



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TÍTULO:**

**LA CAPACITACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA  
COMPETENCIA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE  
LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD SAN MARTIN –  
MOYOBAMBA, PERÍODO 2015.**

---

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA**

MARÍA GISELA SAAVEDRA ROJAS

**ASESORA**

DRA. YOLANDA NAVARRO BARRERA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

MOYOBAMBA – PERÚ

2016

**PAGINA DE JURADO**

.....  
**Presidente**

.....  
**Secretario**

.....  
**Vocal**

## DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios por haber dado la vida, la salud y permitirme el haber llegado hasta este momento muy importante en mi formación profesional y no desfallecer en el intento.

A mis padres, hermano, y toda mi familia, quienes me brindaron todo su amor y nunca dudaron de mí, y que con su apoyo moral me han incentivado a seguir adelante con mi desarrollo profesional.

MARÍAGISELA SAAVEDRA ROJAS

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por brindarme las facilidades y el apoyo incondicional para la realización de mis estudios profesionales y así llegar a la meta.

Agradezco a los colaboradores de la DIRES San Martín; por ser partícipe de esta ardua investigación y permitirme llegar a culminar los objetivos propuestos.

Agradezco a la universidad César Vallejo por ser parte de mi formación profesional y brindarme docentes de calidad.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de clase con los que compartimos muchos momentos importantes en este caminar profesional.

## DEDICATORIA DE AUTENTICIDAD

El que suscribe **María Gisela Saavedra Rojas**, con **DNI N° 47491417**, en concordancia con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que la documentación que se revela es veraz y autentica. Los datos presentados a través de los resultados son reales, no han sido falseados, duplicados, ni copiados, por consiguiente, los resultados que se presenta se constituyen como aportes a la investigación.

Asimismo, en el desarrollo del marco metodológico he cumplido con respetar las normas internacionales de citas y referencias bibliográficas a través de las fuentes consultadas.

En tal sentido, asumo responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo que me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Moyobamba, 16 de diciembre del 2016

---

María Gisela Saavedra Rojas

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

Según lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de licenciado en Administración, tengo a bien presentar a ustedes la Tesis titulada:

“La capacitación y su relación con la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015”, con la finalidad de determinar la relación existente entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

Esperando que el siguiente trabajo cumpla con el reglamento universitario y sirva de fuente de conocimiento a otras generaciones.

La Autora

## ÍNDICE

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>RESUMEN</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>ix</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
1.1. Realidad Problemática	10
1.2. Trabajos previos	12
1.3. Teorías relacionadas al tema	17
1.4. Formulación del problema	35
1.5. Justificación del estudio	35
1.6. Hipótesis	36
1.7. Objetivos	36
<b>II. METODO</b>	<b>37</b>
2.1. Diseño de investigación	37
2.2. Variables, Operacionalización	37
2.3. Población y muestra	40
2.4. Técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad	40
2.5. Métodos de análisis de datos	43
2.6. Aspectos éticos	43
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>44</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>62</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>65</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>66</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>

## RESUMEN

En la presente investigación titulada: La capacitación y su relación con la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015, se planteó como objetivo Determinar la relación existente entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

Se desarrolló una investigación no experimental, con un diseño de estudio descriptivo correlacional, siendo el instrumento aplicado para ambas variables una encuesta a 47 colaboradores.

Se determinó la existencia de una relación directa y significativa entre el grado de capacitación y competencia laboral, partiendo de un análisis estadístico utilizando la correlación de Rho Spearman, cuyo resultado arrojó 0,803 con la cual se concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

**Palabras claves:** Capacitación, Competencia laboral y Habilidades.

## **ABSTRACT**

In the present research entitled: The training and its relation with the labor competency of the collaborators of the Regional Direction of San Martin - Moyobamba Health, period 2015, was set as objective to determine the relation between the training and the labor competence of the collaborators Of the Regional Health Directorate San Martin - Moyobamba, period 2015.

A non-experimental investigation was developed, with a correlational descriptive study design, being the instrument applied for both variables a survey to 47 collaborators.

It was determined the existence of a direct and significant relationship between the degree of training and labor competence, starting from a statistical analysis using the correlation of Rho Spearman, whose result showed 0.803 with which it is concluded that the alternative hypothesis is accepted and the Null hypothesis.

Keywords. Training, labor competence and abilities.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

En la actualidad hablar de capacitación y competencia laboral es un punto clave y una alternativa para el crecimiento de las instituciones y empresas, es un tema que ya no se puede dejar de lado, pues gracias a estas dos acciones se pretende dar respuesta ante las necesidades cada vez más imperativas de la sociedad.

Según Chiavenato (2007), nos menciona que la capacitación se trata de un procedimiento pedagógico a un tiempo determinado, el cual se emplea de manera metódica y ordenada por medio del cual se transmiten estudios relativos al trabajo, por lo tanto, es importante brindar capacitaciones a los trabajadores de una organización en cualquier de los rubros, esto significará para los empleados adquirir nuevos conocimientos, criterios, características, etc. sobre su lugar de trabajo y de las actividades que realiza, generando así una competencia laboral eficiente, según Ramira (2013), la competencia laboral son las características de los colaboradores para realizar sus tareas, las cuales se encuentran conectadas al desempeño eficiente en sus puestos laborales.

En el Perú hoy en día, el micro y las macros empresas ya sean públicas o privadas se preocupan por capacitar en gran manera a sus trabajadores, con el fin de que adquieran nuevos conocimientos, que les permitan desenvolverse de manera competente en su puesto de trabajo. En el caso de las empresas públicas que brindan servicios a la comunidad este tema es aún más importante, ya que capacitando en gran manera a los colaboradores que brindan sus servicios a la población, transmitirá un buen trato a las personas y esto le hará ser un profesional reconocido en todos los ámbitos, lo que se verá reflejado en su competencia laboral.

En el Departamento de San Martín, encontramos distintas empresas, que se preocupan en capacitar a sus trabajadores, con el fin de generar trabajadores

competentes en su puesto de trabajo. Uno de los organismos más importantes que encontramos en la Región San Martín es la Dirección Regional de Salud – San Martín-Moyobamba, en cuanto a la variable estudiada de capacitación los colaboradores se encuentran desmotivados a realizar sus tareas diarias porque la institución no les brinda una capacitación adecuada de acuerdo con sus necesidades, y por qué no decirlo de acuerdo con sus experiencias profesionales, por ello es muy importante reconocer que para poder realizar una buena capacitación la institución debe primero reconocer las necesidades de capacitación, posteriormente planificar y/o programar las capacitaciones detectadas como necesidades, una vez que se ha programado es necesario la implementación del programa de capacitación, teniendo en cuenta los recursos tanto económicos como materiales, etc.

Y por último para tener una capacitación eficaz es necesario evaluar los resultados del programa aplicando diversas técnicas y herramientas, esto permitirá que el feedback, que se realiza en la institución resulte productiva.

Es muy importante señalar que en la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, los colaboradores en cuanto a la variable de competencias laborales, se encuentra en un nivel bajo debido a que no presentan competencias generalistas como es efectividad en reuniones de trabajo, generación de productividad, y sobre todo desarrollo y aplicación de conocimientos y mucho más aún trabajo en equipo, al mismo tiempo, se pudo obtener falencias en cuanto a las competencias relacionales emocionales como es en su escucha activa, lenguaje positivo, amabilidad.

En este sentido, la presente investigación busca determinar cómo se está desarrollando la capacitación y competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015. Con el fin de identificar las posibles causas del problema.

## 1.2. Trabajos Previos.

### Internacional

**Hernández y Cruz (2014)**, en su tesis “Capacitación al personal administrativo de la clínica No. 23 del IMSS: propuesta pedagógica, respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales”. Universidad Nacional Autónoma de México. México. Tuvo como conclusión presentar una propuesta de capacitación que sirva como medio de intervención para la institución en la que sin duda se debe tener en cuenta que el ser humano es quien marca la pauta y desde un aspecto pedagógico efectuar un curso en donde no solo salga beneficiado el instituto, si no por ende a quienes va dirigido. Considerando así que la pedagogía nos brinda las herramientas necesarias para estudiar e investigar sobre espacios en donde los procesos educativos no tienen que ser simplemente explícitos, sino más bien genera la confianza para que estos procesos, pasen a ser espacios de formación a veces limitados por un mecanismo inevitable, contribuyan a alcanzar conocimientos óptimos e integrales.

**Ruiz (2014)**, en su tesis “*La formación continua y la calidad del servicio del talento humano administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*”. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Tuvo como objetivo proponer e implantar una guía técnica didáctica para el diseño curricular de las capacitaciones como un proceso para mejora la calidad del servicio que presta el talento humano administrativo de la UPEC. Se tomó como población a las autoridades, directivos y personal de apoyo de la UPEC. Se concluyó que la implementación de una guía técnica didáctica es importante para una empresa, en este caso para una universidad ya que permite evaluar y mejorar la calidad del servicio que brindan las empresas, mediante el uso de capacitaciones, ya que las capacitaciones están dirigidas a personas encargadas del área administrativa los cuales son el talento humano de la UPEC, es por ello la necesidad de que se implante una guía técnica donde se detalle los diferentes pasos a seguir, mediante las capacitaciones establecidas.

**Torres y torres (2010)**, en su tesis “*Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de Colombia*”. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia. Tuvo como objetivo la ejecución de un programa de capacitación basado en las competencias laborales, con el fin de mejorar las fuerzas de ventas de la empresa Laboratorios de Colombia, basado en un modelo de capacitación. Se tuvo como conclusión, que es necesario que las empresas ofrezcan capacitación a la fuerza comercial con base en competencias laborales, para lo cual es pertinente ofrecer una lista de competencias para que los trabajadores se sientan identificados con algunas de ellas, con el fin de mejorar su rendimiento y desempeño en el puesto de trabajo. Se considera también que la propuesta de un modelo de capacitación por competencias laborales, es el primer paso que debe usar la organización para que capacite a sus colaboradores en este tema tan importante para el desarrollo del talento humano de la empresa u organización.

**Cojulún (2011)**, en su tesis “*Competencias Laborales como base para la selección de personal*”. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Tuvo como objetivo identificar y definir el valor de las habilidades en el ámbito laboral como fundamento para la selección del personal y la diferencia en el proceso de selección basado en competencias y el sistema tradicional de competencia. Se tuvo como población al jefe de área de Recursos Humanos, el jefe de agencia y el auditor de control de calidad de la sucursal Las Palmas. se concluyó que, presenta una gran desigualdad entre el procedimiento de clasificación por competencias y el procedimiento de clasificación tradicional, de las cuales son el compromiso, planificación y productividad, las cuales inician desde el proceso de descripción y el estudio del área de trabajo, mencionando así las características, capacidad, conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes que se requieren del candidato.

**Herrera (2015)**, en su tesis “*Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO Centroamérica, agencia Huehue*”

*Tenango*". Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Tuvo como objetivo determinar las competencias laborales que tienen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, identificando en qué niveles desarrollan las habilidades y destrezas los colaboradores, con el fin de establecer el nivel de competencias. Se tuvo como población está conformada por 25 colaboradores de sexo masculino con edades entre 18 a 35 años del área de ventas en la sede de Huehuetenango. Se concluyó que el nivel de conocimiento de los colaboradores de ventas de Bimbo, se encuentra en un rango alto de los conocimientos bases que un vendedor debe poseer para que pueda ser considerado como competente en el área de ventas.

**Yanchatuña (2012)**, en su tesis "*La capacitación del personal y el desempeño laboral en el gobierno Municipal del Cantón Santiago de Pillaro*". Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Tuvo como objetivo determinar como la falta de capacitación del personal incide en la ejecución laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Pillaro, de la Provincia de Tungurahua. Se tomó como población a 88 personas entre el personal administrativo y directivo y el personal operativo. Se concluyó que, el área de Recursos Humanos es el factor más importante con el que cuentan las organizaciones y en el caso de las municipalidades aún más, siendo así el soporte primordial para realizar la entrega final de un producto o servicio de calidad por parte del Gobierno Municipal; Es por ello por lo que para aquellos colaboradores municipales la mejor estrategia para trabajar en la actualización de sus habilidades es a través de cursos y talleres de capacitación.

