuela de administración de la UAP).

Impresión del cuestionario de acuerdo a la muestra.

Se aplicara a los trabajadores de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C.

Ordenar, codificar, revisar la información de la información obtenida.

4.5.3 Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos

Los criterios de rigor científico que se tomaron en cuenta para la investigación son los determinados por (Alcaraz Moreno, N; Noreña Peña, A; Rebolledo Malpica,D; Rojas, J, 2012)que a continuación se detallan:

Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad

Conllevaron a los resultados de las variables observadas y estudiadas mediante el reporte de los resultados reconocidos como

verdaderos por los participantes; permanentemente se ejecutó la observación de las variables en su propio escenario y; donde se procedió a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.

Transferibilidad y aplicabilidad

La obtención de los resultados generó una valiosa información para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad.

Se detalló el procedimiento desde el contexto donde se ejecutó la investigación incluyendo quienes fueron los participantes en la investigación. Con lo referido a la recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificó y analizó de forma inmediata la información proporcionada. Por último, se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.

a) Consistencia para la replicabilidad.

Se obtuvieron los resultados a partir de la investigación mixta. Para determinar la consistencia de la investigación se efectuó mediante la triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo dar lugar al fortalecimiento del reporte de la discusión. El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias. Se detalló la coherencia del proceso de la recogida de los datos con

su respectivo análisis e interpretación de los mismos, mediante el uso de los enfoques de la ciencia (empírico, crítico y vivencial).

b) Confirmabilidad y neutralidad.

Los resultados que se determinaron en la investigación tuvieron la veracidad en la descripción. La veracidad radica en que los resultados fueron contrastados con la literatura existente; con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tengan similitudes con las variables estudiadas con una antigüedad de cinco años.

c) Relevancia.

Se investigó siempre con el propósito de alcanzar el logro de los objetivos planteados, puesto que se obtuvo un mejor estudio de las variables y su amplia comprensión.

CAPÍTULO V

5. Análisis y Resultado de la Investigación

5.1. Resultados de la investigación

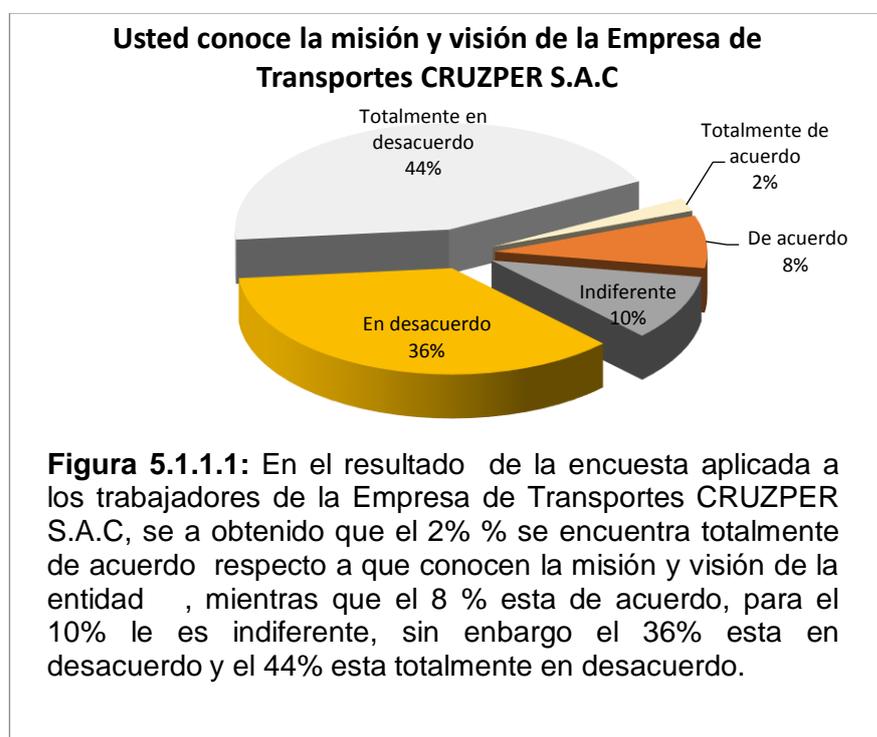
5.1.1 Resultados programa de Capacitación

Tabla N° 5.1.1.1

Usted conoce la misión y visión de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C

	n	%
Totalmente de acuerdo	1	2.0
De acuerdo	4	8.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	18	36.0
Totalmente en desacuerdo	22	44.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



Fuente: Tabla 5.1.1.1

Tabla N° 5.1.1.2

Tiene conocimiento de las políticas de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C

	n	%
Totalmente de acuerdo	3	6.0
De acuerdo	3	6.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	17	34.0
Totalmente en desacuerdo	22	44.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER-2016.



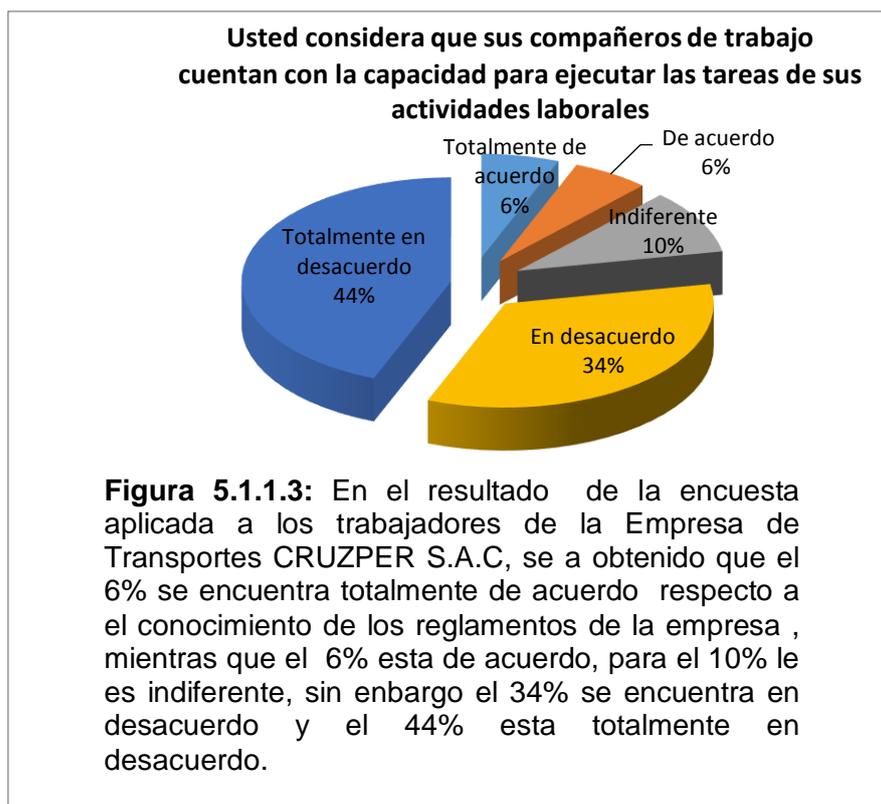
Fuente: Tabla 5.1.1.2

Tabla N°5.1.1.3

Usted considera que sus compañeros de trabajo cuentan con la capacidad para ejecutar las tareas de sus actividades laborales

	n	%
Totalmente de acuerdo	3	6.0
De acuerdo	3	6.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	17	34.0
Totalmente en desacuerdo	22	44.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER-2016.



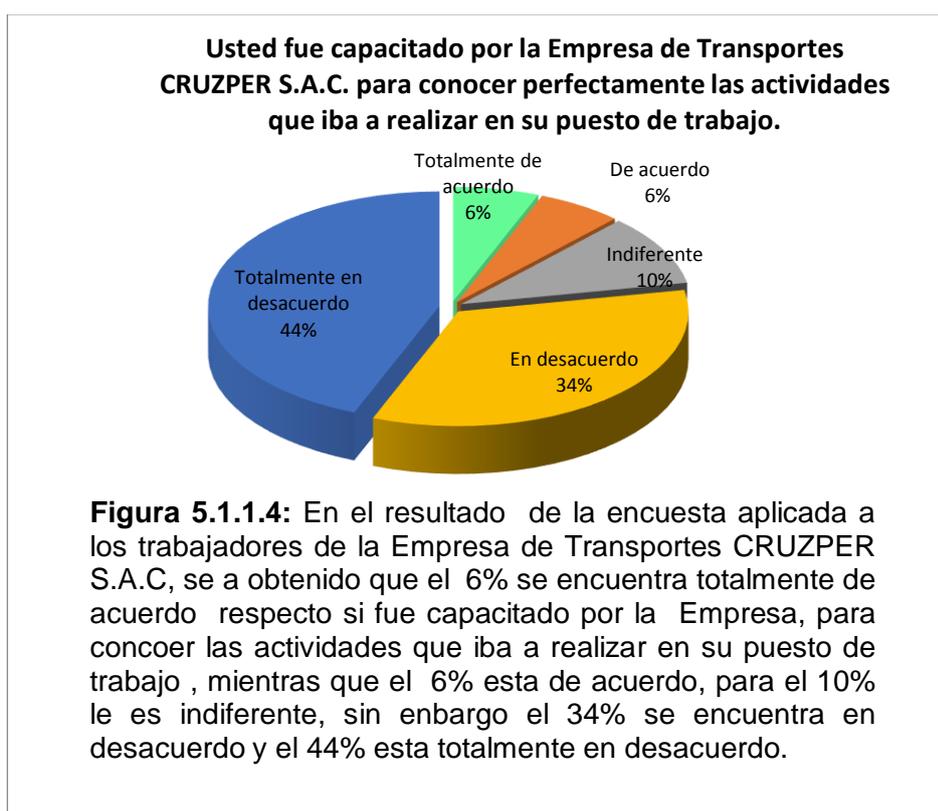
Fuente: Tabla 5.1.1.3

Tabla N° 5.1.1.4

Usted fue capacitado por la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C para conocer perfectamente las actividades que iba a realizar en su puesto de trabajo

	n	%
Totalmente de acuerdo	3	6.0
De acuerdo	3	6.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	17	34.0
Totalmente en desacuerdo	22	44.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C2016



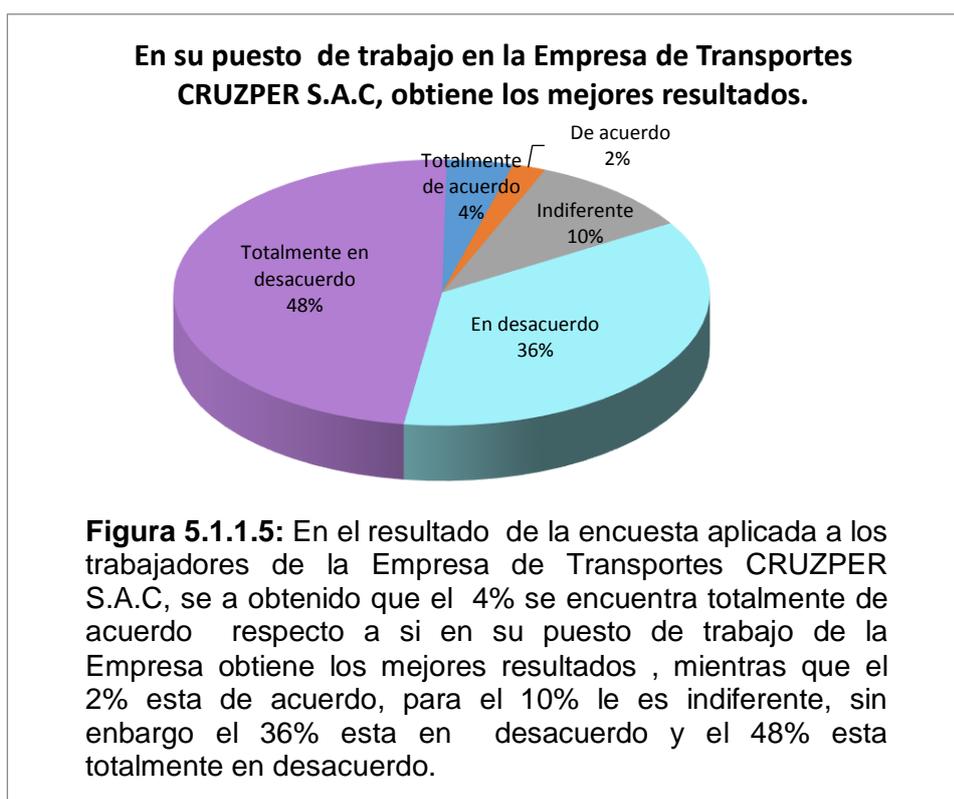
Fuente: Tabla 5.1.1.4

Tabla N° 5.1.1.5

En su puesto de trabajo en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C obtiene los mejores resultados

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	1	2.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	18	36.0
Totalmente en desacuerdo	24	48.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



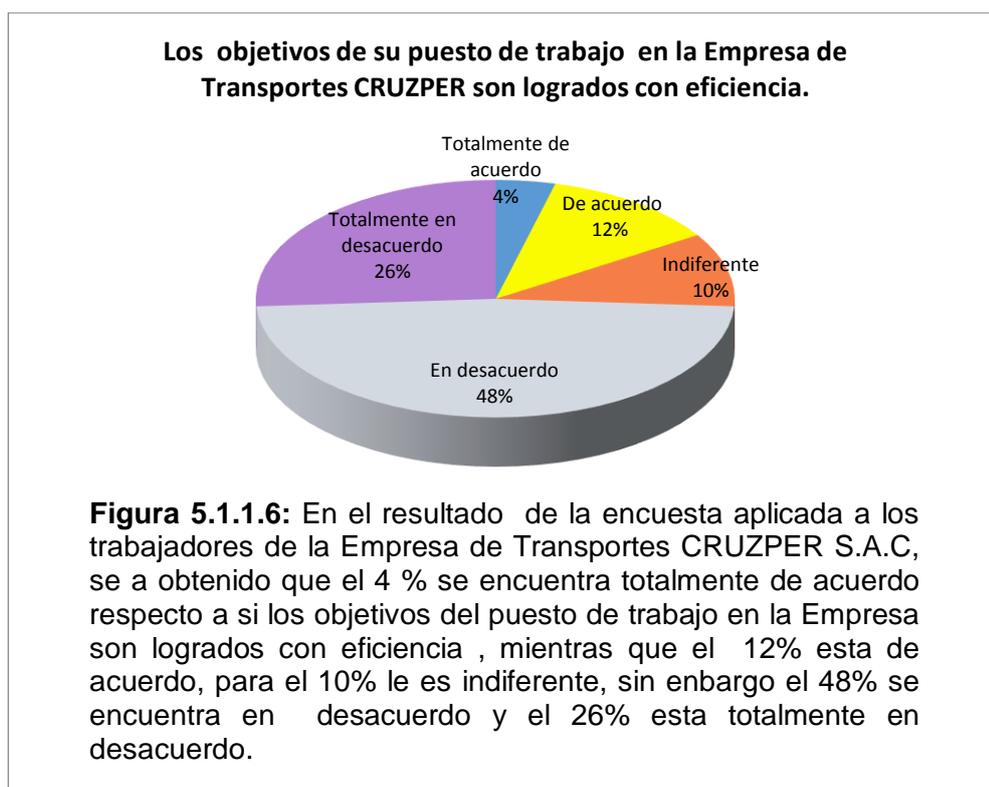
Fuente: Tabla 5.1.1.5

Tabla N° 5.1.1.6

Los objetivos de su puesto de trabajo en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C son logrados con eficiencia