### **Nacional**

**Granados (2013)**, en su tesis "*Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – año 2013*". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. Tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre los antagonismos laborales y el adiestramiento de los titulares de la carrera de turismo de la UNMSM. Se tuvo como población a los alumnos del X ciclo de la Escuela Académico Profesional de Administración de Turismo. Se concluyó lo

siguiente, los estudiantes de la carrera de turismo, en un total de 54.17 % perciben que las competencias básicas son muy buenas, un 67.71 % dicen que las competencias genéricas son buenas y el 58.33 % opinan que las competencias específicas son buenas. Mientras que un 59.38 % opina que las competencias laborales son buenas y el 50 % comentan que es metódico y un 48.96 % mencionan que es buena el aprendizaje de los titulares en turismo. También se dice que el crecimiento de las competencias básicas y el adiestramiento en habilidades y destrezas del perfil se relacionan de manera significativa, siendo así que las capacidades y habilidades del perfil de los titulados en turismo se desarrollan con las competencias genéricas.

**Jiménez (2011)**, en su tesis "*Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú. Tuvo como objetivo determinar si las diferentes competencias (genéricas y específicas) que se emplean en el desarrollo profesional inciden de manera significativa en las capacidades que se desarrollan en el momento de la aplicación académica universitaria, en los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú. Se tomó como población a todos los profesionales egresados de la carrera de bibliotecología y ciencias de la información, considerando 76 universidades del Perú. Se concluyó que, el tema de competencias es de suma importancia hoy en día, siendo así que la bibliotecología y ciencias de la información se encuentran sumergidas hoy en día. Las habilidades profesionales permiten al titulado contar con una idea con respecto a los estudios, comportamientos, aptitudes, como aquellas habilidades necesarias para lograr el buen desenvolvimiento laboral mediante los estudios realizados que les permite analizar sus competencias.

**Marcillo (2014)**, en su tesis "Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabí. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú. Tuvo como objetivo proponer un diseño de Gestión por habilidades de los colaboradores para el buen rendimiento laboral de los

trabajadores gubernamentales, teniendo en cuenta sus directrices, estrategias relacionadas al talento humano y el nivel eficaz de cada función de los trabajadores gubernamentales desconectados del sur de Manabí. Tuvo como población a los gerentes, encargados de áreas, entre otros trabajadores públicos con un total de 260 informantes. Se concluyó que, se da escasa atención y de manera institucional al talento humano, por tal sentido se dio mínima atención a las habilidades de los trabajadores, es por eso por lo que es necesario examinar los mecanismos de manera minuciosa, sin dejar a un costado las destrezas, capacidades, inteligencias, etc. Asimismo, se observó que no se desarrolla un plan de mejoramiento basado en el trabajo eficaz de los servidores, el cual dificulta el proceso y evolución, tampoco se encuentran estrategias e instrumentos para realizar el estudio al grado del desempeño eficiente y mejoren la función del área de Recursos Humanos con la finalidad de obtener trabajadores motivados a tener un mejor rendimiento laboral dentro de la organización.

**Julcahuanga (2013)**, en su tesis “Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil pro-Joven para la inserción laboral de jóvenes entre 16 a 24 años en la ciudad de Piura”. Pontificia Universidad Católica. Lima. Perú. Tuvo como objetivo identificar la incidencia que generan aquellas técnicas de capacitación, el agrupamiento de ECAPs y el historial del Programa PROJOVEN en Piura, en la implantación de trabajo para aquellos jóvenes que se encuentren entre la edad de 16 a 24 años, con la finalidad de sugerir una disyuntiva que contribuyen al aumento del inicio laboral de muchos jóvenes. Se tomó como población a 30 jóvenes, 2 funcionarios, 5 autoridades, 10 profesores, 5 empresarios, lo cual hace un total de 52 personas. Se concluyó que las capacitaciones aportan un colectivo de talentos que son de mucha importancia para la producción de bienes y servicios, logrando un mayor nivel en las utilidades y por lo tanto la remuneración de cada trabajador. También se observa que los modelos y técnicas de selección de las empresas de capacitación ECAPs por parte del Programa Pro-Joven, exige a las organizaciones cumplir con lo estipulado en ellos.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

#### Capacitación Laboral.

**Alfonso (2007)**, define la capacitación como una función de línea donde el encargado principal es el jefe de organización. La capacitación se debe entender en dos aspectos importantes capacitación en aulas y capacitación en el trabajo. Se puede dar en un salón establecido o la capacitación que se da en el trabajo con la práctica. El líder o jefe es el principal responsable de dictar o capacitar a los trabajadores.

**Gonzales y Tarragó (2008)**, define capacitación como las reuniones organizadas donde los líderes que dirigen un grupo imparten ideas nuevas o por un ponente preparado imparte conocimientos a los agentes dirigidos para reforzar algún conocimiento y este pueda realizar su trabajo correctamente y pueda crecer su organización.

**Bohrt, R (2008)**, define capacitación como un tópico en el área de recursos humanos de las empresas, y la misma pueda añadir una buena organización, un grupo más preparado, con muchos conocimientos. Capacitación es una necesidad de negocio que tiene como función orientar con estrategias e instrumentos para llegar a un final exitoso.

**Dolan et al. (2010)**, La preparación está apta a contribuir al crecimiento del grado de compromiso de todos los colaboradores con la institución y la percepción que se tiene de un buen ambiente laboral para desempeñar su función, dándose uso como un intercesor de retención, que, a su vez, reduce la escala de rotación y absentismo, para un mejor desarrollo de la organización y crecimiento en utilidades.

El objetivo primordial es obtener un desempeño favorable de los colaboradores, a través de la transformación y mejora de sus estudios, destrezas, virtudes y aptitudes, es mejorar el rendimiento de la empresa. Esto es de vital importancia para todas las empresas que se encuentran en un bajo rendimiento de productividad, como ingresos mínimos en sus utilidades, o

cuando las empresas incorporan rápidamente el uso de más tecnologías, pues cuentan con un índice elevado de que los trabajadores se queden con conocimientos antiguos.

### **Evaluación de la Capacitación Laboral**

**Chiavenato (2007)**, define a la capacitación que se trata de un procedimiento pedagógico en un tiempo limitado, ejercido de forma clasificada y ordenada, pues siendo este el medio de transmisión de estudios específicos relativos al trabajo, disposición frente a la figura de las instituciones, de las funciones del área ambiental, y se ejecutan habilidades y competencias. Afirma que “la capacitación no es un gasto, sino una inversión que genera en la empresa un desempeño eficaz y eficiente que realmente debe ser valorado”.

Plantea en cuatro dimensiones la capacitación: se da inicio con el percibir de las necesidades de capacitación, luego se prosigue a desarrollar un programa de capacitación con el fin de satisfacer a esas, luego se establece la implementación de aquel programa desarrollado, finalizando con la evaluación de los resultados.

A continuación, describimos las cuatro dimensiones que nos brinda Chiavenato:

#### **1. Detección de necesidades de capacitación:**

Las reglas y técnicas de elección e incremento de la estrategia de capacitación están fundamentadas en las necesidades actuales que se presentan en los colaboradores, menos en circunstancias distintas, todo aquello como la capacitación es de vital importancia y genera costos en toda empresa. Por lo siguiente lo primero es realizar y formar un programa orientado a analizar todas las necesidades, porque “con ello se obtiene información acerca de dónde se necesita formación, cuál deberá ser su contenido y que personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos y actitudes”.

### **Tipos de necesidades de capacitación:**

Podemos encontrar diversas etapas en la detección de necesidades de capacitación, clasifica en cinco tipos de las posibles necesidades detectadas:

#### **a) Necesidades genéricas**

Son aquellos problemas que se dan a conocer durante la DNC, no necesariamente con respecto a una necesidad de capacitación, pero por esto no dejan de ser importantes y son necesarias para informar a quienes pueden hacer algo al respecto, como, por ejemplo: cuestiones salariales, falta de equipo o herramientas, dificultad en ciertas relaciones interpersonales, lucha de poder, entre otras.

#### **b) Necesidades manifiestas**

Son aquellas identificadas rápidamente, en esta etapa no es necesario estudiarlo a profundidad, las causantes y los efectos son muy evidentes. Algunos ejemplos son: la instalación de nuevos equipos, un cambio de asignación en los métodos de trabajo, la contratación de personal nuevo, entre otros.

#### **c) Necesidades encubiertas**

Se refiere a aquellos incidentes que al inicio parecen ser organizacionales, pero estos son originados por falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, sobre todo cuando el trabajador desarrolla una función que implica de tiempo para realizar su labor.

#### **d) Necesidades preventivas**

Son situaciones que se presentan y estos requieren que el administrador de la capacitación esté atento y se adelante a los hechos, tales como, apertura de una nueva planta, instalación de equipo nuevo, lanzamiento de un nuevo producto, entre otras.

### **e) Necesidades correctivas**

Esta etapa está relacionada directamente con el desempeño del puesto actual, presentadas por una urgencia y con intención a dar el impulso motivador a la organización, para proveer a los individuos las herramientas necesarias para el funcionamiento eficaz y eficiente de todo trabajador.

## **2. Planeación del programa de capacitación**

Para **Chiavenato (2007)**, “Planear es decidir con anticipación lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quién se encargará de ello. Implica prevenir y elegir los cursos de acción a seguir en el futuro”. El programa de capacitación requiere de un plan que considere los siguientes puntos:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definir con claridad el objetivo de cada capacitación.
3. Dividir el trabajo en módulos, cursos o temas.
4. Establecer los contenidos de cada capacitación.
5. Seleccionar las técnicas de capacitación que se utilizarán en cada caso.
6. Determinar los recursos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones (capitador, equipos, materiales, entre otros).
7. Identificar la población al cual capacitaremos.
8. Determinar el escenario en el cual se desarrollarán las capacitaciones.
9. Definir la ocasión propicia para llevar a cabo las capacitaciones (fechas y horarios).
10. Calcular la relación entre los costos-beneficios de las capacitaciones programadas.
11. Controlar, analizar y evaluar los resultados de las capacitaciones impartidas, para realizar ajustes al programa con el fin de desempeñarse eficientemente.

Responde a las siguientes preguntas como guía para desarrollar el programa de capacitación: ¿Quién participará en la capacitación?, ¿Quién impartirá la capacitación?, ¿Qué medios de capacitación se emplearán?, ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?, ¿Dónde se llevará a cabo la capacitación?

**a). ¿Quién participará en la capacitación?**

Las estructuras de capacitación se proyectan para adaptar habilidades precisas a un grupo específico de individuos; sin embargo, existen situaciones en que resulta unir a dos o más grupos, para que el desenvolvimiento laboral en equipo resulte fácil y ayude a la creación de talentos y aptitudes útiles para el desarrollo eficiente de calidad. Realizar capacitaciones en el área equivale al aprendizaje del trabajador en el momento de realizarse las labores en el propio lugar de trabajo, sin acoplamiento o equipos especiales; por lo cual, es una forma usual de brindar la capacitación, habitualmente usadas en pequeñas o medianas empresas. Como otra opción es capacitar a los empleados en un lugar separado al área laboral, ya que facilita el aprendizaje de los temas desarrollados, así como la preocupación por ser mejores. **(Chiavenato, 2007)**

**b). ¿Quién impartirá la capacitación?**

La capacitación puede realizarse por una o varias personas: supervisores inmediatos, compañeros de trabajo, personal de recursos humanos, especialistas de otras áreas de la empresa, asesores externos, asociaciones comerciales, cuerpos docentes de universidades, entre otros. La elección de él o aquellos que capacitarán depende de donde es el escenario de la capacitación de habilidades que se desarrollarán.

**c). ¿Qué medios de capacitación se emplearán?**

Para **Chiavenato (2007)**, es de vital importancia contar con una buena selección de los medios que se utilizarán en el programa de capacitación, para el desempeño óptimo del aprendizaje, es decir, obtener un resultado favorable con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

**Chiavenato (2007)**, propone dos maneras de llevar a cabo la capacitación, en cuanto al tiempo:

1. Antes de ingresar al trabajo, cuando el programa de inclusión o integración se realicen, con el objetivo de que el nuevo integrante a la compañía se familiarice con la empresa y se adapte al ambiente social y físico donde trabajará.

2. Después del ingreso al trabajo, realizar programas sociales dados dentro o fuera del lugar de trabajo.

**d). ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?**

Los resultados de la evaluación al puesto laboral y del individuo es aquel que determinará el nivel requerido, principalmente para desarrollar la capacitación con respecto al puesto actual; ya que, el nivel de aprendizaje para otros puestos depende de la evaluación de las nuevas competencias dentro de la institución, para el desarrollo de su estrategia, así como de las áreas e individuos.

**e). ¿Dónde se llevará a cabo la capacitación?**

**Chiavenato (2007)**, reafirma que la elección del lugar en el cual se realizará la capacitación depende del tipo de enseñanza que se dará a enseñar, el nivel de aprendizaje deseado, el presupuesto disponible y el tiempo; sin embargo, son consideradas dos opciones básicas: en primer lugar, fuera o dentro del área laboral. Por lo general, las habilidades fundamentales se enseñan en el lugar de trabajo, por otro lado, la enseñanza de otras habilidades como las conceptuales e integradores se realizan en un lugar que no sean las áreas laborales.

**3. Implementación del programa de capacitación**

**Chiavenato (2007)**, El programa instalado de capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz, como también se genera la presunción entre la relación de instrucción y aprendizaje. Instruir es el acto de enseñar en forma organizada una tarea o actividad, por otro lado, el aprendizaje es aquella instrucción que la persona pone en marcha a su aptitud; por lo que nos lleva a mejorar el comportamiento en el sentido de lo instruido. No siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz); por lo que es necesario concentrarse en el aprendizaje y no solo en la enseñanza.

Para **Chiavenato (2007)**, el éxito por realizar la implementación del programa de capacitación depende de los siguientes factores:

**a) Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:**

El significado de la capacitación es la resolución de los problemas originados por las necesidades identificadas previas a la evaluación, además de los medios para el mejoramiento eficaz de los trabajadores.

**b) Calidad del material de capacitación presentado:**

El material de capacitación debe estar establecido para finalizar la enseñanza, facilite el entendimiento, incrementar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

**c) Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:**

La capacitación se realiza con una coordinación previa entre todos aquellos que se encuentran ligados al asunto, es de vital importancia realizar una coordinación previa de los trabajadores y el respaldo de los jefes gerenciales, aceptando que el costo implícito es una inversión que dará resultados positivos en un tiempo futuro.

**d) Calidad y preparación de los instructores:**

El indicador de selección a los instructores es de vital importancia; puesto que ellos deben contar con facilidad de conocimientos para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad de comunicación y conocimiento de la especialidad.

**e) Calidad de los aprendices:**

Los resultados positivos se obtienen con la selección debidamente anticipada a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, con el único propósito de formar un grupo homogéneo.

**4. Evaluación de los resultados del programa de capacitación**

**Chiavenato (2007)**, Identifica a la evaluación como el análisis de los objetivos y las metas de una tarea, para precisar que los actos se impliquen a los planes. Se basa en la comparación de lo realizado con lo planeado y definir la contribución de los procedimientos de capacitación a la productividad de la institución. La evaluación es una de las tareas más importantes y necesaria en el proceso de capacitación, porque sin ella nos es complicado identificar si

se cumplió con los objetivos esperados, por lo que se deben definir qué datos y criterios permanentes nos son útiles para el desarrollo correcto, de tal manera que esta sea válida.

**Chiavenato (2007)**, establece dos aspectos que se deben toar en cuenta en el momento de evaluar el efecto que genera el programa de capacitación:

1. Reconocer si la capacitación es el causante de los cambios presentados en la conducta y desempeño de los colaboradores implicados.
2. Dar a conocer si los resultados de la capacitación cubren las expectativas de las metas que se desean alcanzar por las organizaciones.

#### **a) Niveles de la Evaluación de los Resultados del Programa de Capacitación**

De acuerdo con **Chiavenato (2007)**, las evaluaciones de los resultados del programa de capacitación se dividen en tres distintos niveles:

- Nivel organizacional: La capacitación es el que brinda los resultados, tales como el crecimiento de la eficiencia organizacional, la mejora de la imagen de la empresa, del ambiente organizacional y de la estrecha relación entre la empresa-trabajadores, el apoyo al cambio y la innovación, entre otros.
- Nivel de los recursos humanos: La capacitación debe ser el medio que facilite el alcance a los resultados tales como la disminución de los niveles de rotación de personal y de ausentismo, el mejoramiento eficiente de cada trabajador de forma individual, el cambio de actitudes y conductas de los individuos, así como el aumento en la capacidad de conocimiento y las habilidades de los trabajadores, entre otros.
- Nivel de las tareas y operaciones: La capacitación está dedicada a proveer resultados tales como el crecimiento de la productividad, la mejora en la atención al cliente, así como en la calidad de los productos y servicios, el déficit del flujo, del índice de actividades o mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

#### **b) Diseños de Evaluación**

Para calificar los resultados obtenidos del programa de capacitación, el responsable debe decidirse por una estructura personalizada de

evaluación. En muchas ocasiones, las instituciones dan uso al diseño llamado “solo post”, realizándolo al término de la actividad; pero este tipo de diseño es el más frágil, por motivo del desconocimiento de la base de estudios y habilidades de los individuos ligados a la capacitación. El “pre-post” es una estructura mejorada, pues esta dispone de una base amplia de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas previas al sometimiento de la capacitación. Un último diseño es el “pre-post y grupo de control”, en el cual puede inferir la existencia de pruebas eficientes de la enseñanza cuando surgen los cambios por la actividad desarrollada y estas son mejores en el grupo implicado a la capacitación que en aquellos que no recibieron alguna. Por último, los diseños “series temporales sin grupo de control” y “series temporales con grupo de control”, cuentan con una diversidad de mediciones iniciales de conocimientos, habilidades y actitudes, y los cambios siguen surgiendo tras desarrollarse la capacitación, para que a partir de la medición de los datos se realice la estimación de la estabilidad de las medidas previas y posteriores al tratamiento.

### **c) Tipos de Evaluación del Programa de Capacitación**

A continuación, se presentan diversas formas de evaluar un programa de capacitación, que inquiriere dese el lugar de la capacitación y el área laboral del individuo capacitado, hasta la medición de ciertos indicadores.

- ❖ **Evaluación de Reacción:** Se da la investigación de la opinión o la personalidad de los implicados respecto a toda la actividad desarrollada, para comprobar si les agrado. Por lo general, se desarrolla un cuestionario o una encuesta, ya sea manuscrita y personal. Se investigan métodos como la coordinación y servicios antes y después de la actividad, la función del instructor, los materiales y apoyos audiovisuales, el cumplimiento de los objetivos y la aplicabilidad de los conceptos. La información recaudada es evaluada, medida e interpretada, para que sirva de apoyo en la realimentación a los individuos o capacitadores que se encuentre aptos para el

mejoramiento de aquello que no logró satisfacer las expectativas de los participantes.

- ❖ **Evaluación de aprendizaje:** Esta se realiza en el momento dado de los procedimientos de capacitación, para conocer el nivel de aprendizaje de los capacitados. A partir de los objetivos específicos de cada tema de capacitación el instructor desarrolla los métodos de evaluación y considerando la información recaudada y determinarlo como oportuno para continuar con los temas o reforzar algunos de los aspectos, pues se podrían convertir en un problema mayor conforme avanza el curso.
- ❖ **Evaluación de desempeño:** Está enfocada a la observación realizada al desempeño del trabajador capacitada en su área laboral, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, para conocer el grado que mejoró y si hubo modificación en sus aptitudes a partir de la capacitación.
- ❖ **Evaluación de Resultados:** Consiste en determinar si el individuo implicado modificó los indicadores cualitativos y cuantitativos de productividad en su área laboral; es decir, si el desempeño logrado de su parte, a partir de la capacitación, dio algún tipo de beneficio a la empresa.
- ❖ **Rentabilidad:** Pretende demostrar que la inversión retorna líquido. Se basa en la realización de un estudio de costo-beneficio, midiendo los costos generados por los programas de capacitación y los beneficios que de él se obtienen, en términos económicos y monetarios. Esto se obtiene al momento de dividir el costo de un problema antes de desarrollar la actividad de capacitación a los trabajadores entre el costo de ese mismo problema después de desarrollar el programa de capacitación, para luego dividirlo todo entre el costo del mismo programa.

## **Competencia Laboral**

**Llado et al (2013)**, mencionan que la competencia laboral es el conjunto de habilidades, actitudes, conocimientos y capacidades que posee una persona y que son aplicados y demostrados en el ámbito laboral, los cuales contribuyen al logro de objetivos de la organización, mediante el desempeño laboral en la productividad. Este tipo de competencias se dividen en:

Las competencias laborales generales; son aquellas que están ligadas a una ocupación en particular, las cuales habilitan en la persona para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Este tipo de competencias se clasifican en:

- ✓ Intelectuales; se refiere a la capacidad de tomar atención, a la memoria y la concentración ante los problemas, decisiones y las actividades de la empresa.
- ✓ Personales; hace referencia a la inteligencia emocional y ética, y es la manera como el individuo actúa frente a su espacio productivo, desarrollando sus potenciales.
- ✓ Interpersonales; hace referencia a la capacidad de adaptación.
- ✓ Organizacionales; se refiere a la capacidad de gestionar recursos e información.
- ✓ Tecnológicos; asociada a la capacidad para transformar e innovar elementos tangibles.
- ✓ Empresariales o para la generación de empresas; hace referencia a las capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener un negocio.

Las competencias laborales específicas; estas competencias están relacionadas a las funciones productivas, ósea al conjunto de actividades laborales que se usan para lograr resultados específicos en el trabajo, en relación con el objetivo de la organización.

Competencias básicas; estas hacen referencia a las competencias fundamentales del ser humano para vivir en sociedad y desenvolverse en el ámbito laboral.

Competencias genéricas; se refiere a aquellas que se encuentran en la concurrencia de espacios científicos próximos, siendo así comunes a varias ocupaciones o profesiones.

Categorías de las competencias:

- Competencia técnica; en estas categorías están incluidos los conocimientos, saberes generales y especializados, ya sean teóricos o científicos con un conjunto de técnicas generando el dominio experto de las tareas.
- Competencia social; esta categoría incluye los valores y las motivaciones, con capacidad para relacionarse en un contexto social y organizativo.
- Competencia metodológica; se refiere a los conocimientos y situaciones laborales concretas, utilizando los procesos adecuados para las tareas pertinentes, dando solución a los problemas de manera autónoma y compartir sus experiencias adquiridas.
- Competencia participativa, se refiere al saber y a la participación que tienen los individuos en la organización.
- Competencia personal; esta categoría se refiere al saber ser, esto implica tener una imagen realista de sí mismo, actuando conforme a las propias opiniones, siendo responsable y ayudando en la toma de decisiones.

**Ortiz et al (2012)**, definen que la competencia laboral es la capacidad que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que se le presente, considerando sus habilidades, las cuales son necesarias para llegar a los resultados exigidos en un puesto de trabajo dentro de la organización, es decir, la clasificación es considerada como el potencial y la competencia como su aplicación específica y parcial en el ámbito laboral.

**Echeverría et al (2008)**, mencionan que la competencia laboral hace énfasis en la competencia personal la cual es la fuerza motriz que radica en la personalidad, las cuales demuestran la conciencia de la capacidad y

limitaciones propias del ser humano, así como la sensibilidad social y tran sectorial, las cuales son actitudes fundamentales para demostrar comportamientos éticos apropiados y la conducta profesional en el cumplimiento de roles y responsabilidades.

### **Evaluación de la competencia Laboral**

**Ramira (2013)**, es un conjunto de características relativas al hacer de las personas, que están relacionadas con un desempeño excelente en su puesto de trabajo, y que combinan conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y motivaciones.

Las competencias son desarrolladas en función de las circunstancias o situaciones en las que se encuentre la persona, por lo que sería difícil precisar todos los tipos de competencias que un colaborador debe de presentar; sin embargo, gracias a lo mencionado por **Ramira (2013)**, y en función de las actividades conocidas que desarrollan los colaboradores dentro de la institución objeto en estudio, se ha inferido que las competencias deberán de ser evaluadas en función de dos tipos: Las competencias generalistas / gestoras y las emocionales, las mismas que se detallan a continuación:

#### **1. Competencias generalistas / gestoras**

Para **Ramira (2013)**, las competencias gestoras son todas aquellas habilidades o capacidades que reúne el colaborador y que le permiten conseguir los objetivos fijados para la organización. En este sentido, aun cuando Ramira formula un total de dieciocho (18) competencias, solo se tomaron siete (7) de ellas, en función de la realidad de la institución, las mismas que se presentan a continuación:

##### **a) Iniciativa**

Pese a que se origina frente a dos situaciones diferentes (cuando se presenta una necesidad de intervenir y otra en la que no es necesario una intervención), presenta un elemento o factor en común, y es el hecho de demostrar tanto a los demás como a nosotros mismos, la

capacidad de acción. Entonces la iniciativa, no es más que el acto de actuar que realiza la persona frente a una determinada circunstancia, por lo que para poder ser efectiva, se debe de contar con ciertos requisitos, como el contar con atención y concentración, conocimiento y comprensión, sentido de oportunidad, independencia o liderazgo, audacia y responsabilidad, entre otros. (Ramira, 2013).