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	6	12.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	24	48.0
Totalmente en desacuerdo	13	26.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



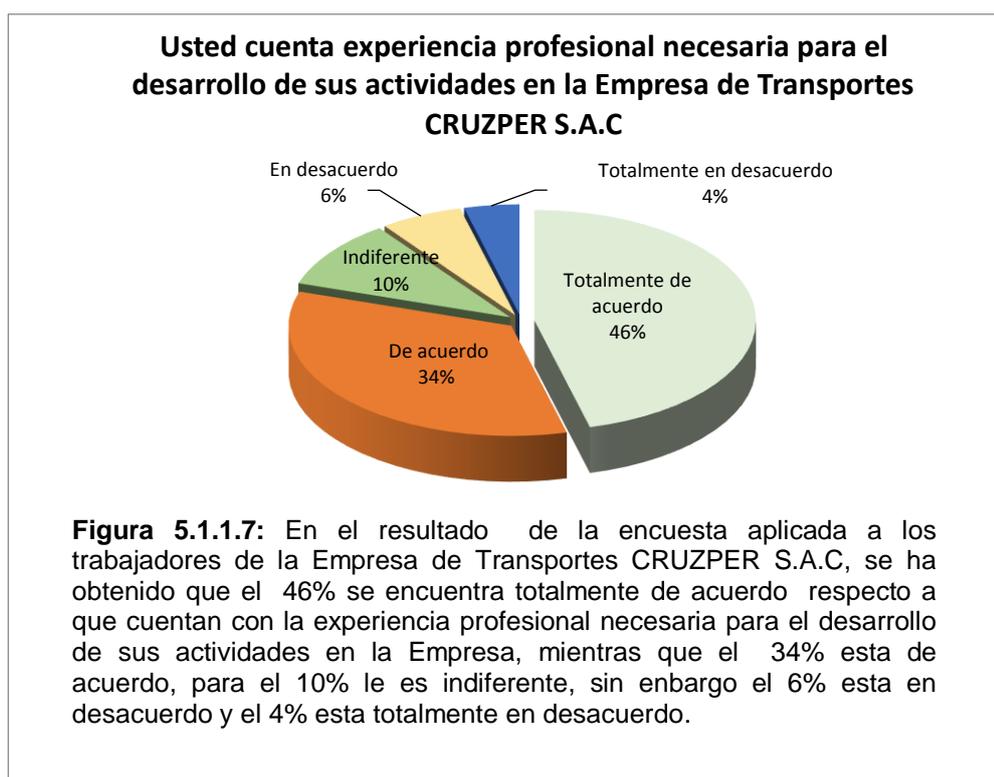
Fuente: Tabla 5.1.1.6

Tabla N° 5.1.1.7

Usted cuenta con la experiencia profesional necesaria para el desarrollo de sus actividades en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C

	n	%
Totalmente de acuerdo	23	46.0
De acuerdo	17	34.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	3	6.0
Totalmente en desacuerdo	2	4.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



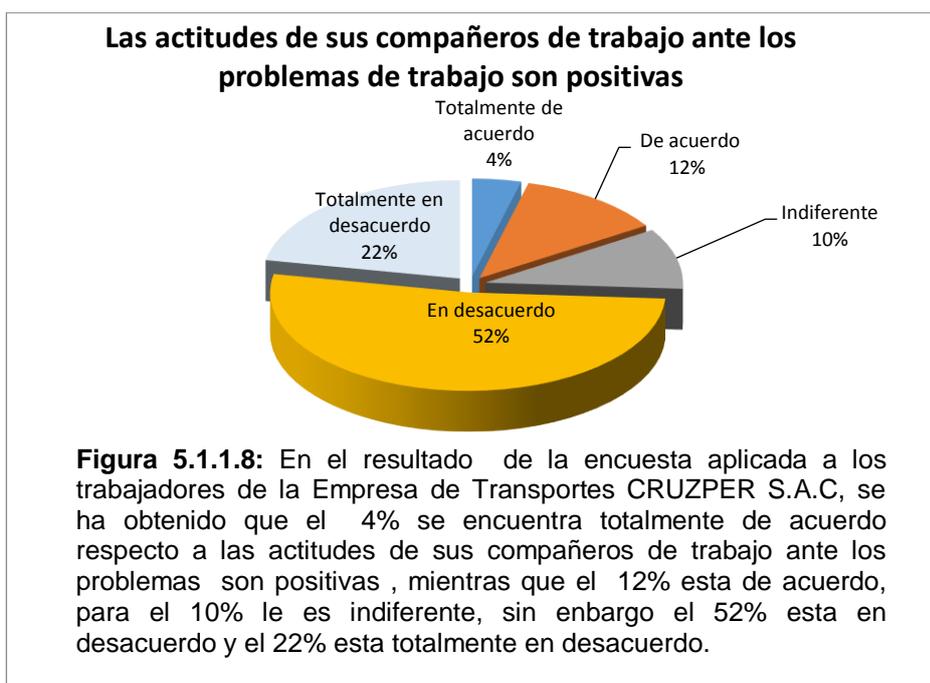
/ Fuente: Tabla 5.1.1.7

Tabla N° 5.1.1.8

Las actitudes de sus compañeros de trabajo ante los problemas de trabajo son positivas

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	6	12.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	26	52.0
Totalmente en desacuerdo	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



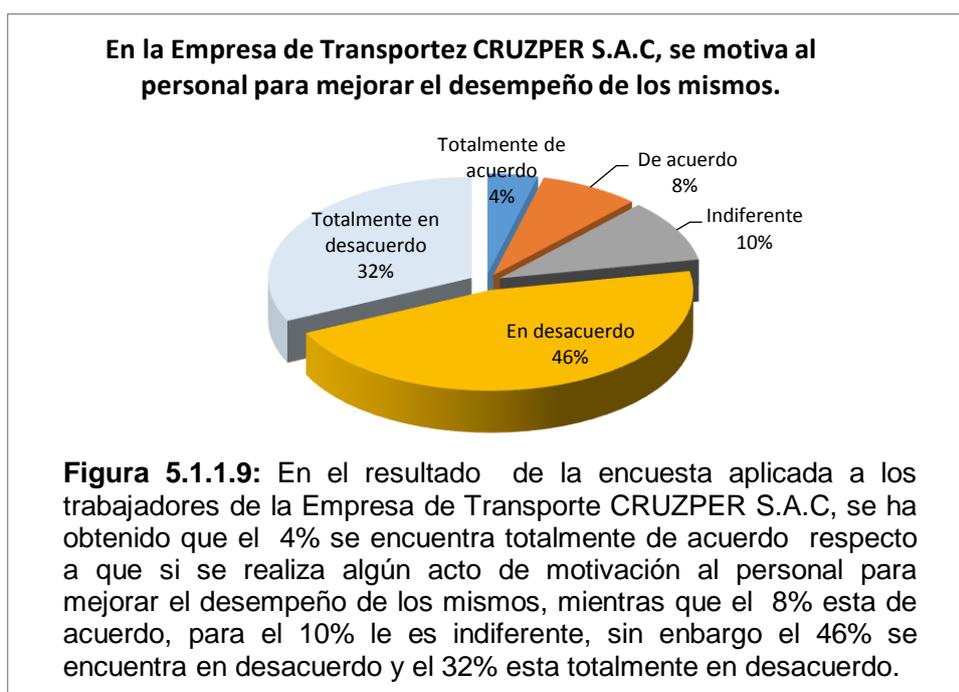
Fuente: Tabla 5.1.1.8

Tabla N° 5.1.1.9

En la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C se motiva al personal para mejorar el desempeño de los mismos

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	4	8.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	23	46.0
Totalmente en desacuerdo	16	32.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016.



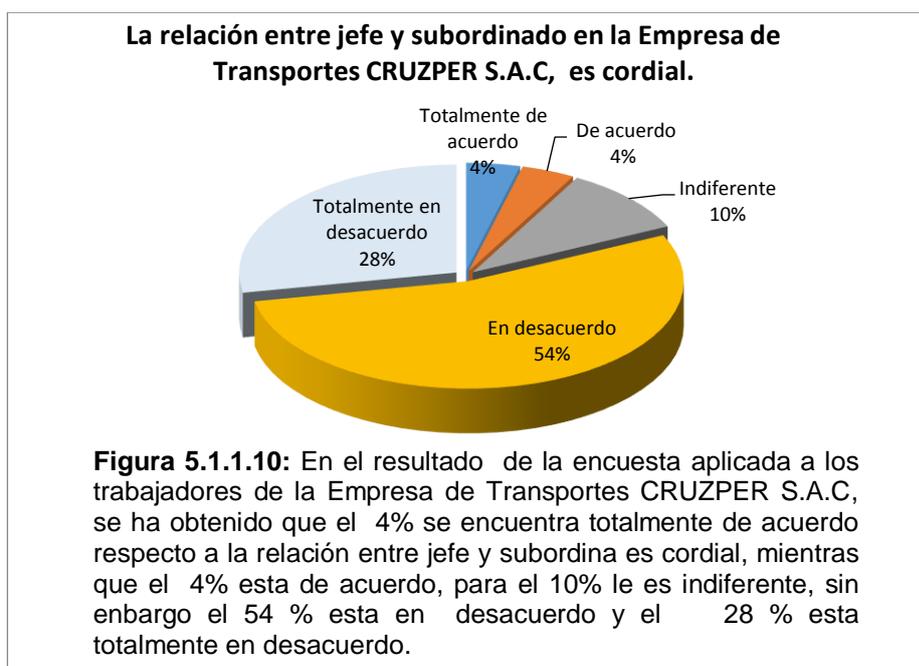
Fuente: Tabla 5.1.1.9

Tabla N° 5.1.1.10

La relación entre jefe y subordinado en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C es cordial.

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	2	4.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	27	54.0
Totalmente en desacuerdo	14	28.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



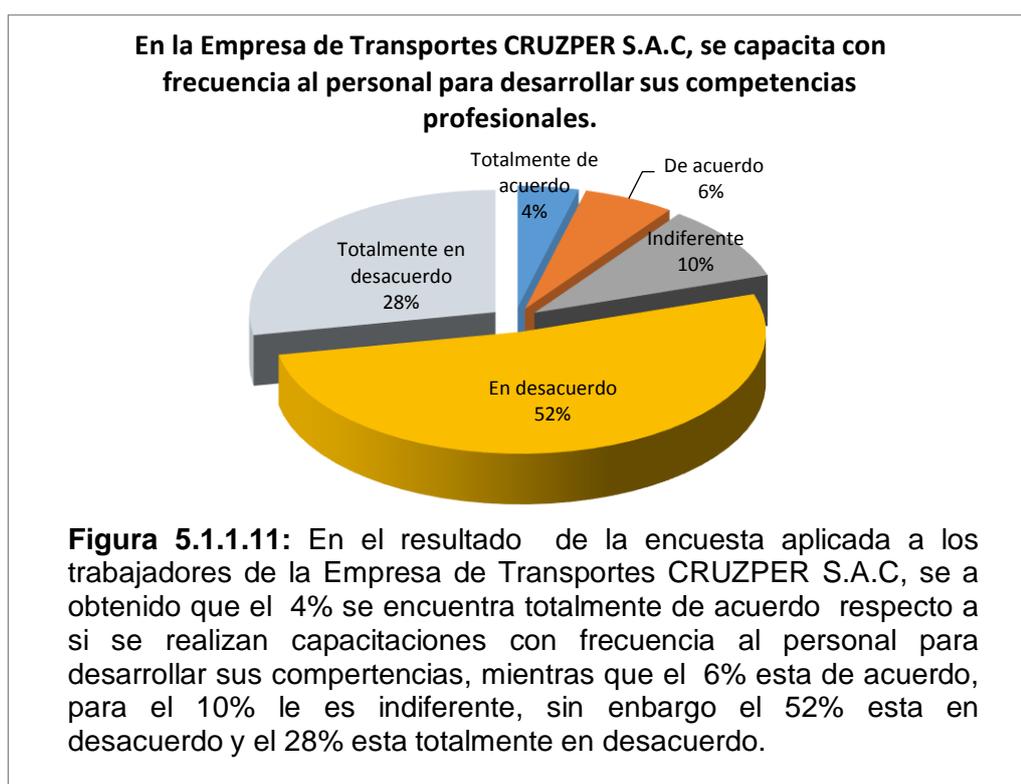
Fuente: Tabla 5.1.1.10

Tabla N° 5.1.1.11

En la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C se capacita con frecuencia al personal para desarrollar sus competencias profesionales

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	3	6.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	26	52.0
Totalmente en desacuerdo	14	28.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



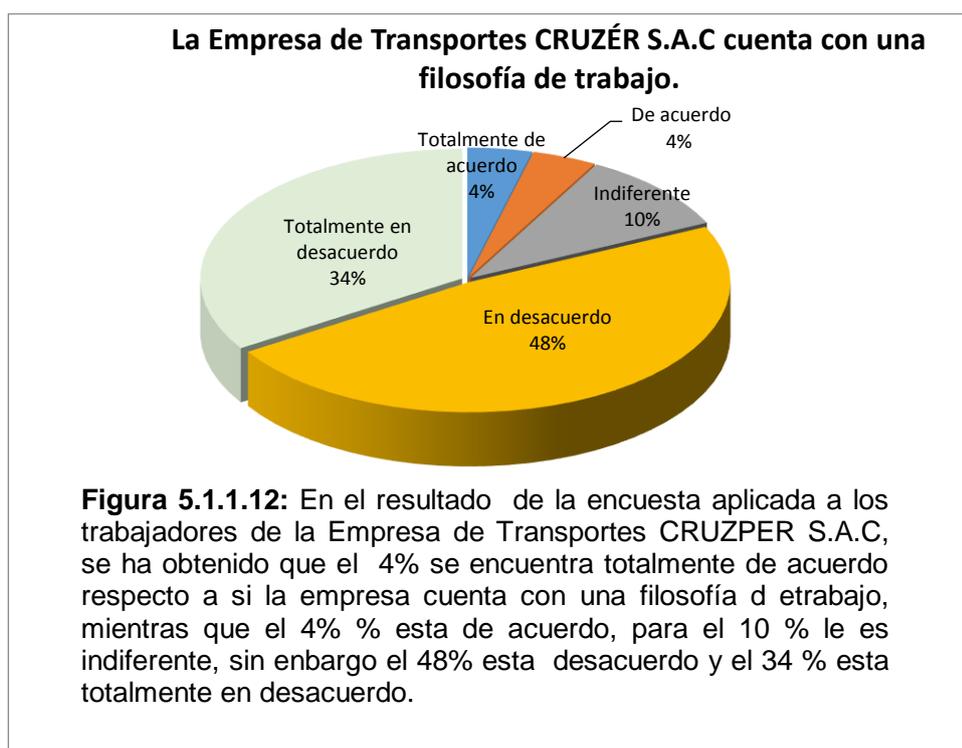
Fuente: Tabla 5.1.1.11

Tabla N° 5.1.1.12

La Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C cuenta con una filosofía de trabajo

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	2	4.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	24	48.0
Totalmente en desacuerdo	17	34.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