**b) Efectividad en reuniones de trabajo**

Las reuniones deben de ser vistas como un espacio en el cual el colaborador debe de aprender, a comunicarse de forma efectiva, intercambiando puntos de vista, así como de criterios diferentes. La efectividad en reuniones, se genera cuando el colaborador cumple con los siguientes requisitos: Llegar puntual a las reuniones, escuchar de forma activa la reunión, capacidad de diferenciar una opinión de un dato, intervención profesional con datos, evitar vaguedades y puntos de vista falsos o sin fundamento, y por último ser concreto y preciso con los aportes a realizar. (Ramira, 2013).

**c) Orientación a la acción y los resultados**

Dentro de toda organización, es posible encontrar un perfil similar de colaboradores, los denominados pasivos o indiferentes/abúlicos, quienes, por su comportamiento no aportan nada a los intereses de la institución. Sin embargo, existe otro perfil más, los conocidos dinámicos o activos, que pese a su comportamiento diferente al del anterior, tampoco logran alcanzar un éxito profesional, puesto que solo en momentos se desenvuelven de esta manera y en situaciones estresantes, lo dejan todo a un lado. Un colaborador con la habilidad de orientarse hacia la acción y los resultados, se caracteriza fundamentalmente pues evalúa continuamente los resultados de las tareas o actividades que desarrolla, consulta a sus superiores acerca de un trabajo que desconoce, consulta sus logros con el resto a fin de contrastar realidades, evita hablar de más y enfoca su esfuerzo a la

consecución de logros, reconoce sus errores y continúa, y por último se divierte en lo que realiza. (Ramira, 2013).

**d) Optimización del tiempo**

El factor tiempo es un recurso primordial en toda organización, sin embargo, a fin de lograr alcanzar el éxito, tanto colaboradores como jefes inmediatos, deben de lograr manejar de forma efectiva dos tipos de tiempo: el tiempo propio y el de los demás. Para lograr alcanzar la efectividad en la organización, es necesario organizar todas las actividades, tareas y responsabilidades a desarrollar, a fin de evitar pérdidas de información que retrasen la consecución de las metas. Así mismo, se deben de registrar y programar de forma secuencial lo que se debe de desarrollar, se deben de analizar las prioridades, el personal debe de trabajar con más ímpetu en los horarios cuyo rendimiento sea mayor, comenzar a trabajar asegurándose que cuenta con todo lo necesario, acabar y terminar lo que se empieza, evitar los elementos distractores, etc. (Ramira, 2013).

**e) Generación de productividad**

La productividad de los colaboradores, es el trabajo final que estos obtienen al finalizar un tiempo determinado, y permite a la persona sacar a relucir su nivel de profesionalismo, el nivel de motivación, su autonomía, así como su capacidad para trabajar de sin supervisión, entre otros aspectos. Entre los elementos a evaluar en cuanto a la generación de productividad, se encuentran: la capacidad para identificar trabajos rutinarios, así como el tiempo que se toma desarrollarlos, capacidad para diferenciar las tareas más importantes de las menos importantes, identificar si los resultados obtenidos del desarrollo de dichas tareas son satisfactorias, así mismo, se debe de contar con la capacidad para atender a otras personas mientras se trabaja sin la necesidad de hacerlos esperar, disminuye el tiempo en el que se encuentra al teléfono, y estudia su trabajo para realizar un proceso de feedback. (Ramira, 2013).

#### **f) Desarrollo y aplicación de conocimientos**

Para Ramira, el conocimiento se encuentra dentro de los equipos y en las personas, por lo que el desarrollo de la actividad empresarial no solo depende de la información que se le pueda proporcionar, sino que, además, depende del conocimiento de cada uno de los individuos sobre un determinado tema. De esta manera, la prioridad número uno de toda institución, es pues el de generar conocimiento pertinente enfocado al desarrollo de iniciativas que aseguren la competitividad. A fin de poder saber si un colaborador desarrolla y aplica sus conocimientos, se evalúa lo siguiente: cuenta con la capacidad para ubicarse en el lugar del cliente, usuario o destinatario final, con la finalidad de recopilar toda la información pertinente, a fin de estar al pendiente de sus respuestas y opiniones, las mismas que contribuirán a la disminución de insatisfacciones y problemas. Frente a la identificación de que determinada actividad, proceso o tarea se puede simplificar, el colaborador debe de aplicarlo evidenciando beneficios confiables y objetivos. (Ramira, 2013).

#### **g) Trabajo en equipo**

Las capacidades de saber trabajar en equipo, conllevan a la realización efectiva de las actividades, tareas, objetivos, así como el de compartir éxitos o fracasos, momentos de alegría o difíciles. El trabajo en equipo denota gran sentido de pertenencia, y es una de las competencias que las empresas buscan actualmente en sus colaboradores. Dentro de los elementos a evaluar de esta competencia, se encuentra el hecho de que el colaborador, aprende en función de observar y escuchar de los demás sin contradecir, preguntando a fin de aclarar sus dudas, consolidándose como un elemento más dentro de la organización y del equipo, atendiendo a las responsabilidades tanto individuales como en equipo, así mismo, debe de apoyar a sus compañeros, debe de contar con la capacidad para comunicarse de forma eficaz, evita además la comparación entre elementos del equipo y soluciona problemas de forma discreta. (Ramira, 2013).

## **2. Competencias relacionales/emocionales**

Para **Ramira (2013)**, son aquellas capacidades y habilidades con las que cuenta el colaborador y que se encuentran referidas a la capacidad de afrontar circunstancias negativas de la forma más correcta posible; en tal sentido, Ramira considera que la competencia emocional o relacional se desarrolla en función de ciertas habilidades de comunicación, y los presenta en cinco grupos, los mismos que se mencionan a continuación:

### **a) Escucha activa**

La capacidad de escuchar, no solo debe de aplicarse para responder a algo, sino, para comprender de lo que se está hablando. Algunos de los requisitos mencionados por Ramira para el desarrollo de una efectiva escucha, son: el mantener siempre una actitud accesible, mantener confianza con la persona que te está hablando, mediante un contacto visual y asintiendo con la cabeza, evita cruzar los brazos, no interrumpe, se mantiene firme y no realiza ningún gesto que demuestra disgusto con lo mencionado, no se precipita al responder y expresa sus ideas en el momento oportuno. (Ramira, 2013).

### **b) Lenguaje positivo**

Es la capacidad de poder expresar una idea con las palabras correctas, sin la necesidad de hacer sentir mal a la persona con la que se está llevando a cabo una conversación. Ramira menciona que desarrollar un lenguaje adecuado, constituye el poder potenciar la capacidad para poder eliminar las barreras que dificultan la comunicación entre individuos, por medio de la generación de confianza. Las características que se evalúan en una persona que cuenta con un lenguaje adecuado o positivo son: reconoce y es consciente de lo que habla, trata de reducir las respuestas negativas que presenta, evita además el realizar gestos inadecuados en una conversación, y, por último, identifica la idea de otra persona y la presenta de forma respetuosa para luego fundamentar su idea sin llegar a agresiones verbales o físicas. (Ramira, 2013).

**c) Amabilidad**

Para Ramira, es la capacidad de relacionarse con las demás personas, comprendiéndolos, acercándose cada vez más y generando un espacio de confianza. Entre los elementos a evaluar se encuentran: el buen trato que entrega hacia sus compañeros de trabajo, la capacidad para sonreír a sus compañeros de trabajo, la capacidad para modular su voz sin la necesidad de hacer entender a los demás que se encuentra afectado, capacidad para mantenerse tranquilo y sereno aun cuando la otra persona no lo este, etc. (Ramira, 2013).

**d) Mira hacia lo mejor de cada uno**

Para Ramira (2013), constituye la capacidad de poder identificar aspectos positivos de cada uno de sus compañeros, resaltándolos y dándoles crédito por ello, mejorando no solo la relación entre estos, sino que además permite incrementar la motivación organizacional. Entre los elementos a evaluar de esta capacidad, se encuentran: reconoce las capacidades o puntos fuertes de los demás, no critica ni juzga aspectos negativos, siempre es realista y objetivo, evita los peros luego de haber resaltado lo positivo e insiste en resaltar lo bueno de los demás. (Ramira, 2013).

**e) Busca soluciones, no culpables**

Es la capacidad de poder frente a ciertos problemas identificar soluciones, y no por el contrario identificar a las personas quienes intervinieron en ese error. Ramira parte de un concepto general, y es el hecho de que todas las personas cuentan con problemas, por lo que el cargar y echar la culpa de forma directa a un individuo, genera un clima tenso y poco satisfactorio para el trabajo. De esta manera, los elementos a evaluar son: la capacidad para centrarse en la solución y no en el problema, es realista frente a una solución parcial y no total, evita la acumulación de tensión, hace partícipe de forma positiva a la persona causante, y, por último, habla de responsabilidad en vez de culpa. (Ramira, 2013).

#### **1.4. Formulación del Problema.**

¿De qué manera la capacitación se relaciona con la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015?

#### **1.5. Justificación**

##### **Justificación Teórica.**

La presente investigación es importante porque a través de la aplicación de un plan de los Recursos Humanos; según la teoría de Chiavenato (2007), en su libro de administración de recursos humanos; destacando la importancia de la capacitación laboral en las organizaciones, así mismo, la variable competencia laboral, se encuentra fundamentado en la teoría expuesta por Ramira (2013), quien proporciona una serie de competencias que deben de desarrollar los colaboradores.

##### **Justificación Metodológica.**

La investigación se justifica por que se desarrolla una propuesta fundamentada en la administración en base a desarrollar un modelo de plan para el desarrollo de la capacitación del personal, para la cual se aplican diversos instrumentos para la recolección de datos, que servirán de base para tener en cuenta la competencia laboral.

##### **Justificación Práctica.**

La presente investigación, mediante la aplicación de la capacitación y competencia laboral buscan demostrar, que al contar con dicho sistema contribuirá a tomar decisiones acertadas y de esta manera conseguir una administración con respecto a sus beneficios eficaz y eficiente que facilite al personal desarrollarse frente a la competencia.

##### **Justificación Académica.**

Dentro del contexto del plan de estudios de la Universidad César Vallejo se establece que los alumnos de la carrera de Administración, desarrollen el

proyecto de tesis, escogiendo un tema específico volcando en ella todos los conocimientos adquiridos hasta la fecha, con la asesoría de docentes especializados en el tema.

## **1.6. Hipótesis**

**H<sub>i</sub>:** la capacitación tiene una relación directa y significativa con la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

**H<sub>o</sub>:** la capacitación no tiene una relación directa y significativa con la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1. General.**

Determinar la relación existente entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

### **1.7.2. Específicos.**

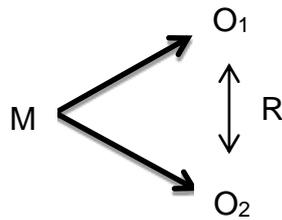
- Identificar la situación actual de la capacitación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.
- Identificar la situación actual de la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.
- Determinar el grado de relación existente entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de la Investigación.

La presente investigación corresponde a un diseño descriptivo correlacional, ya que se va a describir cada una de las características y aspectos de las variables en estudio, para luego establecer la relación existente entre las mismas.

Donde:



**M:** Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

**O<sub>1</sub>:** Capacitación

**O<sub>2</sub>:** Competencia laboral

**R:** Relación

### 2.2. Variables y Operacionalización

**Variable I:** Capacitación

**Variable II:** Competencia laboral

## Operacionalización de variables

**Tabla 1** Operacionalización de la Variable Capacitación.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>CAPACITACIÓN</b>	Define a la capacitación, que se trata de un procedimiento pedagógico en un tiempo limitado, ejercido de forma clasificada y ordenada, pues siendo este el medio de transmisión de estudios específicos relativos al trabajo, disposición frente a la figura de las instituciones, de las funciones del área ambiental, y se ejecutan habilidades y competencias. <b>CHIAVENATO (2007).</b>	La capacitación debe tratar de experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico así como completarlas y reforzarlas con actividades para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran así mismos y a la empresa.	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Necesidades genéricas Necesidades manifiestas Necesidades encubiertas Necesidades preventivas Necesidades correctivas	Ordinal
			PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	¿Quién participara en la organización? ¿Quién impartirá la capacitación? ¿Qué medios de capacitación se emplearán? ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje? ¿Dónde se llevara a cabo la capacitación?	
			IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. Calidad del material de capacitación presentado. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. Calidad y preparación de los instructores. Calidad de los aprendices.	
			EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Niveles de la evaluación de los resultados del programa de capacitación. Diseños de evaluación. Tipos de evaluación del programa de capacitación.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 2** Operacionalización de la Variable Competencia Laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>COMPETENCIA LABORAL</b>	Es un conjunto de características relativas al hacer de las personas, que están relacionadas con un desempeño excelente en su puesto de trabajo, y que combinan conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y motivaciones. <b>(Ramira, 2013).</b>	Las competencias laborales de los colaboradores deben centrarse en aspectos que contribuyan al desarrollo y a alcanzar las metas y objetivos de la organización.	Competencias generalistas gestoras	Iniciativa	Ordinal
				Efectividad en reuniones de trabajo	
				Orientación a la acción y los resultados	
				Optimización del tiempo	
				Generación de productividad	
				Desarrollo y aplicación de conocimientos	
			Trabajo en equipo		
			Competencias relacionales emocionales	Escucha activa	
				Lenguaje positivo	
				Amabilidad	
Mira hacia lo mejor de cada uno					
Busca soluciones, no culpables					

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 2.3. Población y Muestra

### 2.3.1. Población

El presente estudio está constituido por 70 trabajadores de la Dirección Regional de Salud San Martín - Moyobamba – periodo 2015.

### 2.3.2. Muestra

La población total para nuestra investigación fueron los 47 colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

**95%**

Z = 1.96  
E = 0.05  
p = 0.9  
q = 0.1  
N = 70

$$n = \frac{3.8416 * 0.09 * 70}{0.0025 * 69 + 0.34574}$$

$$n = \frac{24.20208}{0.52} = 47$$

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica	Instrumento	Alcance	Informante
Encuesta	Cuestionario	Variable I	Capacitación
Encuesta	Cuestionario	Variable II	Competencia laboral

### Validez del Instrumento.

Para que la información recogida sea verídica, el instrumento de las variables, estará aprobado por la firma de Licenciados en Administración.

### Confiabilidad.

Con el fin de poder llevar a cabo el proceso de recolección de datos, se empleó la técnica encuesta para las variables capacitación y competencia laboral de los colaboradores; y en cuanto a los instrumentos de recolección de datos usados, se aplicó un cuestionario de preguntas a los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba. Periodo 2015, para ello se utilizó el SPSS 22 en su análisis de alfa de cronbach y poder comprobar la prueba de confiabilidad de los instrumentos.

### Prueba de Confiabilidad del instrumento de capacitación

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	47	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.936	15

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	53.04	144.129	.421	.937
P2	53.09	130.514	.714	.931
P3	52.68	138.309	.649	.933
P4	52.98	129.152	.851	.927
P5	52.85	127.912	.873	.926
P6	52.91	129.645	.846	.927
P7	53.13	138.288	.519	.936
P8	53.19	142.897	.256	.944
P9	52.94	127.539	.881	.926
P10	53.11	127.706	.771	.929
P11	53.13	127.418	.841	.927
P12	53.13	127.201	.850	.927
P13	52.85	138.173	.520	.936
P14	52.81	138.376	.533	.935
P15	52.89	134.923	.688	.932

## Prueba de Confiabilidad del instrumento de competencia laboral

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	47	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.989	24

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	77.85	543.738	.945	.989
P2	78.02	556.847	.913	.989
P3	77.98	559.934	.834	.989
P4	78.02	553.630	.922	.989
P5	78.32	567.961	.535	.991
P6	77.79	542.562	.951	.989
P7	77.77	544.009	.938	.989
P8	77.77	542.009	.933	.989
P9	77.64	549.453	.935	.989
P10	78.00	550.826	.957	.989
P11	77.79	542.562	.951	.989
P12	77.77	542.009	.933	.989
P13	77.64	549.453	.935	.989
P14	78.00	550.826	.957	.989
P15	77.79	542.562	.951	.989
P16	77.77	544.009	.938	.989
P17	77.77	542.009	.933	.989
P18	77.64	549.453	.935	.989
P19	78.02	556.847	.913	.989
P20	77.98	559.934	.834	.989
P21	78.02	553.630	.922	.989
P22	78.32	567.961	.535	.991
P23	77.98	559.934	.834	.989
P24	77.74	546.194	.958	.989

## **2.5. Métodos de Análisis de Datos.**

Para la recopilación de datos, se utilizó una encuesta de las variables objeto de estudio, después de ello se utilizó un programa informático como es Excel, el cual ayudara al análisis de los datos recopilados por las variables, los cuales serán presentados en tablas y gráficos para las discusiones y conclusiones pertinentes.

## **2.6. Aspectos Éticos.**

La investigación se desarrollará bajo los lineamientos de las Normas APA, por lo cual la investigación no es plagio ni copia, pues cada una de las teorías expuestas se encuentra citados con sus respectivos autores.

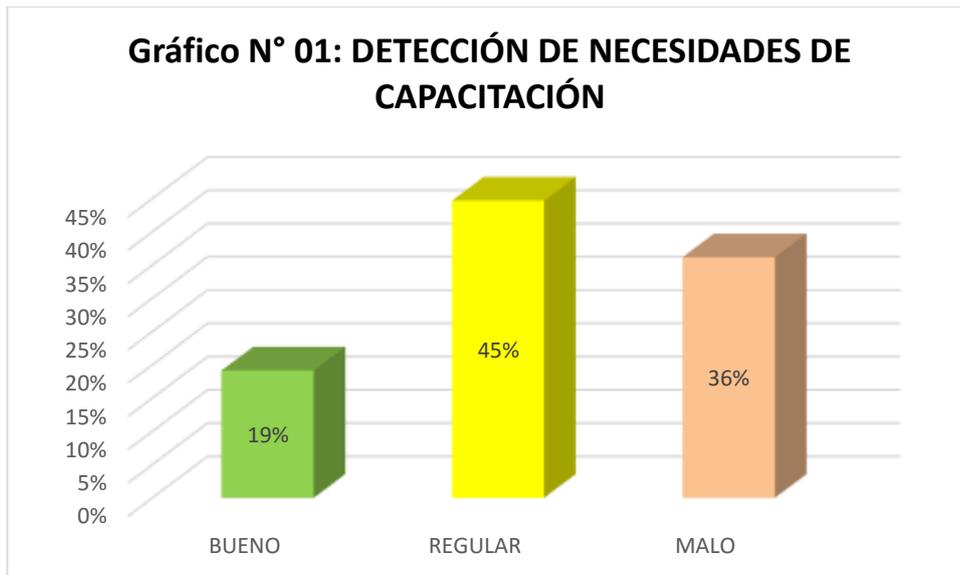
### III. RESULTADOS

#### 3.1. Identificar la situación actual de la capacitación de los colaboradores de la empresa de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

##### Dimensión I: Detección de necesidades de capacitación

<b>Tabla N° 01: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	9	19%
REGULAR	21	45%
MALO	17	36%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

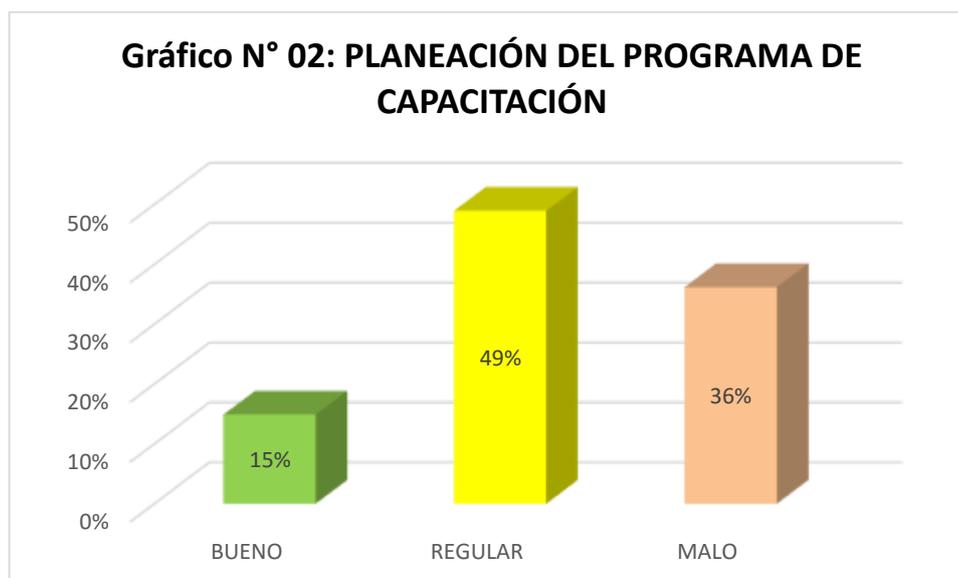
##### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 01, de acuerdo a la dimensión de detección de necesidades de capacitación, vemos que el 45 % de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 19 % en un nivel bueno y un 36 % en un nivel malo.

## Dimensión II: Planeación del programa de capacitación

<b>Tabla N° 02: PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	7	15%
REGULAR	23	49%
MALO	17	36%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

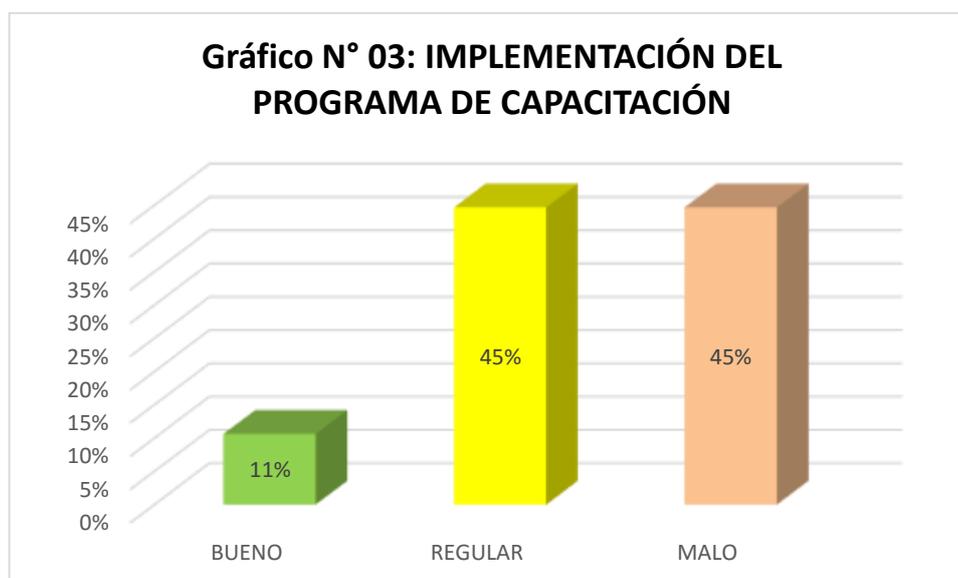
### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 02, de acuerdo a la dimensión de planeación del programa de capacitación, vemos que el 49% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 15% en un nivel bueno y un 36% en un nivel malo.