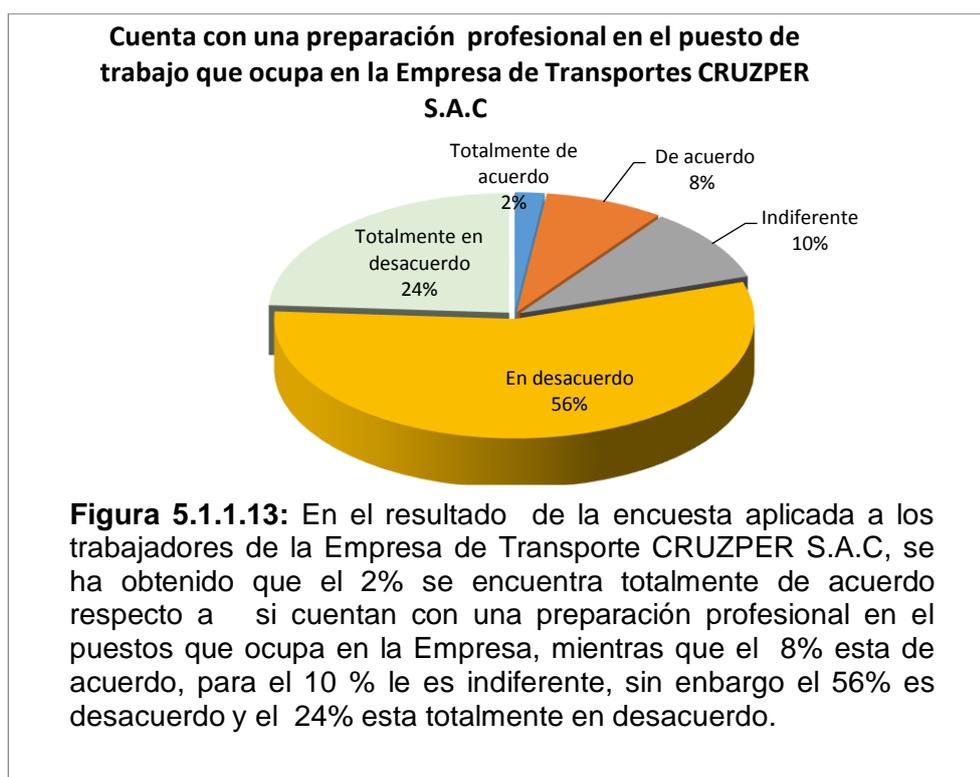
Fuente: Tabla 5.1.1.12

Tabla N° 5.1.1.13

Cuenta con una preparación profesional en el puesto de trabajo que ocupa en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C

	n	%
Totalmente de acuerdo	1	2.0
De acuerdo	4	8.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	28	56.0
Totalmente en desacuerdo	12	24.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



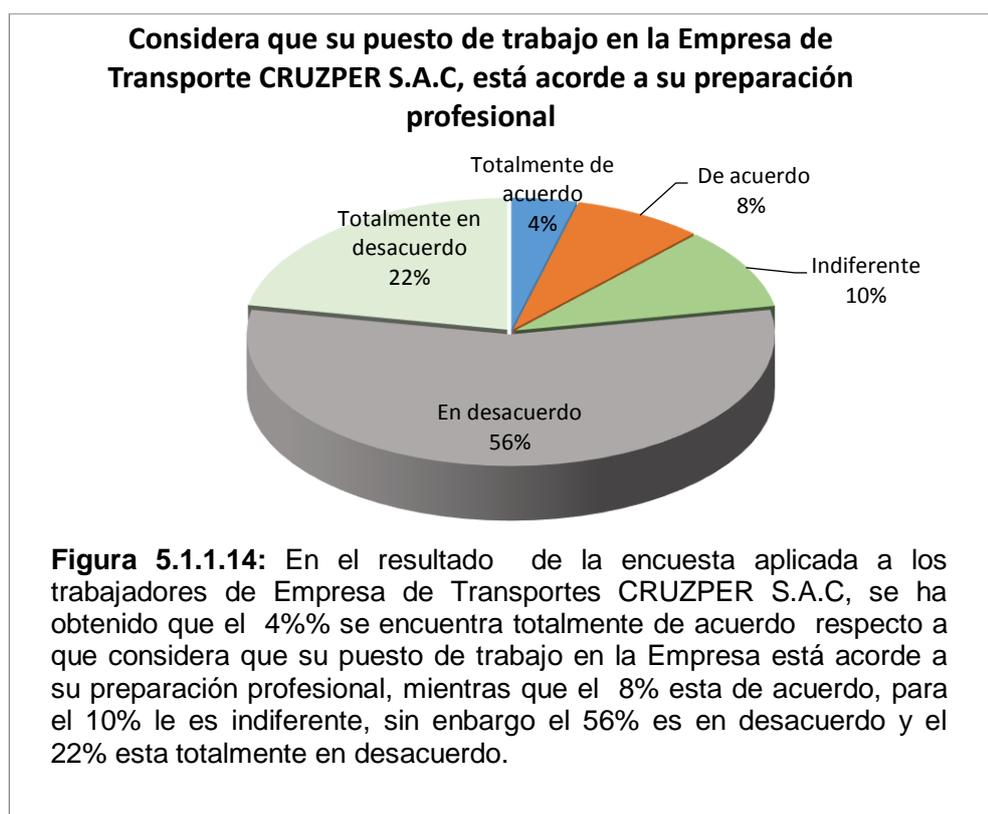
Fuente: Tabla 5.1.1.13

Tabla N° 5.1.1.14

Considera que su puesto de trabajo en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C está acorde a su preparación profesional

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	4	8.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	28	56.0
Totalmente en desacuerdo	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



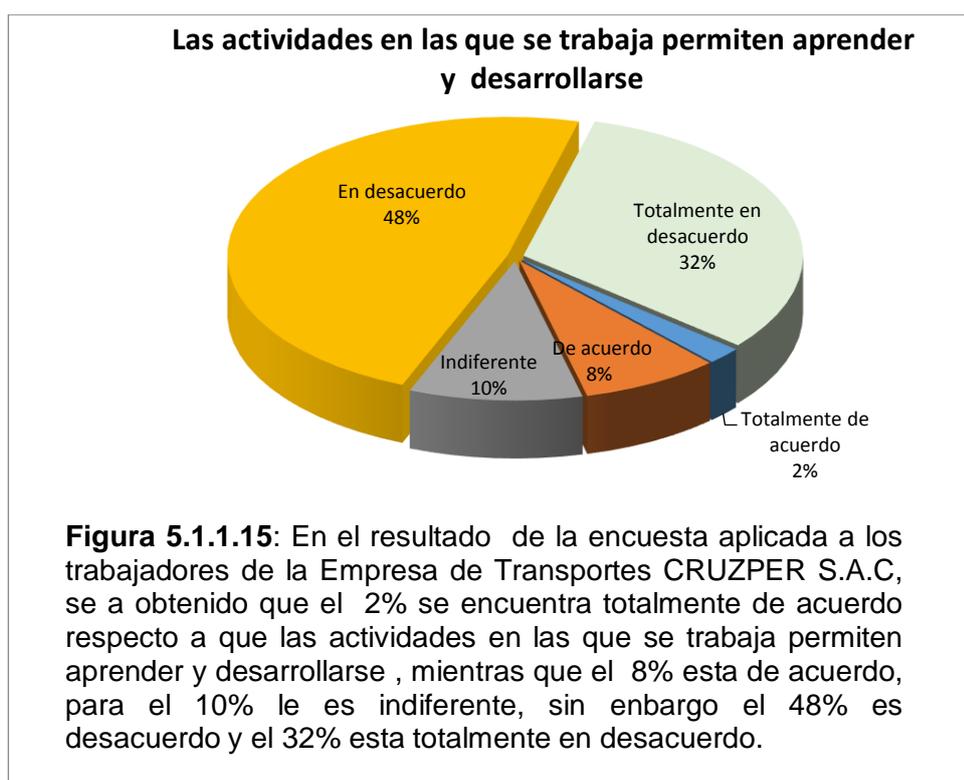
Fuente: Tabla 5.1.1.14

Tabla N°5.1.1.15

Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

	n	%
Totalmente de acuerdo	1	2.0
De acuerdo	4	8.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	24	48.0
Totalmente en desacuerdo	16	32.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



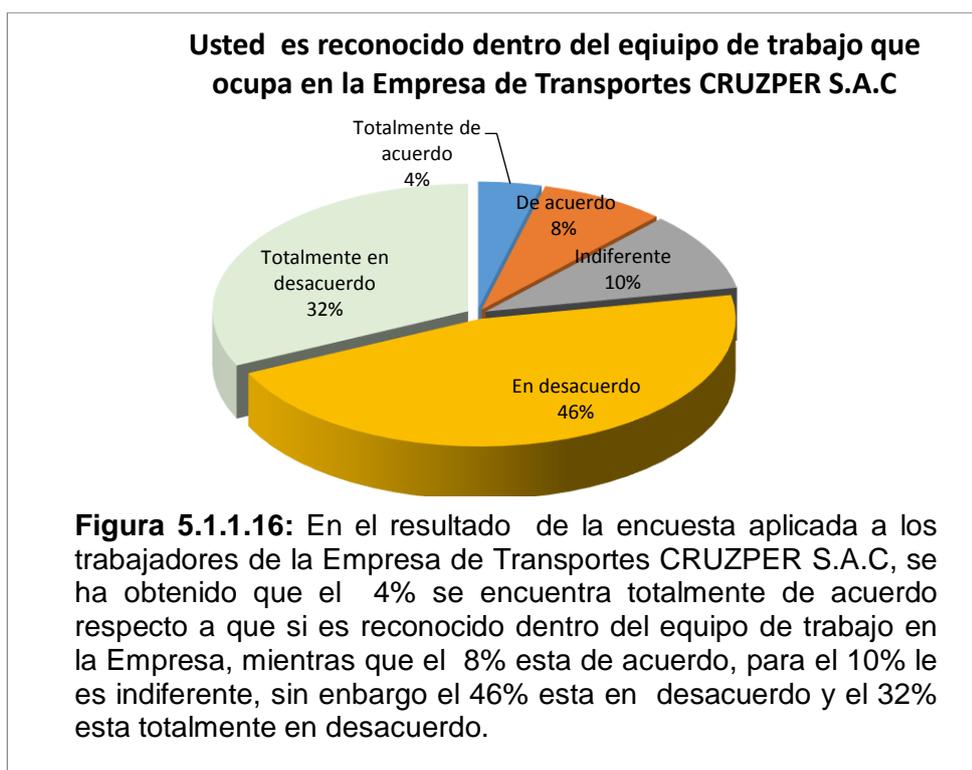
Fuente: Tabla 5.1.1.15

Tabla N° 5.1.1.16

Usted es reconocido dentro del equipo de trabajo en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	4	8.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	23	46.0
Totalmente en desacuerdo	16	32.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



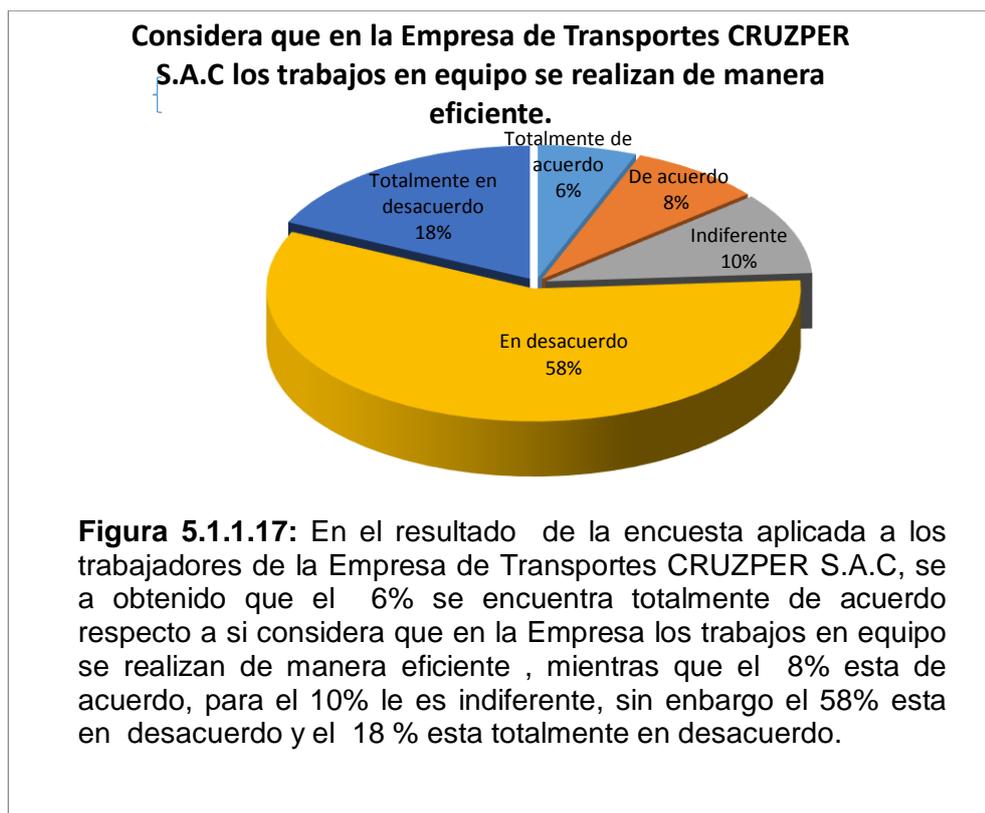
Fuente: Tabla 5.1.1.16

Tabla N° 5.1.1.17

Considera que en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C los trabajos en equipo se realizan de manera eficiente

	n	%
Totalmente de acuerdo	3	6.0
De acuerdo	4	8.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	29	58.0
Totalmente en desacuerdo	9	18.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



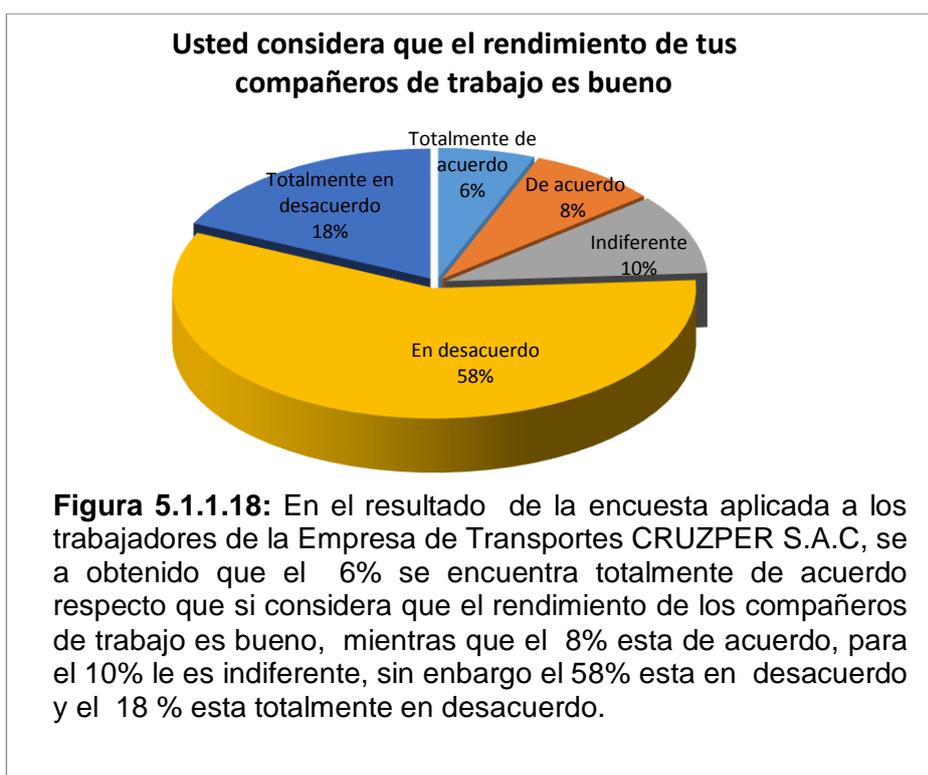
Fuente: Tabla 5.1.1.17

Tabla N°5.1.1.18

Usted considera que el rendimiento de tus compañeros de trabajo es bueno.