### Dimensión III: Implementación del programa de capacitación

<b>Tabla N° 03: IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	5	11%
REGULAR	21	45%
MALO	21	45%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

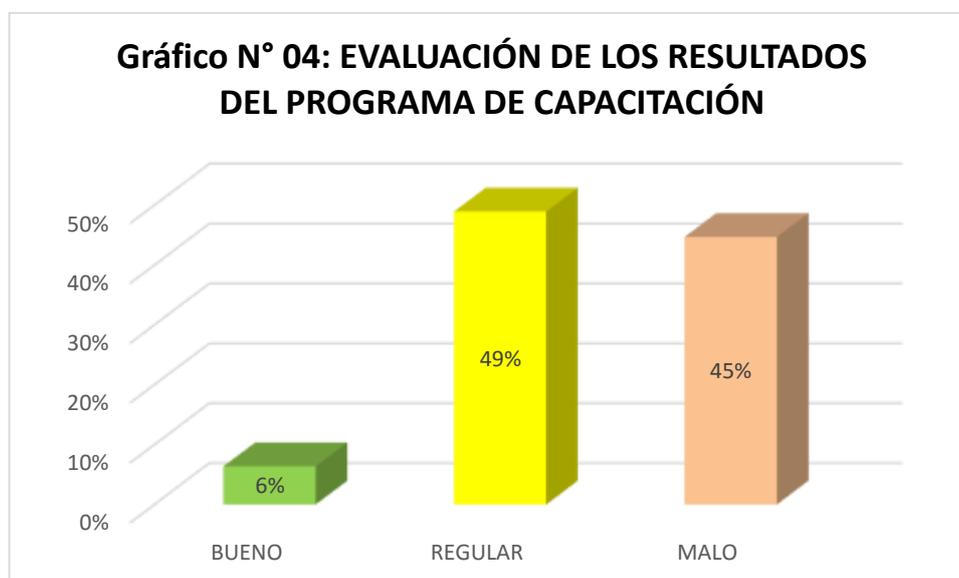
#### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 03, de acuerdo a la dimensión de implementación del programa de capacitación, vemos que el 45% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 11% en un nivel bueno y un 45% en un nivel malo.

#### Dimensión IV: Evaluación de los resultados del programa de capacitación

<b>Tabla N° 04: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	3	6%
REGULAR	23	49%
MALO	21	45%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación

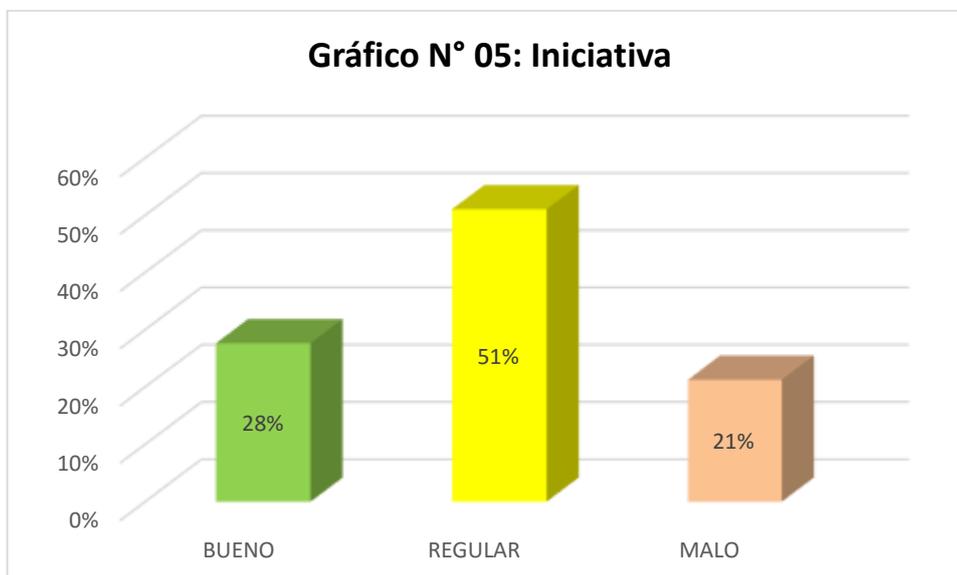
Cómo se puede observar en el gráfico N° 04, de acuerdo a la dimensión de evaluación de los resultados del programa de capacitación, vemos que el 49% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 6% en un nivel bueno y un 45% en un nivel malo.

**3.2. Identificar la situación actual de la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.**

Dimensión I: Competencias generalistas gestoras

<b>Tabla N° 05: Iniciativa</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	13	28%
REGULAR	24	51%
MALO	10	21%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



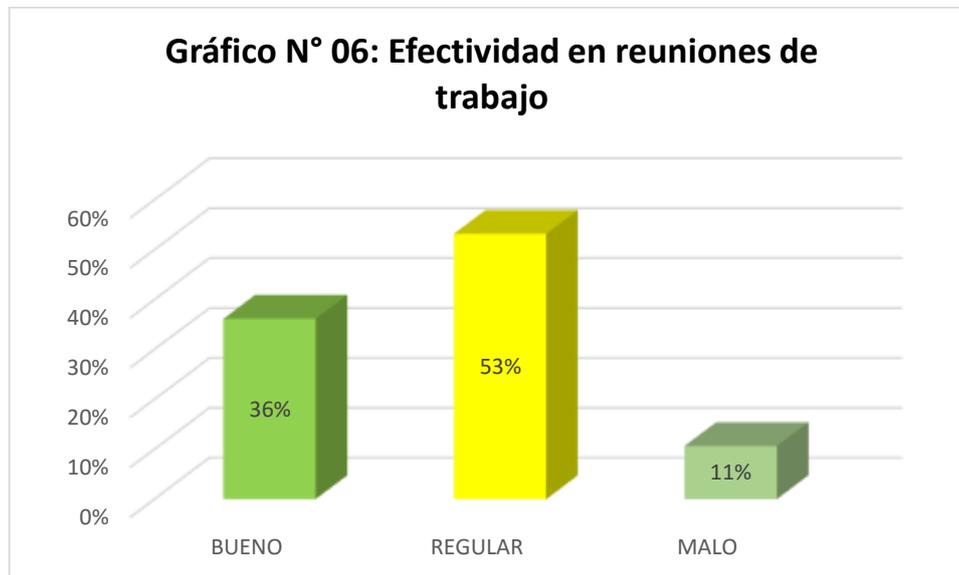
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 05, de acuerdo a la dimensión de competencias generalistas gestoras y en su indicador de iniciativa, vemos que el 51% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 28% en un nivel bueno y un 21% en un nivel malo.

<b>Tabla N° 06: Efectividad en reuniones de trabajo</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	17	36%
REGULAR	25	53%
MALO	5	11%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



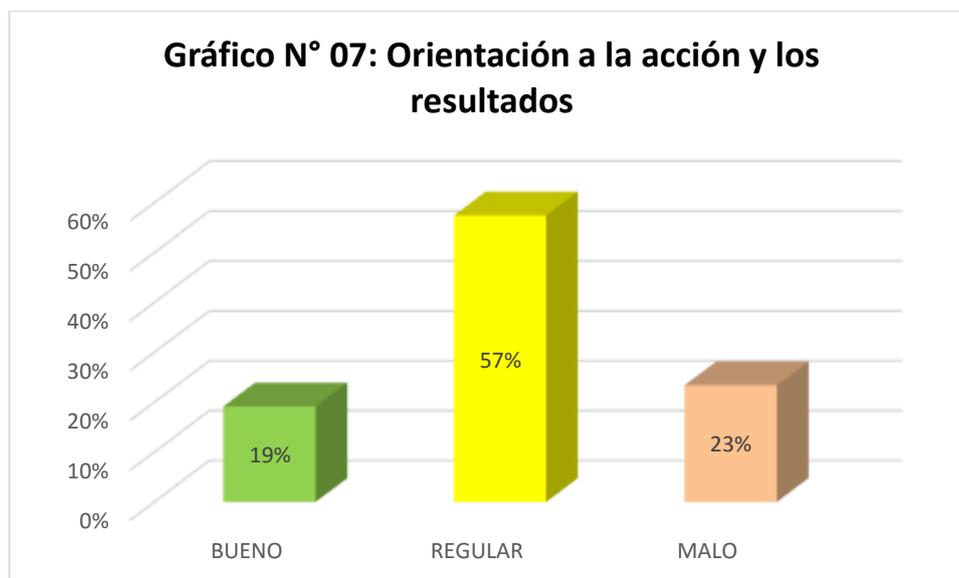
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 06, de acuerdo a la dimensión de competencias generalistas gestoras y en su indicador de efectividad en reuniones de trabajo, vemos que el 53% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 36% en un nivel bueno y un 11% en un nivel malo.

<b>Tabla N° 07: Orientación a la acción y los resultados</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	9	19%
REGULAR	27	57%
MALO	11	23%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



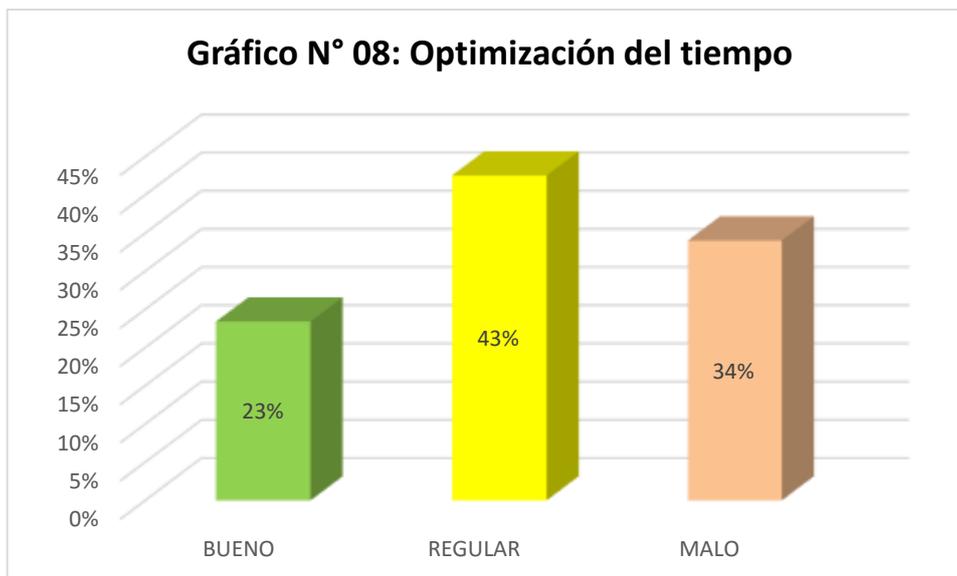
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 07, de acuerdo a la dimensión de competencias generalistas gestoras y en su indicador de orientación a la acción y los resultados, vemos que el 57% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 19% en un nivel bueno y un 23% en un nivel malo.

<b>Tabla N° 08: Optimización del tiempo</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	11	23%
REGULAR	20	43%
MALO	16	34%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



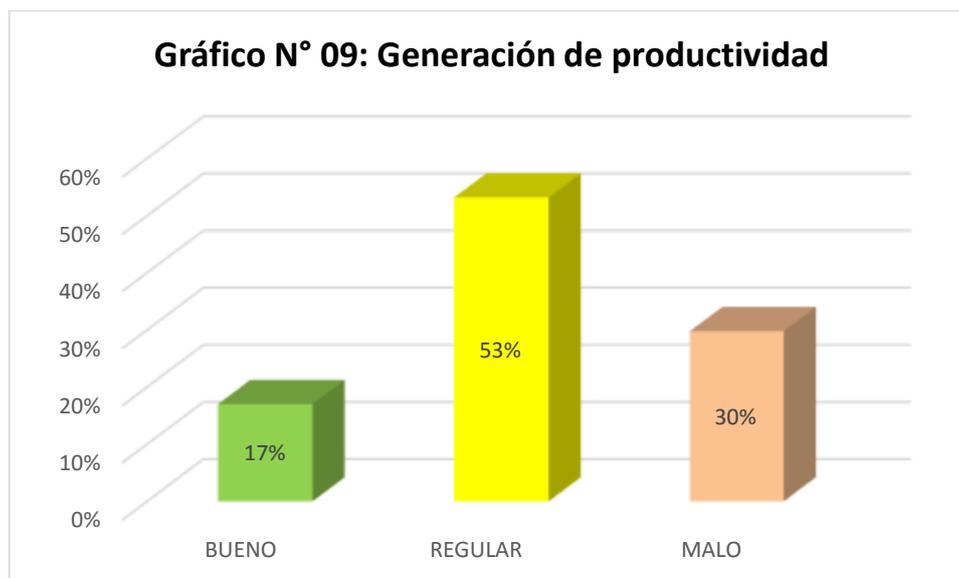
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 08, de acuerdo a la dimensión de competencias generalistas gestoras y en su indicador de optimización del tiempo, vemos que el 43% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 23% en un nivel bueno y un 34% en un nivel malo.

<b>Tabla N° 09: Generación de productividad</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	8	17%
REGULAR	25	53%
MALO	14	30%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



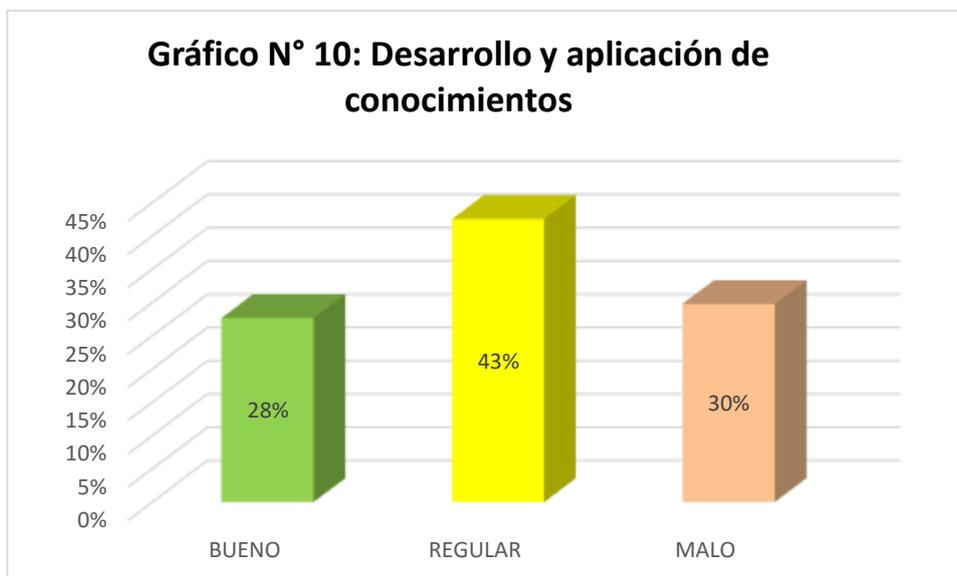
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 09, de acuerdo a la dimensión de competencias generalistas gestoras y en su indicador de generación de productividad, vemos que el 53% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 17% en un nivel bueno y un 30% en un nivel malo.

<b>Tabla N° 10: Desarrollo y aplicación de conocimientos</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	13	28%
REGULAR	20	43%
MALO	14	30%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



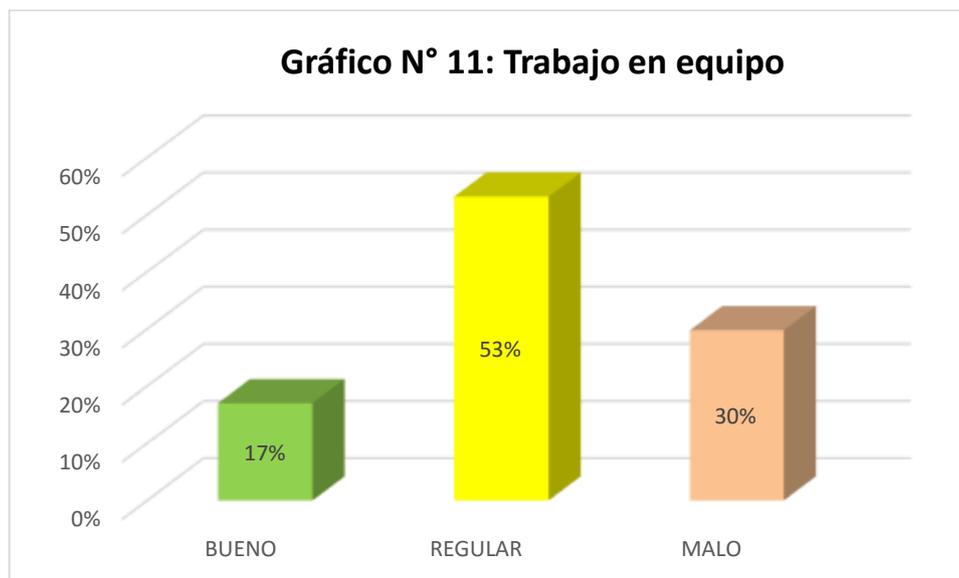
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 10, de acuerdo a la dimensión de competencias generalistas gestoras y en su indicador de desarrollo y aplicación de conocimientos, vemos que el 43% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 28% en un nivel bueno y un 30% en un nivel malo.

<b>Tabla N° 11: Trabajo en equipo</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	8	17%
REGULAR	25	53%
MALO	14	30%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

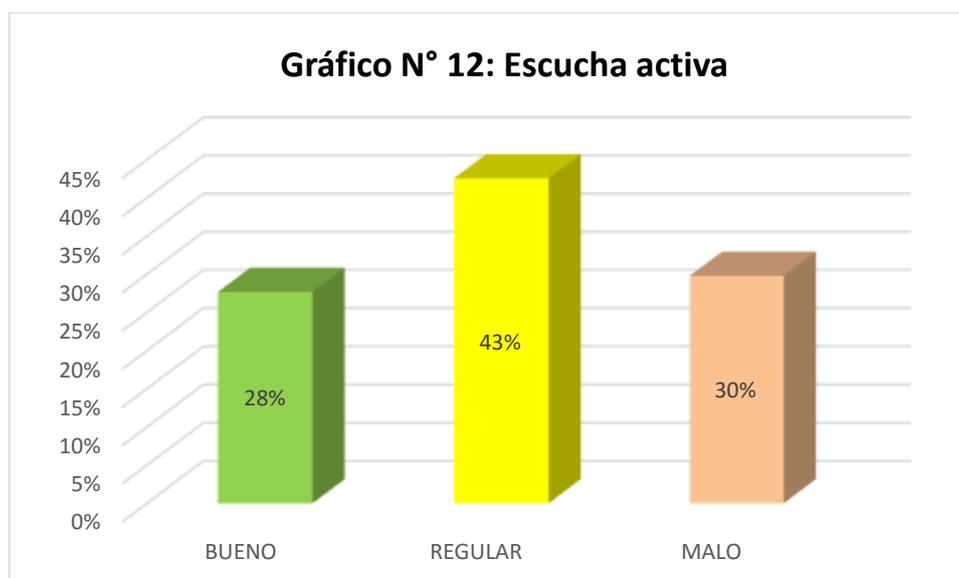
### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 11, de acuerdo a la dimensión de competencias generalistas gestoras y en su indicador de trabajo en equipo, vemos que el 53% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 17% en un nivel bueno y un 30% en un nivel malo.

## Dimensión II: Competencias relacionales emocionales

<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	13	28%
REGULAR	20	43%
MALO	14	30%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



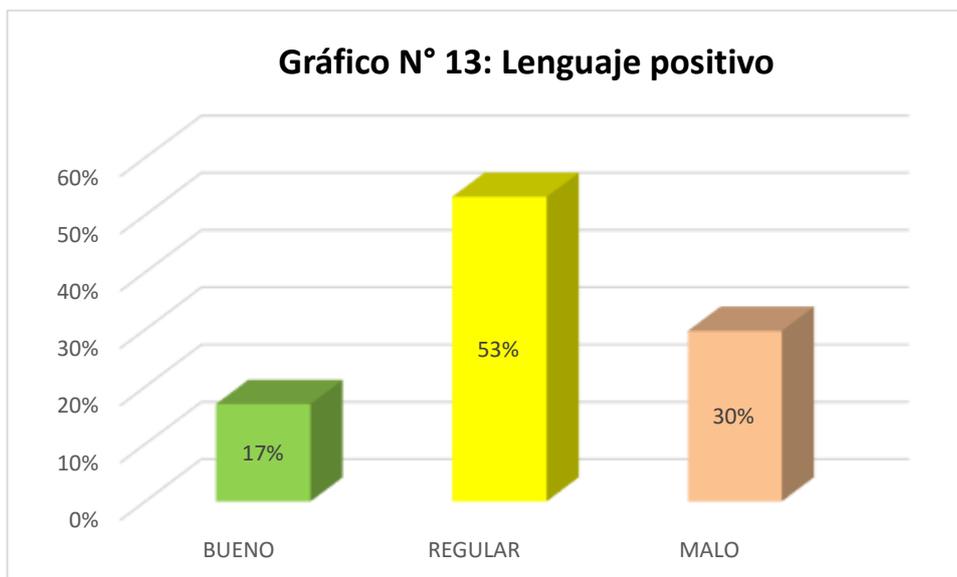
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 12, de acuerdo a la dimensión de competencias relacionales emocionales y en su indicador de escucha activa, vemos que el 43% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 28% en un nivel bueno y un 30% en un nivel malo.

<b>Tabla N° 13: Lenguaje positivo</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	8	17%
REGULAR	25	53%
MALO	14	30%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



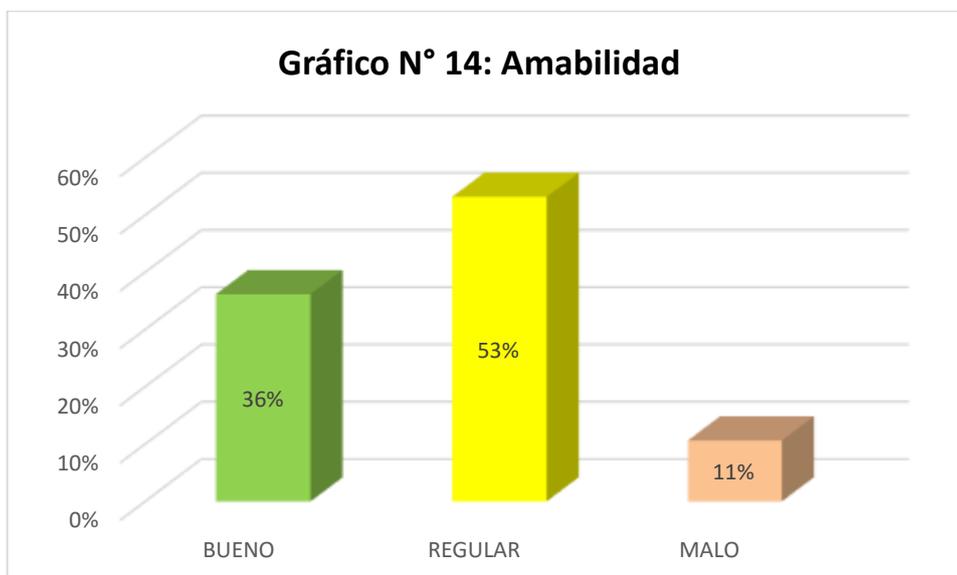
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 13, de acuerdo a la dimensión de competencias relacionales emocionales y en su indicador de lenguaje positivo, vemos que el 53% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 17% en un nivel bueno y un 30% en un nivel malo.

<b>Tabla N° 14: Amabilidad</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	17	36%
REGULAR	25	53%
MALO	5	11%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



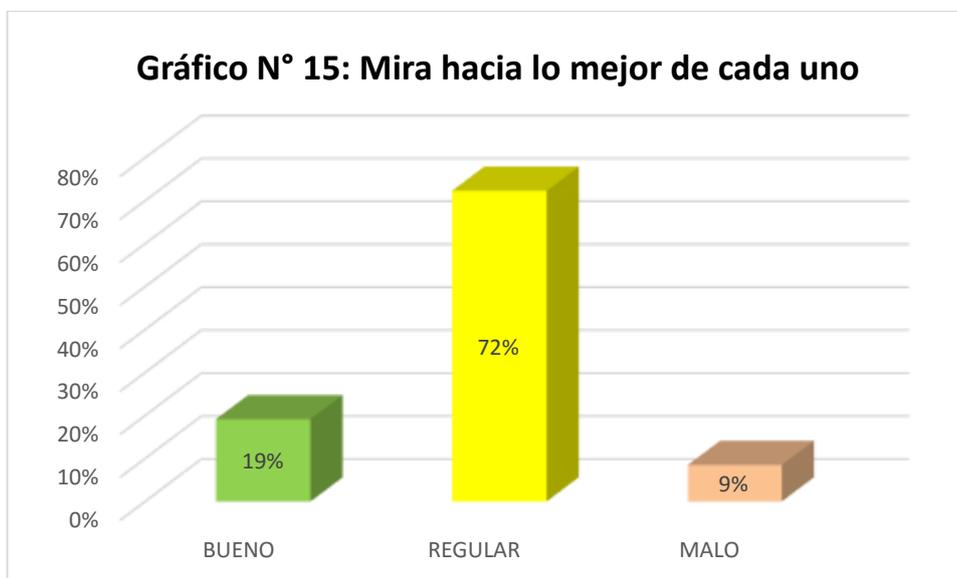
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 14, de acuerdo a la dimensión de competencias relacionales emocionales y en su indicador de amabilidad, vemos que el 53% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 36% en un nivel bueno y un 11 % en un nivel malo.