	n	%
Totalmente de acuerdo	3	6.0
De acuerdo	5	10.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	24	48.0
Totalmente en desacuerdo	13	26.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



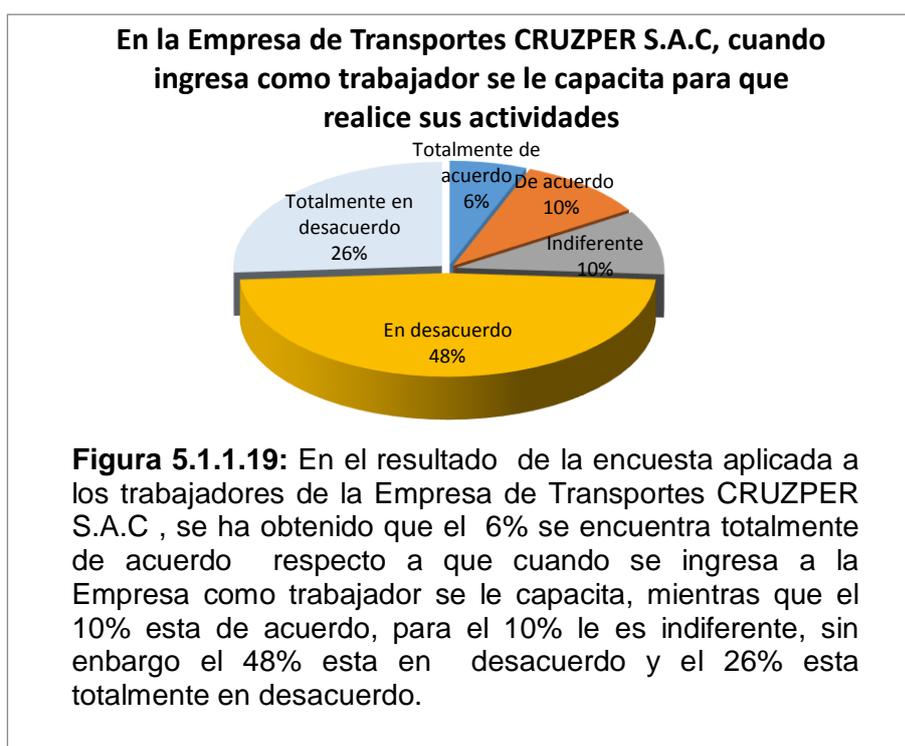
Fuente: Tabla 5.1.1.18

Tabla N° 5.1.1.19

En la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C cuando ingresa como trabajador se le capacita para que realice sus actividades

	n	%
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	6	12.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	28	56.0
Totalmente en desacuerdo	9	18.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



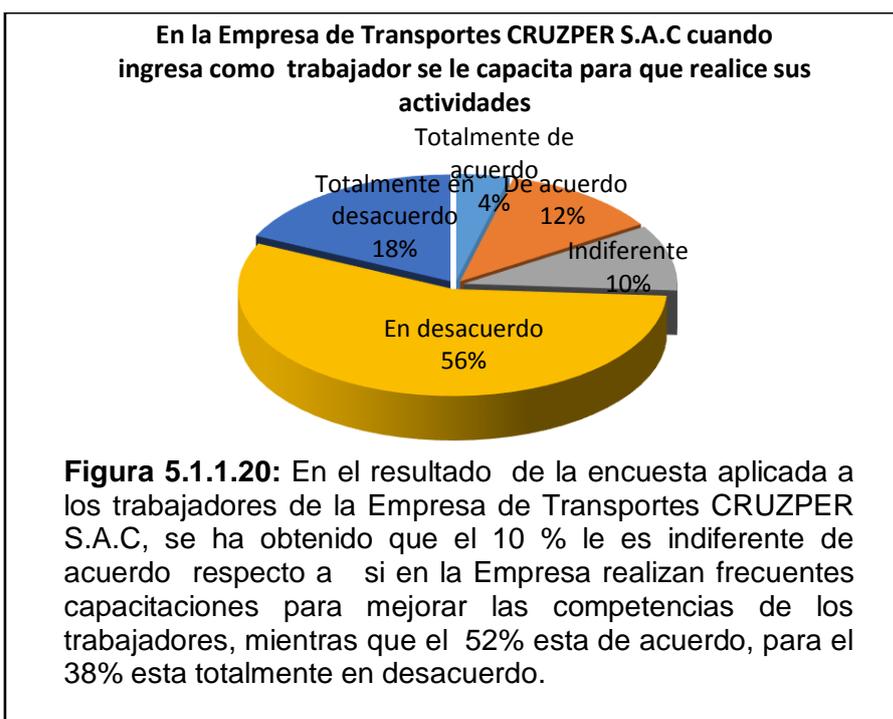
Fuente: Tabla 5.1.1.19

Tabla N° 5.1.1.20

En la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C realizan actividades frecuentes de capacitación para mejorar las competencias de los trabajadores.

	n	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0
De acuerdo	0	0.0
Indiferente	5	10.0
En desacuerdo	26	52.0
Totalmente en desacuerdo	19	38.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C-2016



Fuente: Tabla 5.1.1.20

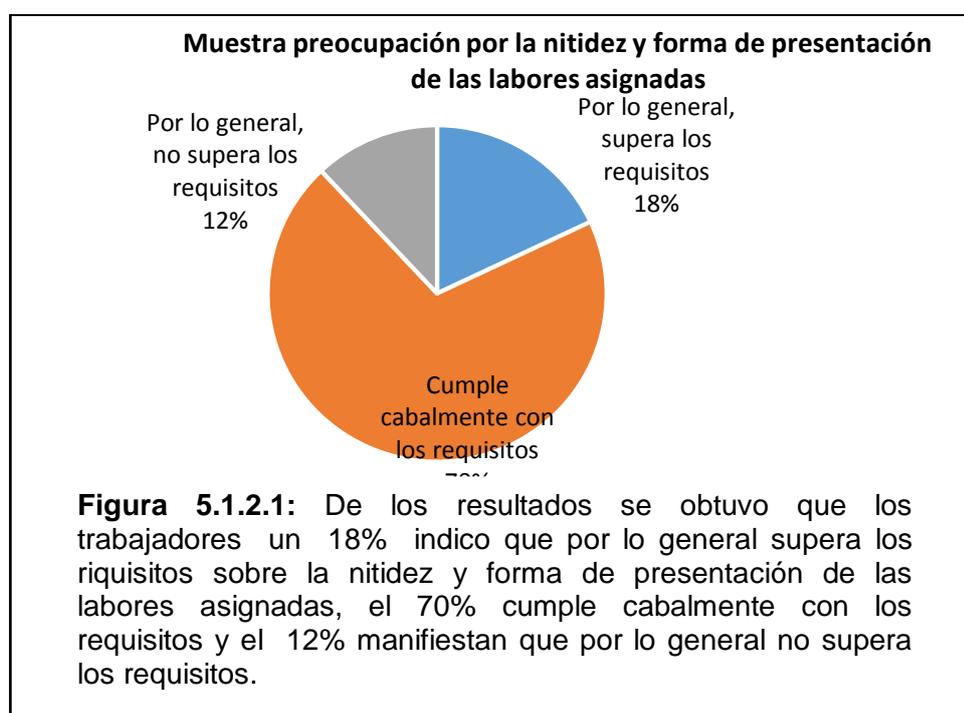
5.1.2 Resultado Desempeño Laboral

Tabla 5.1.2.1

Muestra preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	9	18.0
Cumple cabalmente con los requisitos	35	70.0
Por lo general, no supera los requisitos	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



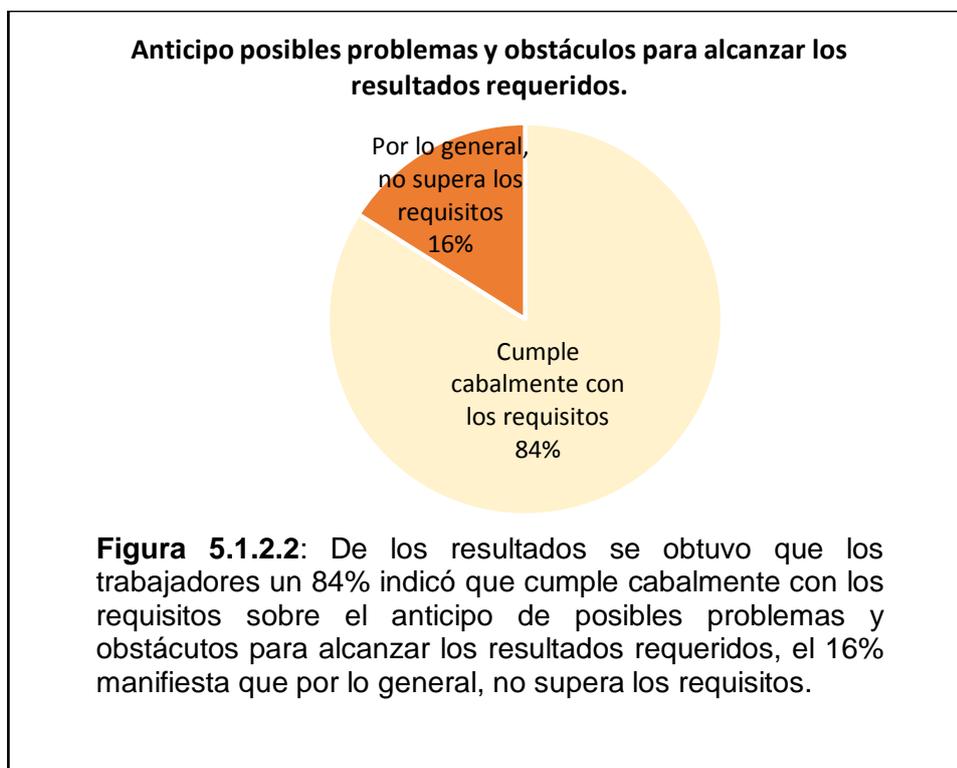
Fuente: Tabla 5.1.2.1

Figura 5.1.2.2

Anticipo posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.

	n	%
Cumple cabalmente con los requisitos	42	84.0
Por lo general, no supera los requisitos	8	16.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



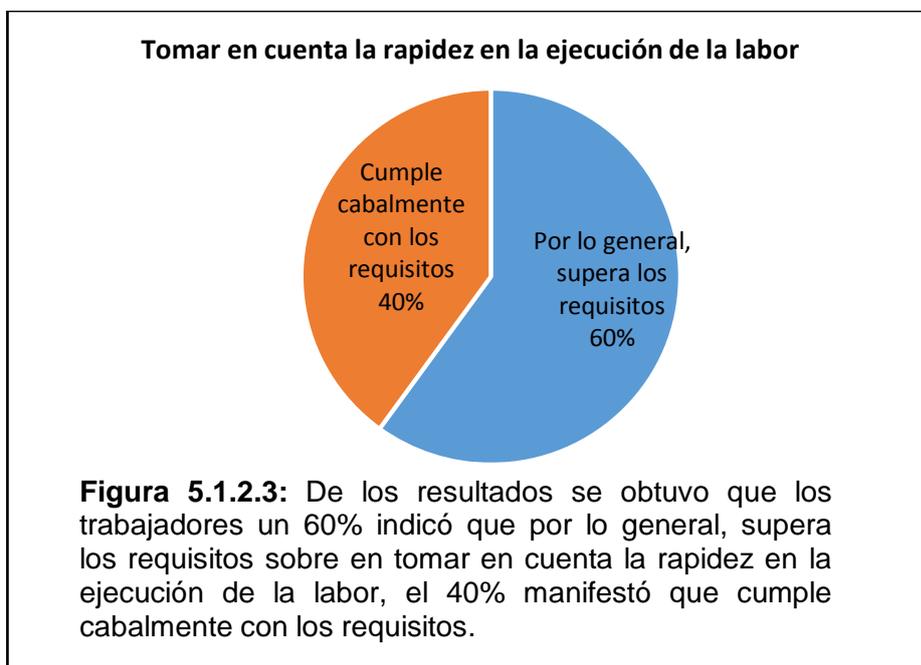
Fuente: Tabla 5.1.2.2

Tabla 5.1.2.3

Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	30	60.0
Cumple cabalmente con los requisitos	20	40.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



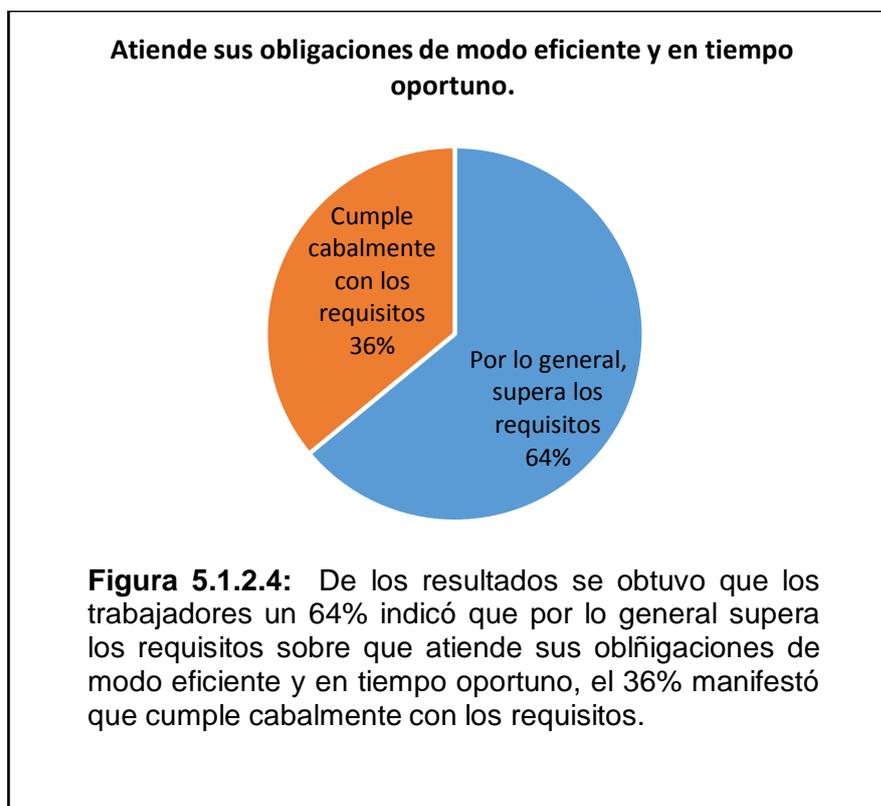
Fuente: Tabla 5.1.2.3

Tabla 5.1.2.4

Atiende sus obligaciones de modo eficiente y en tiempo oportuno

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	32	64.0
Cumple cabalmente con los requisitos	18	36.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



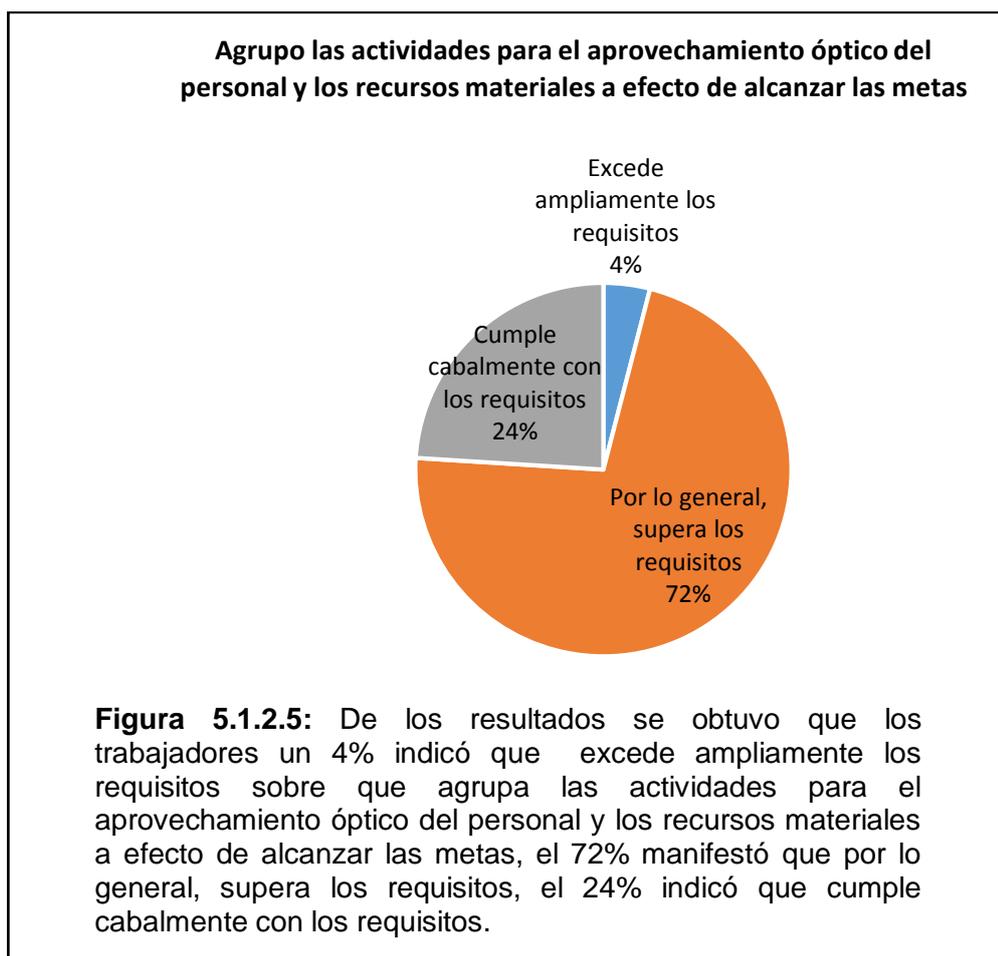
Fuente: Tabla 5.1.2.4

Tabla 5.1.2.5

Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	2	4.0
Por lo general, supera los requisitos	36	72.0
Cumple cabalmente con los requisitos	12	24.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



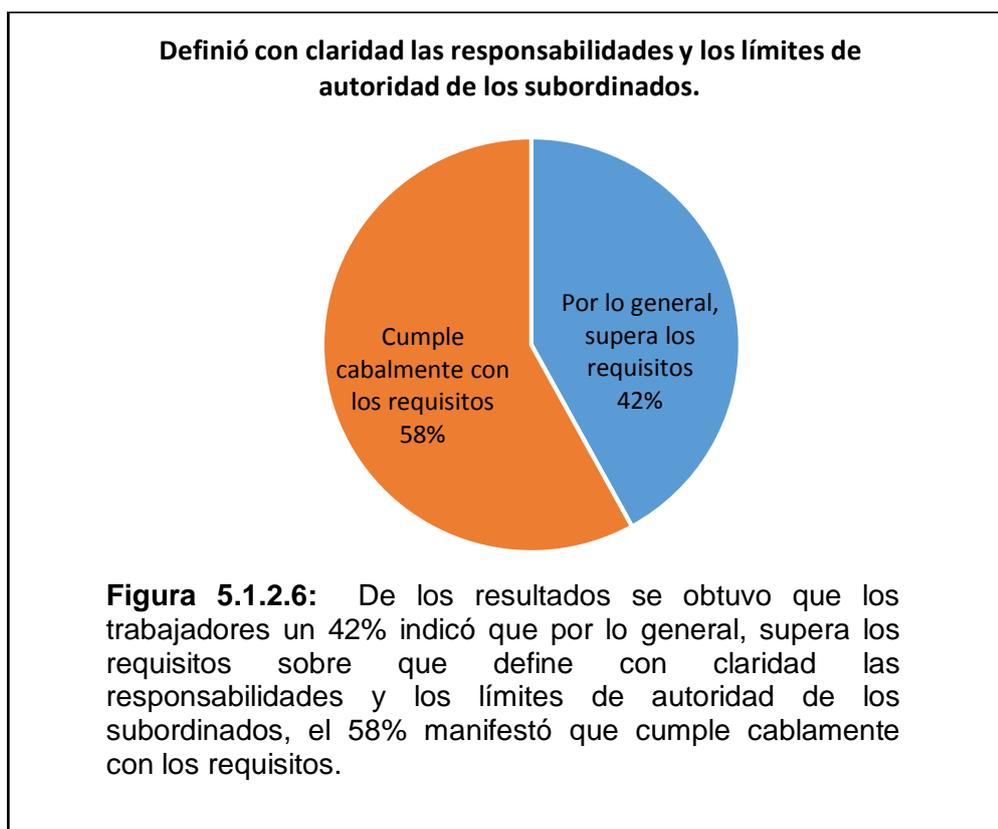
Fuente: Tabla 5.1.2.5

Tabla 5.1.2.6

Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	21	42.0
Cumple cabalmente con los requisitos	29	58.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



Fuente: Tabla 5.1.2.6

Tabla 5.1.2.7

Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	15	30.0
Cumple cabalmente con los requisitos	35	70.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.CI



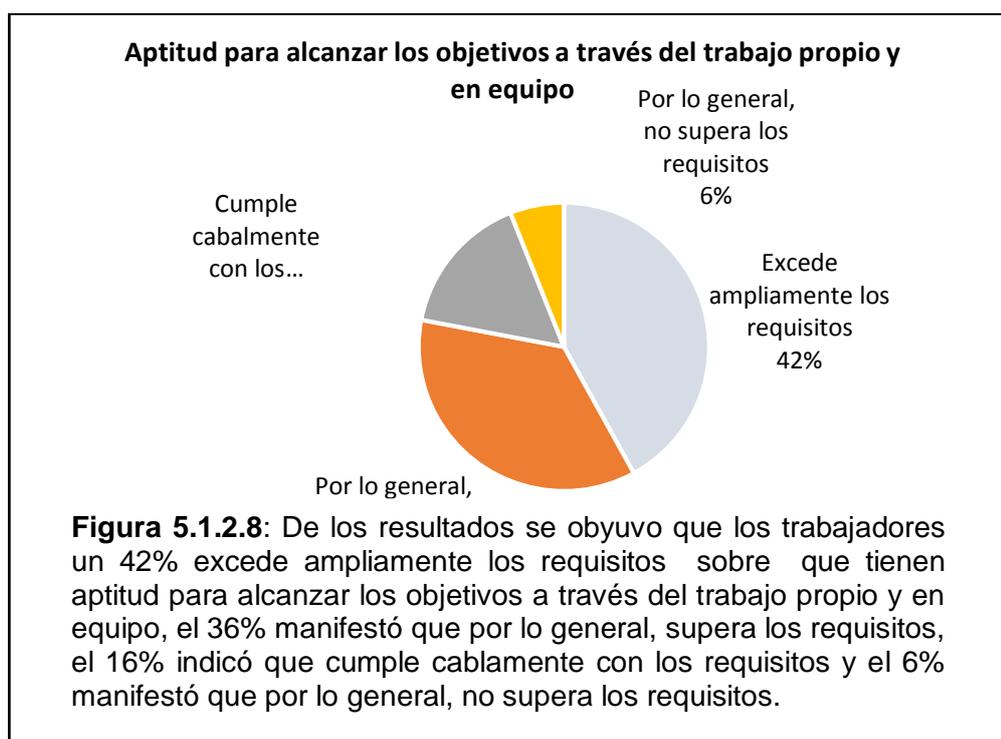
Fuente:Tabla 5.1.2.7

Figura 5.1.2.8

Aptitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	21	42.0
Por lo general, supera los requisitos	18	36.0
Cumple cabalmente con los requisitos	8	16.0
Por lo general, no supera los requisitos	3	6.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



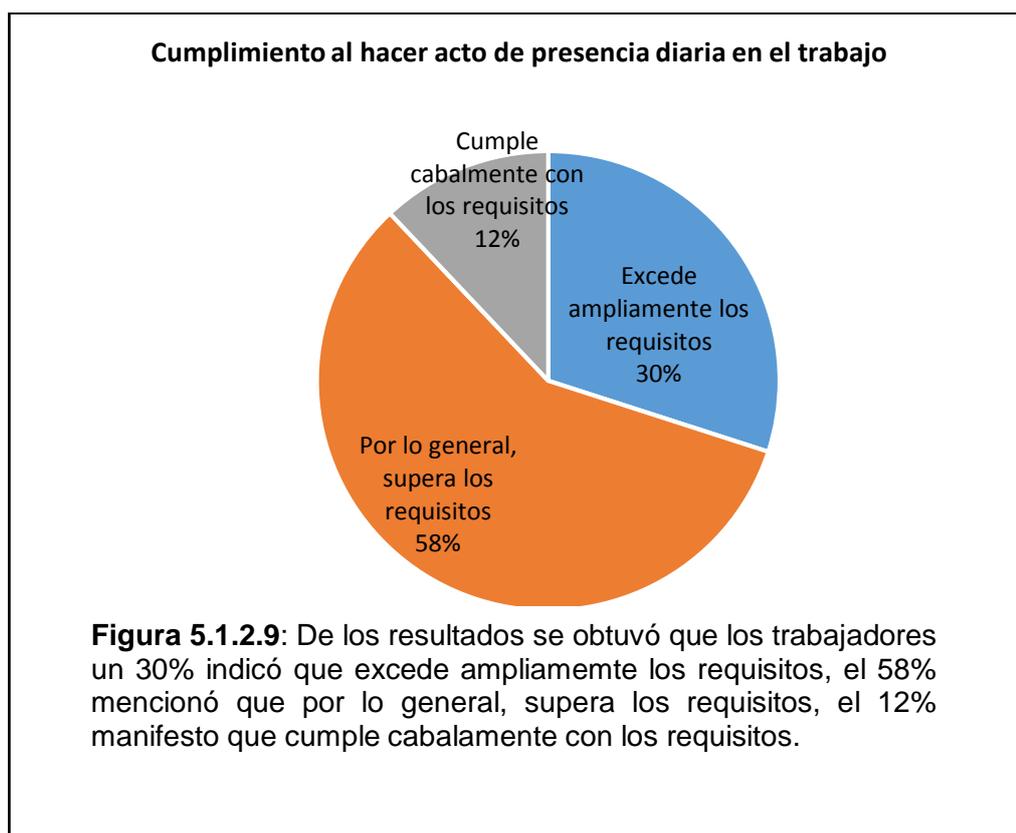
Fuente: Tabla 5.1.2.8

Tabla 5.1.2.9

Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	15	30.0
Por lo general, supera los requisitos	29	58.0
Cumple cabalmente con los requisitos	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



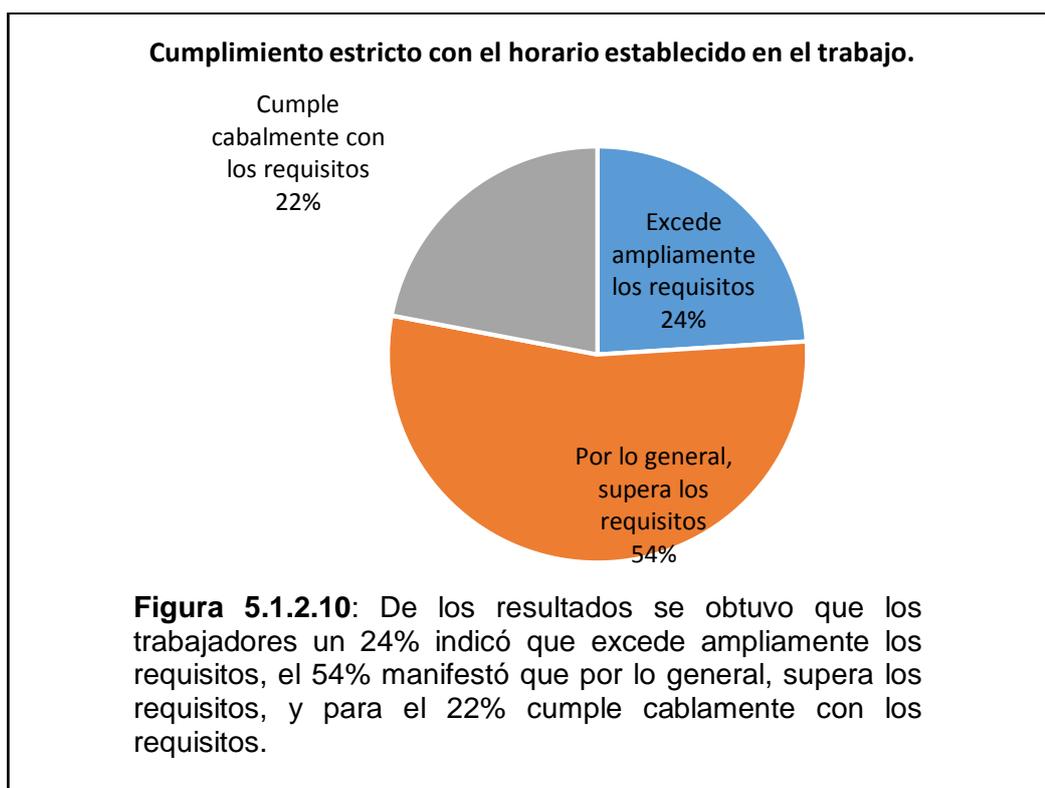
Fuente: Tabla 5.1.2.9

Tabla 5.1.2.10

Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	12	24.0
Por lo general, supera los requisitos	27	54.0
Cumple cabalmente con los requisitos	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



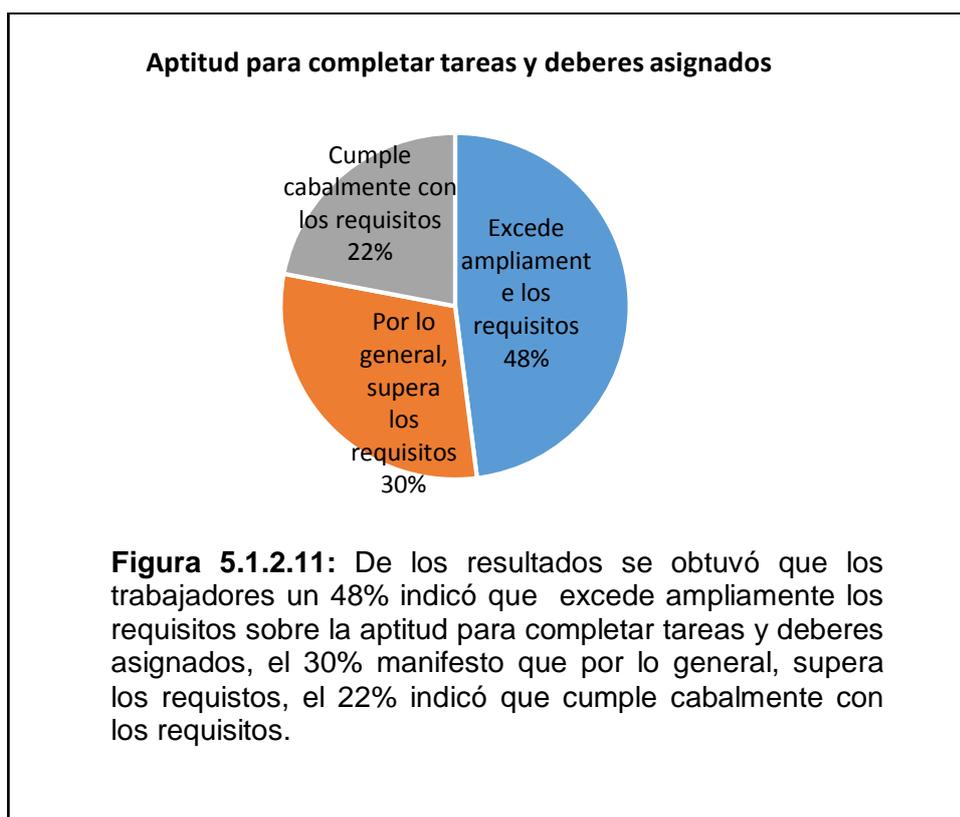
Fuente: Tabla 5.1.2.10

Tabla 5.1.2.11

Aptitud para completar tareas y deberes asignados

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	24	48.0
Por lo general, supera los requisitos	15	30.0
Cumple cabalmente con los requisitos	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



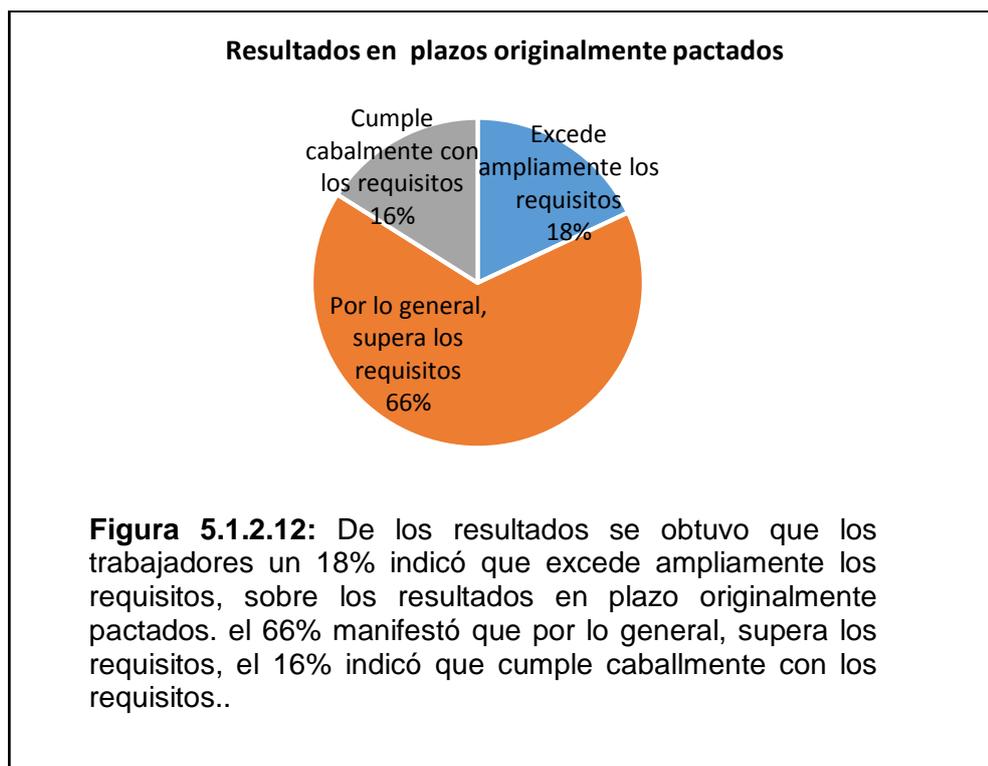
Fuente: Tabla 5.1.2.11

Tabla 5.1.2.12

Resultados en plazos originalmente pactados

	n	%
Excede ampliamente los requisitos	9	18.0
Por lo general, supera los requisitos	33	66.0
Cumple cabalmente con los requisitos	8	16.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



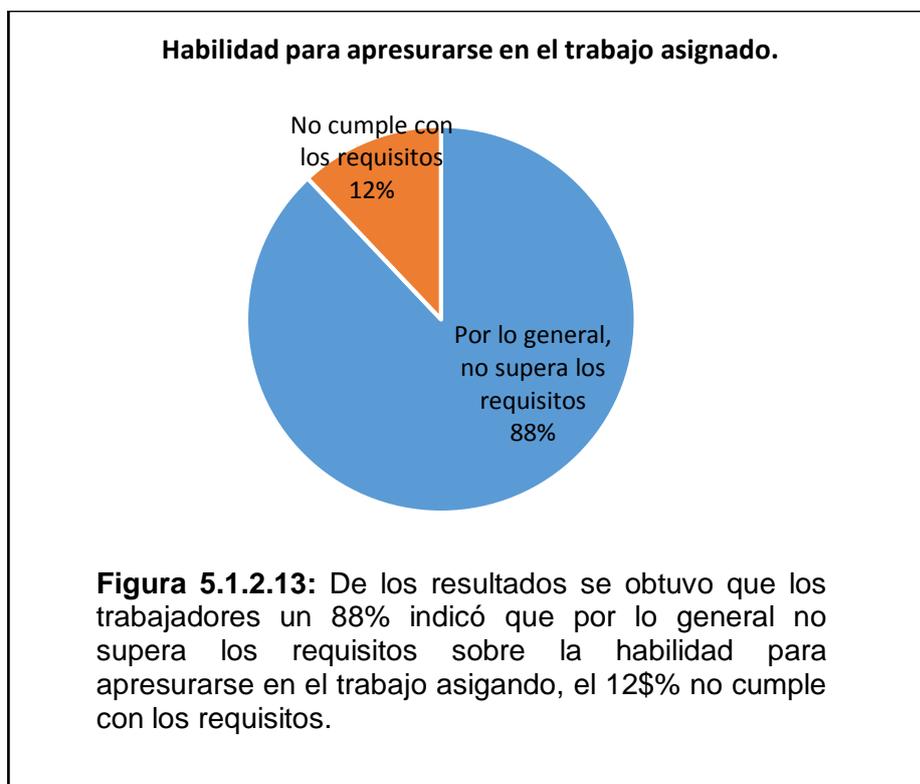
Fuente: Tabla 5.1.2.12

Tabla 4.1.2.13

Habilidad para apresurarse en el trabajo asignado.

	n	%
Por lo general, no supera los requisitos	44	88.0
No cumple con los requisitos	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



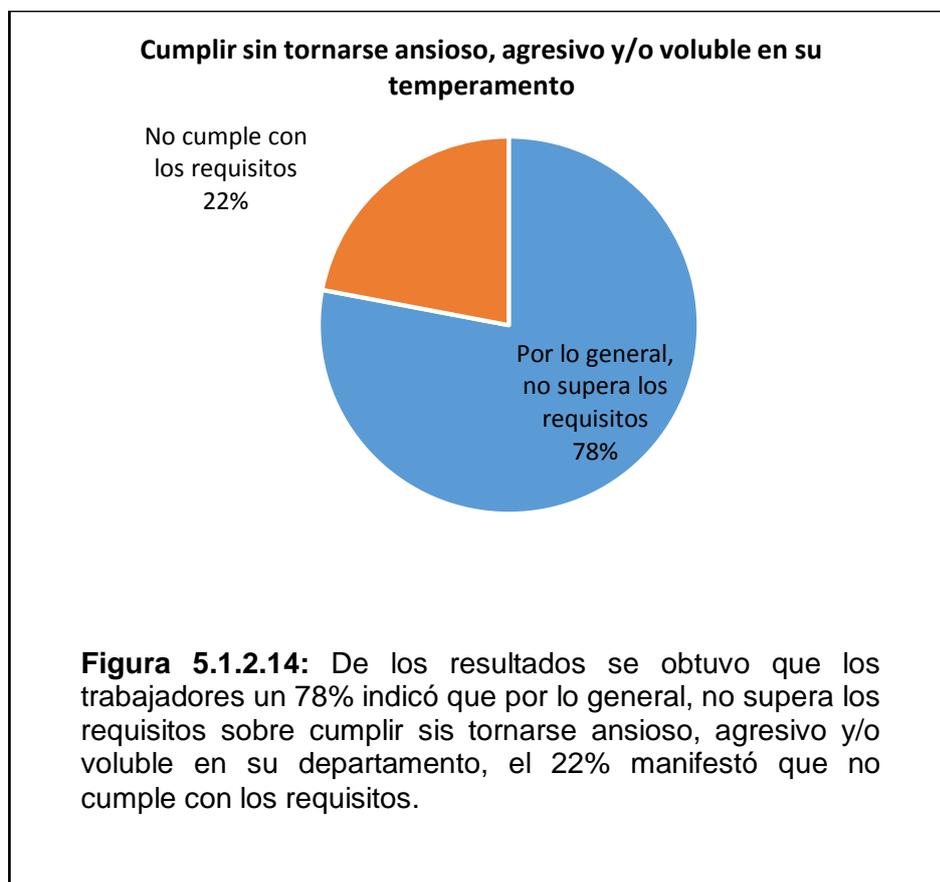
Fuente: Tabla 5.1.2.13

Tabla 5.1.2.14

Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento

	n	%
Por lo general, no supera los requisitos	39	78.0
No cumple con los requisitos	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



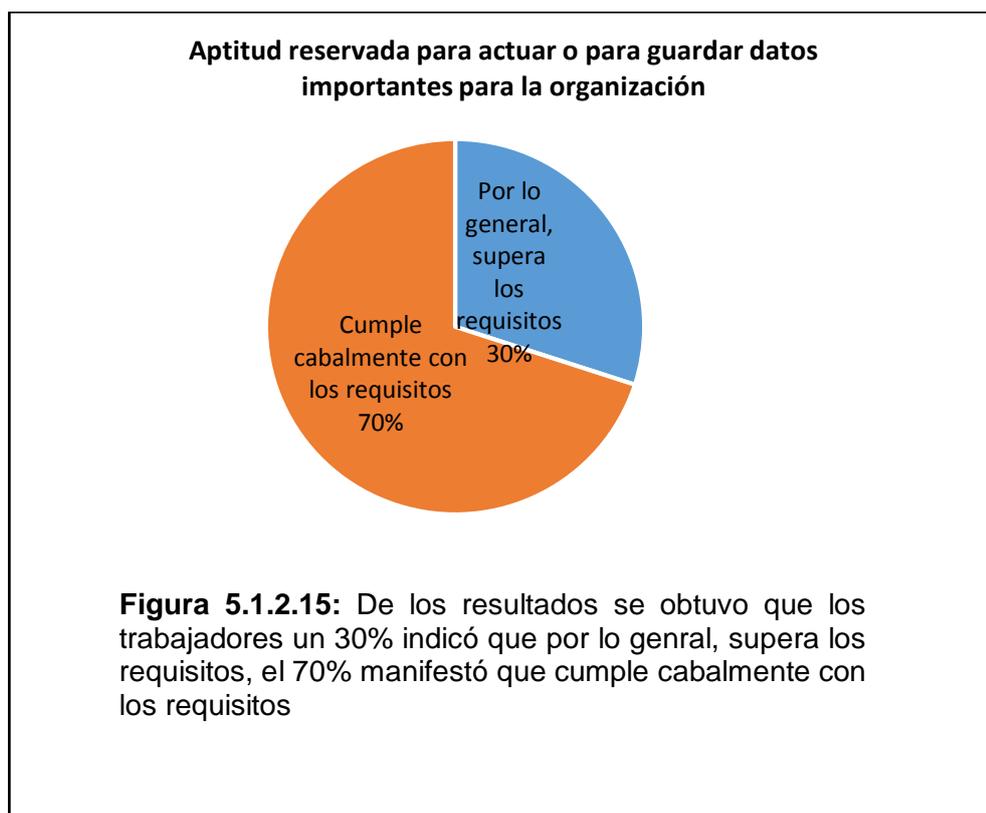
Fuente: Tabla 5.1.2.14

Tabla 5.1.2.15

Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	15	30.0
Cumple cabalmente con los requisitos	35	70.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



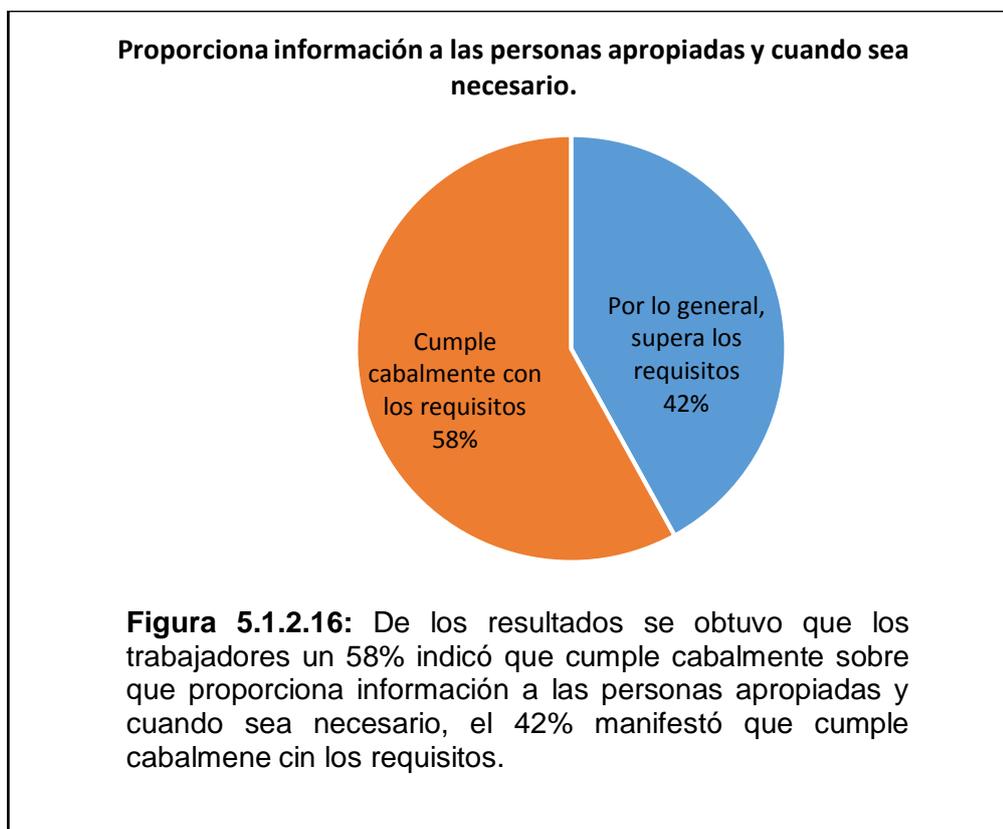
Fuente: Tabla 5.1.2.15

Tabla 5.1.2.16

Proporciona información a las personas apropiadas y cuando sea necesario.

	n	%
Por lo general, supera los requisitos	21	42.0
Cumple cabalmente con los requisitos	29	58.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



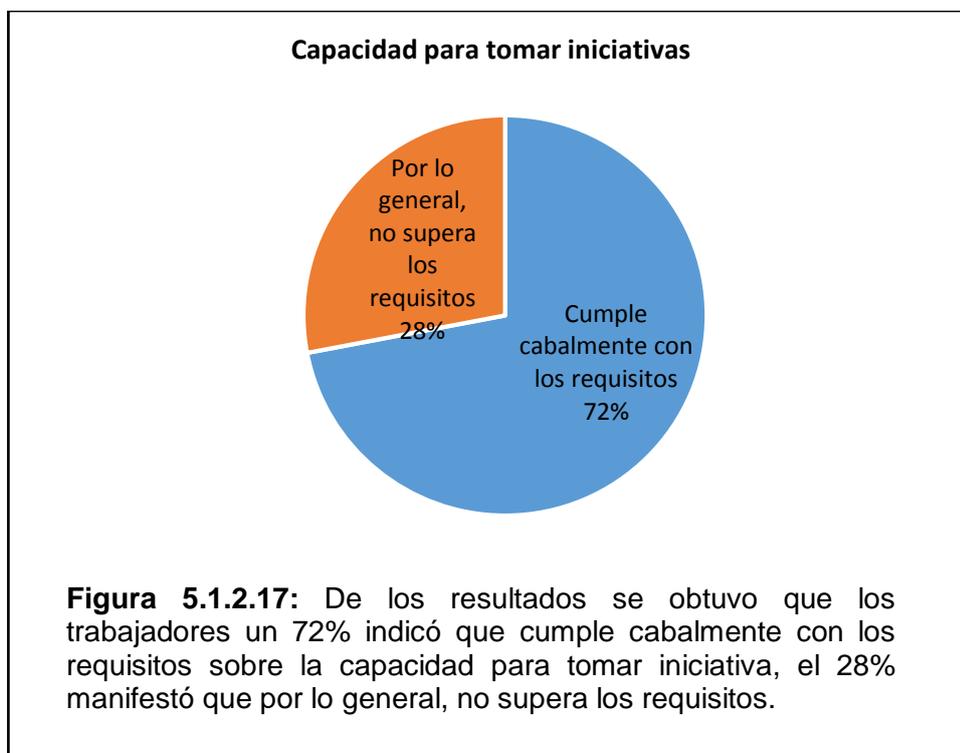
Fuente: Tabla 5.1.2.16

Tabla 5.1.2.17

Capacidad para tomar iniciativas

	n	%
Cumple cabalmente con los requisitos	36	72.0
Por lo general, no supera los requisitos	14	28.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



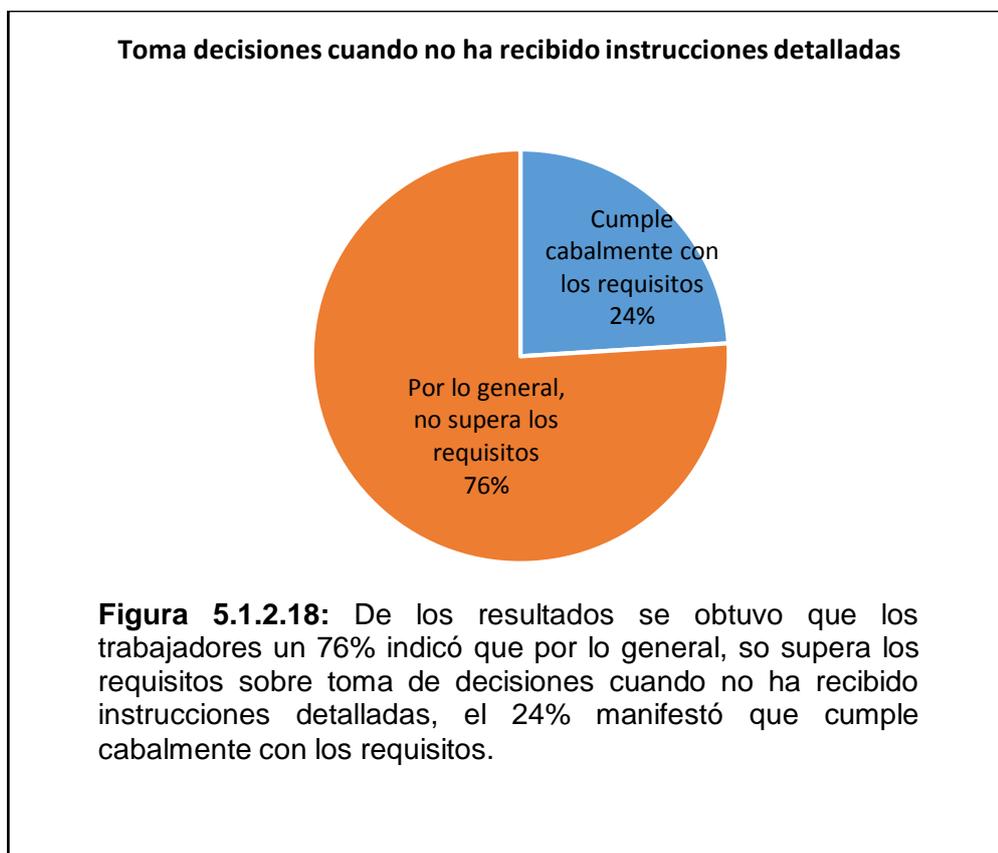
Fuente: Tabla 5.1.2.17

Tabla 5.1.2.18

Toma decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas

	n	%
Cumple cabalmente con los requisitos	12	24.0
Por lo general, no supera los requisitos	38	76.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta aplicado a trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C



Fuente:Tabla 5.1.2.18

5.2. Contrastación de hipótesis

Para la contrastación de la hipótesis se ha optado por realizar mediante el análisis de correlación de Pearson de las variables, para ver si es aceptada la hipótesis.

En el siguiente cuadro se presenta los resultados del análisis de correlación de Pearson para determinar la relación de las variables: Capacitación y Desempeño laboral

Correlación de la Variable de Capacitación y Desempeño laboral

		CAPACITACIÓN	DESEMPEÑO LABORAL
CAPACITACIÓN	Pearson Correlation	1	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
DESEMPEÑO LABORAL	Pearson Correlation	,510**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

Fuente: **Correlación de la Variable de Capacitación y Desempeño laboral**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como se observa en los resultados, a través del análisis de correlación de Pearson, la relación de las variables se encuentra en un valor de 0,510**; es decir, se tiene una relación moderada entre la capacitación y el desempeño laboral, donde se tiene un nivel de significancia de 0,01 (**) el cual indica el grado de relación entre las variables. Por lo tanto, se puede decir que sí existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de la empresa de Transportes CRUZPER S.A, por lo que se acepta la hipótesis:

H: La implantación de un programa de capacitación en atención al cliente permitirá mejorar el desempeño laboral de la empresa de transportes CRUZPER S.A.C, CHICLAYO 2016.

5.3. Discusión de los resultados

En cuanto al analizar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, se tuvo que el 44% está en total desacuerdo en cuanto al conocimiento de la misión y visión de la Empresa, el 36% está en desacuerdo, mientras que el 10% le es indiferente, para el 8% está de acuerdo y el 2% totalmente de acuerdo (tabla 5.1.1); para el 44% de colaboradores están totalmente en desacuerdo respecto al conocimiento de las políticas de CRUZPER S.A.C, el 34% está en desacuerdo, para el 10% le es indiferente y tan sólo el 6% está de acuerdo, en que conoce las políticas de la Empresa de Transportes (tabla 5.1.2). En este sentido CRUZPER S.A.C debe tener un minucioso cuidado, al evaluar el desempeño de sus colaboradores, teniendo en cuenta que el logro de las metas de cada área es relativamente diferente, ya que cada puesto esta diferenciado por el perfil del área; además el desempeño de cada colaborador va depender de su comportamiento, cualidades, necesidades y habilidades propias; tal y como lo menciona Chiavenato (2009) que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

En relación al desempeño laboral según sus dimensiones como la calidad en el trabajo, cantidad de trabajo, capacidad para seguir instrucciones, sentido de colaboración, puntualidad, respeto, sea tenido que 48% está totalmente en desacuerdo respecto a que si en su puesto de trabajo en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C obtiene los mejores resultados, el 36% está en desacuerdo, sin embargo al 10% de los trabajadores le es indiferente, para el 2% está de acuerdo y el 4% totalmente de acuerdo (Tabla 5.1.5), y el 52% de los colaboradores se encuentran en desacuerdo, para el 10% le es indiferente, el 12% están de acuerdo y para el 4% están en total acuerdo (tabla 5.1.8); respecto a que si considera que en la Empresa de Transportes los trabajos en equipo se realizan de manera eficiente, el 58% está en desacuerdo. El 18% está totalmente de desacuerdo, el 10% le es indiferente, sin embargo el 8% se encuentra de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo (tabla 5.1.17). Por lo tanto en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, no se cuenta con el personal adecuado en las diferentes áreas, ya que el personal se muestra en desacuerdo respecto a sus labores y creen que merecen ocupar un diferente puesto de trabajo el cual les va hacer crecer como personas y como profesionales, ya que podrán poner en práctica todos sus conocimientos y habilidades. Al igual que lo menciona Zelaya (2006) en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes.

En cuanto al diseño de un programa de capacitación en atención al usuario para la mejora del desempeño laboral en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, se tiene que el 46% de los colaboradores están en desacuerdo, respecto a que en la Empresa de Transportes se motiva al personal para mejorar el desempeño de los mismos, el 32% está totalmente en desacuerdo, el 10% se muestra indiferente, el 8% de colaboradores están de acuerdo, y el 4% está en total acuerdo (tabla 5.1.9); y respecto a, si en la Municipalidad se capacita con frecuencia al personal para desarrollar sus competencias profesionales, el 52% de trabajadores están en desacuerdo, el 28% está totalmente en desacuerdo, para el 10% le es indiferente, el 6% está de acuerdo y el 4% está totalmente de acuerdo (tabla 5.1.11); el 56% está en desacuerdo, el 18% totalmente en desacuerdo, para el 10% es indiferente, el 12% de acuerdo, y el 4% totalmente de acuerdo, respecto a que cuando ingresa como trabajador se le capacita para que realice sus actividades (5.1.19); además el 52% están en desacuerdo con que en CRUZPER S.A.C, se realizan actividades frecuentes de capacitación para mejorar sus competencias (tabla 5.1.20). En este sentido la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, tiene presente que la capacitación beneficia a esta, ya que condice a la rentabilidad, mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, mejora la relación jefes y subordinados. Para Chiavenato (2010) cuando las organizaciones invierten en la capacitación de los empleados, está ofreciendo a los colaboradores para puedan ser más productivos, es por ello que la capacitación en destrezas interpersonales es una prioridad para muchas organizaciones.

CAPÍTULO VI

6. Propuesta

6.1. Programa de capacitación en atención al cliente de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C.

1. Introducción

El programa de capacitación se concibe como una importante etapa de perfeccionamiento para llevar una adecuada gestión empresarial y a la vez otorgarles a los clientes calidad de servicio

2. Justificación de la propuesta

El recurso más importante en cualquier empresa lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una Empresa que ofrece servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brinda al cliente.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las empresa exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

En tal sentido se plantea el presente Programa de Capacitación en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, para el desarrollo del recurso humano y mejora del desempeño laboral.

3. Fines del programa de capacitación en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C.

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento del desempeño laboral en la empresa.
- ✓ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio que se ofrece al cliente.
- ✓ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✓ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

4. Objetivos:

Ob. General

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, brindando oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado, con el fin de mejorar el desempeño laboral en la empresa.

Ob. Específicos

Optimizar las habilidades del personal que labora en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C.

Brindar conocimientos teórico-prácticos, aplicables a la atención de los clientes de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C.

5. Alcance

El desarrollo del presente programa de capacitación comprenderá exclusivamente en la Empresa de Transporte CRUZPER S.A.C.

6. Regulaciones

Todo empleado estará obligado a asistir de forma ordenada a la capacitación, de lo contrario deberá documentar y justificar oportunamente su inasistencia.

La participación en un proceso de capacitación por parte de un miembro del personal, obligará a este a realizar una devolución de los conocimientos adquiridos con el personal, bajo la modalidad que sea establecida por su jefe inmediato.

7. Importancia de la Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, debido a que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajador, por medio de la mejora de la calidad de las aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto laboral, al mismo tiempo que resulta ser uno de los medios que contribuye a que los empleados puedan atender a los clientes con eficiencia y oportunidad. La mejora en la calidad de los servicios y la gestión empresarial en general se ven impactadas, en tanto con una regulación que asegure la capacitación permanente y la mejora continua del personal, representa para la empresa un avance en el proceso de modernización.

8. Utilidad

Uno de los principales beneficios que ha de aportar la capacitación es el mejoramiento de los servicios de la administración empresarial a los clientes, ya que favorecerá la motivación del empleado para atender con mayor eficacia los requerimientos que presentan los clientes, lo cual ha

de redundar en la imagen de la CRUZPER y quienes direccionan su gestión.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO

Horario	ATENCIÓN AL USUARIO	CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIOS	ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	5 ELEMENTOS DEL SERVICIO AL USUARIO	TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL USUARIO	LOS 7 PECADOS CAPITALES DEL SERVICIO
	1er día	2do día	3er día	4to día	5to día	6to día
3.00 a 3.15 pm	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida
3.15. a 3.40 pm	¿Qué es la Atención?	¿Qué es la calidad?	Elementos y funciones	Es más importante apagar un incendio que prevenirlo	Mostrar atención	Apatía y desaire
3.40. a 4.15 pm	¿Quiénes son los usuarios?	¿Qué es un servicio público?	Los medios de comunicación	Al personal no se le dice que nación para servir	La presentación adecuada	Frialdad / superioridad
4.15. a 4.35 pm	BREACK					

4.35 a 5.00 pm	Los momentos de la atención al usuario	Definición de la calidad de servicio	Elementos intrínsecos de la comunicación	Mucha técnica y pocas humanidades	Atención personal y amable	Robotismo/ reglamentario
5.00 a 5.25 pm	Bases para desarrollar la atención al usuario	La calidad en los servicios al cliente	Elementos básicos en los modelos de comunicación	El fin justifica los " accidentes"	Saber escuchar	Reglamentario
5.25.a.5.50 pm	Estrategias para brindar un excelente servicio al cliente	La calidad en los servicios al cliente	La comunicación asertiva	Desconocimiento del valor de un cliente		Evasivismo
5.50 a.6.00 pm	Cierre de Capacitación	Cierre de capacitación	Cierre de capacitación	Cierre de capacitación	Cierre de capacitación	Cierre de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
Horario	FILOSOFÍA DE LA CALIDAD	LIDERAZGO DE EXCELENCIA	CONSECUENCIA HACIA LA CALIDAD
	1er día	2do día	3er día
3.00 a 3.15 pm	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida
3.15. a 3.40 pm	Orientación al trabajo en equipo	Componentes del liderazgo	Herramientas básicas de la calidad
3.40. a 4.15 pm	Importancia de la reducción de la jerarquía	Aspectos del líder	Herramientas avanzadas de la calidad
4.15. a 4.35 pm	BREACK		
4.35 a 5.00 pm	La calidad total	Habilidades del líder	Análisis del valor
5.00 a 5.25 pm	El rol del líder para la implantación de la calidad	Características del líder	ISO 9000
5.25.a.5.50 pm	El rol del líder para la implantación de la calidad	Autoridad Vs Poder	ISO 14000
5.50 a.6.00 pm	Cierre de Capacitación	Cierre de Capacitación	Cierre de Capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

Horario	LA CULTURA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE	RECLAMACIONES Y RESOLUCIONES	ACTITUD DEL PROFESIONAL ANTE LA RECLAMACIÓN	TIPOLOGÍA DE CLIENTE QUE RECLAMAN
	1er día	2do día	3er día	4to día
3.00 a 3.15 pm	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida	Bienvenida
3.15. a 3.40 pm	Historia de CRUZPER	Identificar las técnicas para prever conflictos	Tipología: quejas y reclamaciones	El cliente pasivo
3.40. a 4.15 pm	Políticas, metas y objetivos de la cultura Organizacional	Identificar la naturaleza de los conflictos	Diferencias y consecuencias	El cliente agresivo
4.15. a 4.35 pm	BREACK			

4.35 a 5.00 pm	La cultura organizacional	Técnicas de comportamiento ante conflictos	Normativa de protección al colaborador	El cliente exigente
5.00 a 5.25 pm	Estilos de Gestión	Dinámicas grupales	Derechos de los colaboradores	El cliente oportunista
5.25.a.5.50 pm	Fortalezas y Debilidades de la Cultura Organizacional	Caso sobre conflictos	Caso práctico	El cliente quejoso crónico
5.50 a.6.00 pm	Cierre de Capacitación	Cierre de Capacitación	Cierre de Capacitación	Cierre de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES CRUZPER S.A.C						
FECHA	MODULO	CONTENIDO	DURACIÓN	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	COSTO
Mayo-Junio	Atención al usuario	Atención al cliente	18 horas	El participante entienda el concepto y aplicación de servicio al cliente, así como sus técnicas y métodos que le permiten mejorar el desempeño de sus labores con los clientes, mediante un buen servicio a los clientes.	Excelente interrelación entre servidor y clientes de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C	S/. 10,000
		Calidad en el servicio al cliente				
		Elementos de la comunicación				
		5 elementos del servicio al cliente				
		Técnicas de atención al cliente				
Los 7 pecados capitales del servicio						
Junio-Julio	Calidad en el servicio al usuario	Filosofía de la calidad	12 horas	Proporcionar procedimientos orientados a mejorar la eficiencia y el servicio al cliente.	Desarrollar las habilidades necesarias para establecer una adecuada relación con el cliente de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C	S/. 3,500
		Liderazgo de excelencia				
		Consecuencia hacia la calidad				
Julio-Agosto	Tratamiento de Reclamaciones y quejas	La cultura de la Empresa	8 horas	Conocer los beneficios de la buena comunicación (reducción de costos y mejora organizativa)	Respuesta inmediata a los reclamos de los clientes	S/ 5,000
		Reclamaciones y resoluciones de la misma				
		Actitud del profesional ante la reclamación				
		Tipología de clientes que reclaman				
TOTAL						S/ 18500

ITEN	CONTENIDO	DURACIÓN	MAYO –JUNIO					JUNIO-JULIO			JULIO-AGOSTO				
			6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29
1	Atención al cliente	18 Horas	■												
2	Calidad en el servicio al cliente			■											
3	Elementos de la comunicación				■										
4	5 elementos del servicio al cliente					■									
5	Técnicas de atención al cliente						■								
6	Los 7 pecados capitales del servicio							■							
7	Filosofía de la calidad	12 Horas						■							
8	Liderazgo de excelencia								■						
9	Consecuencia hacia la calidad									■					
10	La cultura de CRUZPER	8 horas									■				
11	Reclamaciones y resoluciones de la misma											■			
12	Actitud del profesional ante la reclamación												■		
13	Tipología de clientes que reclaman													■	

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. El nivel de desempeño de los trabajadores no es bueno, se debe a los factores asociados a la transmisión de conocimiento: misión, visión, políticas de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, capacitaciones antes y durante el desarrollo de sus funciones en el puesto, no es del todo eficiente debido a la falta de motivación y a las competencias del puesto no son las idóneas.
2. El desempeño del personal de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C, en la identificación de las variables del nivel desempeño es bueno en el factor discreción, pues manifiestan que a la información sólo deben tener las personas idóneas, también demostraron tener responsabilidad en el cumplimiento de sus horarios de trabajo y los factores que aún falta alcanzar para un buen desempeño es: calidad de trabajo con un 28%, organización con un 13.8%, colaboración e iniciativa.
3. El programa de capacitación está centrado en cubrir las brechas para sobrepasar el requisito de cada una de las variables del desempeño, con esto se espera logra que el nivel de desempeño pase de ser buena a muy buena. Dentro las dificultades que atraviesan es; motivar al personal, mejorar las competencias de los trabajadores para desarrollar sus funciones en el puesto.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Realizar la evolución del desempeño por competencias, asimismo implementar una gestión del capital humano, basado en la gestión por competencias.
2. Promover el trabajo en equipo dentro de la Empresa de Transportes CRUPZER S.A.C, mediante actividades que busquen el reconocimiento colectivo y no individual, talleres de innovación y creatividad.
3. Se recomienda llevar a cabo el programa de capacitación con el fin de dar solución a las carencias que alejan sobrepasar el requisito para alcanzar un muy buen desempeño en los trabajadores de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernal Torres, C. (2006). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Colombia: Pearson Educación.

Castillo, J. (2006). Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad. Colombia: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México: Interamericana editores.

Gan, F. (2007). MANUAL DE RECURSOS HUMANOS. CLIMA ORGANIZACIONAL. Barcelona: Editorial UOC.

Hernández Sampieri, R, Fernández Collao, C, & Baptista Lucio, P. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Mc Graw-Hill Interamericana.

Robbins, S. (2004). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México: Editorial Prentice Hall. Octava Edición.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Alcaraz Moreno, N; Noreña Peña, A; Rebolledo Malpica,D; Rojas, J. (2012). CRITERIOS DE RIGOR Y ÉTICOS EN LA INVESTIGACIÓN. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235960056_Noreña-Peña_A_Alcaraz-Moreno_N_Rojas_J_Rebolledo-Malpica_D_Aplicabilidad_de_los_criterios_de_rigor_y_eticos_en_la_investigacion_cualitativa_Aquichan_2012_123263-274
- Arroyo Carbonell, A. (2015). LAS LEYES DEL ÉXITO. Obtenido de <http://lasleyesdelexito.es/habito-de-critica-demas/>
- Ayala Villegas, S. (2012). PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO BASADO EN EL MODELO DE SABINO AYALA PARA MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA CAJA TRUJILLO”. Obtenido de <http://es.slideshare.net/ElyelizReyes/sabino-ayala-villegas-administracion-de-recursos-humanos>
- Botero, F. (2015). EL CLIENTE PIENSA QUE TRATARON DE ENGAÑARLO. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/problemas-atencion-cliente-marcali/206835>
- Castillo Palacios, F. (2015). IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/>
- Cedeño Millares, R., & Carcacés Domínguez, J. (2015). LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2010a/cmcd.htm>
- Contac, C. (2015). CULTURA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE. Obtenido de <https://contactuscc.com/>
- Fuentes Navarro, S. (2012). SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Guidobono, G. (2014). LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESAS DEL SECTOR TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA Y LOGÍSTICA EN AMÉRICA LATINA”. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/38399/Lcw279e.pdf>

Illescas Ochoa, S. (2015). EL DESARROLLO DE TRANSPORTE EN GUAYAQUIL, ECUADOR. Obtenido de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-36952.pdf

Martell Ruiz, G.; Sánchez Ayala, A. (2013). PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DEL GINNACIOA SPORT CLUB DE LA CIUDAD DE TRUJILLO. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/207/1/MARTELL_BEBE_TO_PLAN_CAPACITACION_DESEMPEÑO.pdf

Mino Pérez, M. (2014). "CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO EN LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE DE PARRILLAS MARAKOS 490". Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/337/1/TL_Mino_Perez_EdgarMauricio.pdf

Subauste Arroyo, M. (2013). "CLIMA LABORAL EN EL AREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE EMAPA CAÑETE". Obtenido de <http://es.slideshare.net/rosasubauste2013/proyecto-de-tesis-clima-laboral-en-el-area-de-atencion-al-cliente-de-emapa-caete-sa-2013-san-vicente-de-caete>

Uría Calderón, D. (2011). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE . Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>

Valles Anticona, A. (2014). "GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA RODRÍGUEZ SERVICIOS GENERALES S.A.C". Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/UNITRU/1017>

Vásquez Torres, M. (2013). FACTORES DE LA MOTIVACIÓN QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO DE SALUD DE CENTRO QUIRÚRGICO – H.R.D.L.M.CHICLAYO. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/216/1/TM_V%C3%A1squez_Torres_MarthaLuz.pdf

ANEXOS

Anexo n° 01

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento de recolección de datos
Capacitación	Transmisión de informaciones	Conocimiento de la empresa	Técnica: encuesta. Cuestionario para trabajadores
		Conocimiento de políticas	
		Conocimiento de reglamentos	
		Conocimiento de actividades	
	Desarrollo de habilidades	Desempeño del cargo	
		Eficiencia en el desarrollo de las tareas	
		Experiencia en el puesto	
	Desarrollo o modificación de actitudes	Actitud entre los trabajadores	
		Motivación en el trabajo	
		Relaciones interpersonales	
	Desarrollo de conceptos	Desarrollo de conocimientos	
		Conocimiento de la filosofía empresarial	
		Concepto de prácticas administrativas	

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica e instrumentos
Desempeño	Calidad del Trabajo	Nivel de Calidad	Técnica: encuesta. Cuestionario para trabajadores
	Organización del Trabajo	Nivel de organización de trabajo	
	Colaboración, asistencia y puntualidad	Nivel de objetivos de equipo	
	Responsabilidad	Nivel de responsabilidad	
	Capacidad para soportar presión al entregar resultados	Nivel de presión en el trabajo	
	Discreción y tacto	Nivel de actitud reservada	
	Iniciativa	Nivel de iniciativa	

Anexo N° 02: Encuesta



PROGRAMA DE CAPACITACION EN ATENCION AL CLIENTE PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CRUZPER S.A.C

Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente según lo siguiente:

TA: Total Acuerdo

A: Acuerdo

I: Indiferente

D: Desacuerdo

TD: Total Desacuerdo

		TA	A	I	D	TD
1	Usted conoce la misión y visión de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C					
2	Tiene conocimiento de las políticas institucionales de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C					
3	Tiene conocimiento de los reglamentos de la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C					
4	Usted fue capacitado por la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C para conocer perfectamente las actividades que iba a realizar en su puesto de trabajo					
5	En su puesto de trabajo en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C obtiene los mejores resultados					
6	Los objetivos de su puesto de trabajo en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C son logrados con eficiencia					
7	Usted cuenta con la experiencia profesional necesaria para el desarrollo de sus actividades en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C					
8	Las actitudes de sus compañeros de trabajo ante los problemas de trabajo son positivas					
9	En la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C se motiva al personal para mejorar el desempeño de los mismos					
10	La relación entre jefe y subordinado en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C es cordial					
11	En la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C capacita con frecuencia al personal para desarrollar sus competencias profesionales					
12	La Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C cuenta con una filosofía de trabajo					

13	Cuenta con una preparación profesional en el puesto de trabajo que ocupa en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C					
14	Considera que su puesto de trabajo en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C está acorde a su preparación profesional					
15	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
16	Usted es reconocido dentro del equipo de trabajo en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C					
17	Considera que en la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C los trabajos en equipo se realizan de manera eficiente					
18	Usted considera que el rendimiento de tus compañeros de trabajo es bueno					
19	En la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C cuando ingresa como trabajador se le capacita para que realice sus actividades					
20	En la Empresa de Transportes CRUZPER S.A.C se realizan actividades frecuentes de capacitación para mejorar las competencias de los trabajadores					

**Anexo N° 03: Instrumento para evaluación del desempeño de
trabajadores (FEDERICO GAN Y GAUNE TRIGINE 2009)**

<p>Lea las definiciones de cada uno de los factores administrativos que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al empleado con mayor precisión. Si después de leer la definición determina que el área de esa habilidad no ha quedado demostrada en razón de la naturaleza del puesto del empleado, indique que “no es aplicable” (N/A). Su evaluación de cada uno de los siguientes factores de la administración debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del trabajador.</p>		
5 No cumple con los requisitos 4 Por lo general, supera los requisitos 3 Cumple cabalmente con los requisitos. 2 Por lo general, supera los requisitos 1 Excede ampliamente los requisitos	Nombre a evaluar:	
	Evaluated por:	
Calidad del trabajo:	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Muestra preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas		
Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.		
Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor		
Atiende sus obligaciones de modo eficiente y en tiempo oportuno.		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Organización del trabajo:	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas.		
Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.		
Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Colaboración, asistencia y puntualidad	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Aptitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo		

Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo		
Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Responsabilidad	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Aptitud para completar tareas y deberes asignados		
Resultados en plazos originalmente pactados		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Capacidad para soportar presión al entregar resultados	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Habilidad para apresurarse en el trabajo asignado.		
Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Discreción y tacto	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización		
Proporciona información a las personas apropiadas y cuando sea necesario.		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
Iniciativa	Código de Calificación (1-5)	PUNTAJE (1- 100)
Capacidad para tomar iniciativas		
Toma decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas		
COMENTARIO:	ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
	PROMEDIO:	
PROMEDIO GENERAL		

Anexo N°04: Figura de parámetros de calificación

Categoría	Rango de Puntajes	Aplique una calificación en este rango cuando...
Lo supera (90 - 100 puntos)	(1)* 91 – 100	<p>Todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado.</p> <p>La contribución individual se cumplió, y además de que se evidencian todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro excepcional y superó lo esperado.</p>
Lo Cumple (60 - 89 puntos)	(2) 76 – 90	<p>Todas o casi todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian frecuentemente (se presentan casi siempre) y se manifiestan en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p>La contribución individual se cumplió y se evidencian todos o la mayoría de los criterios de calidad establecidos; el resultado es bueno.</p>
	(3) 60 – 75	<p>Algunas de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian ocasionalmente (se presentan algunas veces) y se manifiestan sólo en algunas situaciones (existe poca consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p>La contribución individual se cumplió, pero sólo se evidencian algunos de los criterios de calidad definidos; el resultado es aceptable.</p>
No Cumple (1 - 59 puntos)	(4) 31 – 59	<p>Las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy poca frecuencia (casi nunca se presentan) y se manifiestan en muy pocas situaciones (no existe consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p>La contribución individual se cumplió, pero no se evidencia ninguno o casi ninguno de los criterios de calidad definidos; el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente.</p>
	(5) 1 – 30	<p>Ninguna o casi ninguna de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidenciaron en el desempeño del evaluado, es decir, prácticamente nunca demostró las actuaciones intencionales.</p> <p>La contribución individual concertada no se cumplió, y el evaluado no hizo nada por cumplirla.</p>

CATEGORÍA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
Lo supera	Entre 90 y 100 puntos

Lo cumple	Entre 60 y 89 puntos
No cumple	Entre 1 y 59 puntos