<b>Tabla N° 15: Mira hacia lo mejor de cada uno</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	9	19%
REGULAR	34	72%
MALO	4	9%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



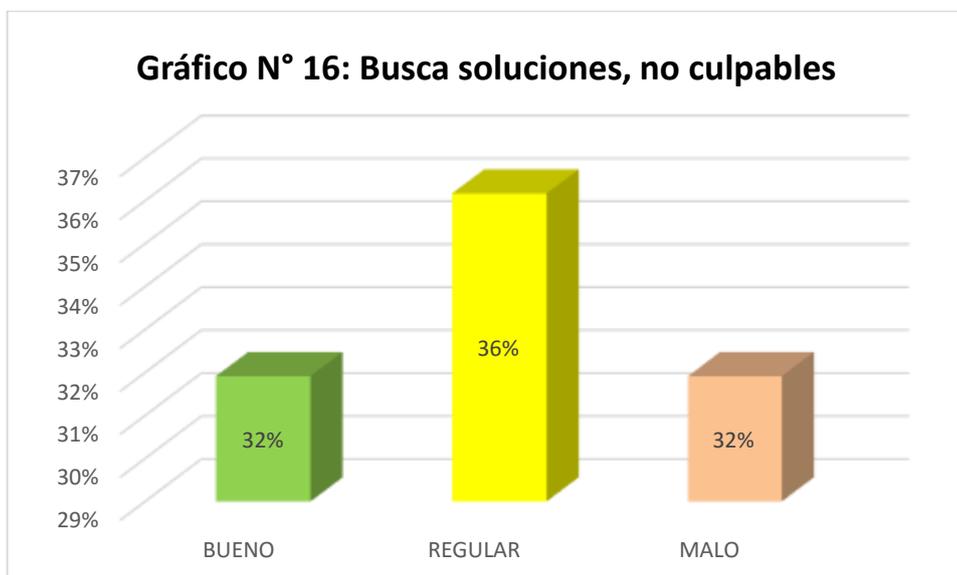
Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 15, de acuerdo a la dimensión de competencias relacionales emocionales y en su indicador de mira hacia lo mejor de cada uno, vemos que el 72% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 19% en un nivel bueno y un 9 % en un nivel malo.

<b>Tabla N° 16: Busca soluciones, no culpables</b>		
<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUENO	15	32%
REGULAR	17	36%
MALO	15	32%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N° 16, de acuerdo a la dimensión de competencias relacionales emocionales y en su indicador de busca soluciones, no culpables, vemos que el 36% de los encuestados nos han dicho que se encuentra en un nivel regular, mientras que el 32% en un nivel bueno y un 32% en un nivel malo.

**3.3. Determinar el grado de relación existente entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.**

**Tabla N° 17: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	Capacitación	Competencia Laboral
N	47	47
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	81.28
	Desviación estándar	24.483
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.165
	Positivo	.158
	Negativo	-.165
Estadístico de prueba	.114	.165
Sig. asintótica (bilateral)	.001 <sup>c</sup>	.003 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

**Interpretación.**

Tras la prueba de normalidad aplicada a las variables, se evidenció que ninguna de las variables se encuentra normalmente distribuida, ya que su valor sig es menor al valor establecido (0.05), de esta manera, la prueba estadística a aplicar es el de rho-Spearman.

**Tabla N° 18: Correlaciones**

		Capacitación	Competencia laboral
Rho de Spearman	Capacitación	1,000	,803**
		.	,000
		47	47
	Competencia laboral	,803**	1,000
		,000	.
		47	47

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación.**

Tras la aplicación de la prueba de Rho-Spearman, se obtuvo y probó la relación existente debido a que, el valor “p” (valor de significancia) obtenido fue de 0.000, mientras que el valor “r” (Coeficiente Rho-Spearman =0.803) demuestra que la relación identificada es positiva muy fuerte. La cual se acepta la Hipótesis alterna que hace referencia que existe una relación directa entre la capacitación y la competencia laboral de Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, año 2015.

#### IV. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos vemos que de acuerdo a la dimensión I, detección de necesidades de capacitación, se encuentra en un nivel regular un 45%, en su dimensión de planeación del programa de capacitación en un nivel regular 49%, en su dimensión de implementación del programa de capacitación a nivel regular y malo en un 45%, en su dimensión de evaluación de los resultados del programa de capacitación en un nivel regular 49%, que según **Hernández y Cruz (2014)**, presento una propuesta que sirva como medio de intervención para la institución en la que sin duda se debe tener en cuenta que el ser humano es quien marca la pauta y desde un aspecto pedagógico efectuar un curso en donde no solo salga beneficiado el instituto, si no por ende a quienes va dirigido. Al mismo tiempo, **Torres y torres (2010)**, que es necesario que las empresas ofrezcan capacitación a la fuerza comercial en base a competencias laborales, para lo cual es pertinente ofrecer una lista de competencias para que los trabajadores se sientan identificados con algunas de ellas, con el fin de mejorar su rendimiento y desempeño en el puesto de trabajo. Se considera también que la propuesta de un modelo de capacitación por competencias laborales, es el primer paso que debe usar la organización para que capacite a sus colaboradores en este tema tan importante para el desarrollo del talento humano de la empresa u organización. **Yanchatuña (2012)**, tuvo como objetivo determinar como la falta de capacitación del personal incide en la ejecución laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Pillaro, de la Provincia de Tungurahua. Se tomó como población a 88 personas entre el personal administrativo y directivo y el personal operativo. Se concluyó que, el área de Recursos Humanos es el factor más importante con el que cuentan las organizaciones y en el caso de las municipalidades aún más, siendo así el soporte primordial para realizar la entrega final de un producto o servicio de calidad por parte del Gobierno Municipal; es por ello que para aquellos colaboradores municipales la mejor estrategia para trabajar en la actualización de sus habilidades es a través de cursos y talleres de capacitación. **Julcahuanga (2013)**, Se concluyó que las capacitaciones

aportan un colectivo de talentos que son de mucha importancia para la producción de bienes y servicios, logrando un mayor nivel en las utilidades y por lo tanto la remuneración de cada trabajador. También se observa que los modelos y técnicas de selección de las empresas de capacitación ECAPs por parte del Programa Pro-Joven, exige a las organizaciones cumplir con lo estipulado en ellos.

En los resultados obtenidos de la variable capacitación laboral, en su dimensión de competencias generalistas gestoras y en su indicador de iniciativa, vemos que tiene un nivel regular en un 51%, en su indicador de efectividad en reuniones de trabajo, con un 53%, en su indicador de orientación a la acción y los resultados, con un nivel regular 57%, en el indicador de optimización del tiempo en un nivel regular de 43%, en su indicador de generación de productividad en un nivel regular 53%, en su indicador de desarrollo y aplicación de conocimientos en un nivel de regular 43%, en su indicador de trabajo en equipo en un nivel regular con un 53%. En su dimensión de competencias relacionales emocionales en su indicador de escucha activa vemos que se encuentra en un nivel regular 43%, en su indicador lenguaje positivo se encuentra en un nivel regular 53%, en su indicador de amabilidad se encuentra en un nivel regular con un 53%, en su indicado de mira hacia lo mejor de cada uno, se encuentra en un nivel regular 72%, y en su nivel de busca soluciones, no culpables se encuentra en un nivel regular con un 36%.

Por su parte **Granados (2013)**, nos menciona que el crecimiento de las competencias básicas y el adiestramiento en habilidades y destrezas del perfil se relacionan de manera significativa, siendo así que las capacidades y habilidades del perfil de los titulados en turismo se desarrollan con las competencias genéricas.

**Jiménez (2011)**, nos menciona que las habilidades profesionales permiten al titulado contar con una idea con respecto a los estudios, comportamientos, aptitudes, como aquellas habilidades necesarias para lograr el buen desenvolvimiento laboral mediante los estudios realizados que les permite analizar sus competencias. En su efecto **Marcillo (2014)**, Se concluyó que, se da escasa atención y de manera institucional al talento humano, por tal sentido se dio mínima atención a las habilidades de los

trabajadores, es por eso que es necesario examinar los mecanismos de manera minuciosa, sin dejar a un costado las destrezas, capacidades, inteligencias, etc. Asimismo, se observó que no se desarrolla un plan de mejoramiento basado en el trabajo eficaz de los servidores, el cual dificulta el proceso y evolución, tampoco se encuentran estrategias e instrumentos para realizar el estudio al grado del desempeño eficiente y mejoren la función del área de Recursos Humanos con la finalidad de obtener trabajadores motivados a tener un mejor rendimiento laboral dentro de la organización. Tras la aplicación de la prueba de Rho-Spearman, se obtuvo y probó la relación existente debido a que, el valor “p” (valor de significancia) obtenido fue de 0.000, mientras que el valor “r” (Coeficiente Rho-Spearman =0.803) demuestra que la relación identificada es positiva muy fuerte. La cual se acepta la hipótesis alterna que hace referencia que existe una relación directa entre la capacitación y la competencia laboral de Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, año 2015.

## V. CONCLUSIONES

- Para determinar la relación que existe entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores, se ha realizado un análisis de Rho Spearman y se puede constatar que si existe una relación directa entre las variables estudiadas.
- En cuanto a la situación actual de la capacitación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, en su dimensión de necesidades de capacitación, planeación del programa de capacitación, implementación del programa de capacitación, evaluación de los resultados del programa de capacitación, se encuentran en un nivel regular.
- Por otro lado, la situación actual de la competencia laboral de los colaboradores de Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, en su dimensión de competencias generalistas gestoras, competencias relacionadas emocionales, se encuentran en un nivel regular.
- Para determinar el grado de relación existente entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, de acuerdo al análisis estadístico que se ha realizado vemos que el coeficiente de correlación es de 0.803, y un nivel de significancia de 0.000, siendo este menor a 0.05, por lo cual nos da como resultado que existe una relación directa y significativa entre las variables de capacitación y la competencia laboral.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 5.1 Se recomienda contar con cursos de capacitación flexibles y congruentes para así fortalecer a nuestros trabajadores cada uno de sus competencias laborales y poder permitir el desarrollo integral de la organización
- 5.2 Se recomienda promover una cultura del aprendizaje, es decir que todos los colaboradores fomenten esta cultura, y sobre todo que el jefe debe de comunicar sus expectativas a sus colaboradores, así mismo deben tomar las medidas necesarias para perfeccionar sus habilidades y mantenerse en sus profesiones o campos de trabajo.
- 5.3 Se necesita involucrar al management, es decir que una vez que haya desarrollado una lista de las acciones de capacitación que servirán a las necesidades fundamentales de su empresa, es necesario convencer a la dirección para que se unan a la iniciativa.
- 5.4 Combinar capacitación “In Company” con capacitación externa aprovechando los beneficios de cada opción.

## VII. REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Cojulún, M. (2011), en su tesis "*Competencias Laborales como base para la selección de personal*". Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de:  
<http://datateca.unad.edu.co/contenidos/10002/Competencias.pdf>
- Echeverría, B. et al (2008). Orientación profesional. (1° Ed.). Barcelona. España: Editorial UOC. Recuperado de:  
<https://books.google.com.pe/books?id=jYe6KtaJTiwC&pg=PA69&dq=competencia+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDhprur7DPAhWDqB4KHeOiCQUQ6AEIQjAl#v=onepage&q=competencia%20laboral&f=false>
- Granados, M. (2013), en su tesis "*Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – año 2013*". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. Recuperado de:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3509/1/Granados\\_m.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3509/1/Granados_m.pdf)
- Hernández, L. y Cruz, R. (2014), en su tesis "*Capacitación al personal administrativo de la clínica No. 23 del Imss: propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales*". Universidad Nacional Autónoma de México. México. Recuperado de:  
<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/410093801/410093801.pdf>
- Herrera, A. (2015), en su tesis "*Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO Centroamérica, agencia Huehuetenango*". Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>
- Jiménez, S. (2011), en su tesis "*Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú. Recuperado de:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2109/1/Alfaro\\_js.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2109/1/Alfaro_js.pdf)
- Julcahuanga, J. (2013), en su tesis "*Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil projooven para la inserción laboral de jóvenes entre 16 a 24 años en la ciudad de Piura*". Pontificia Universidad Católica. Lima. Perú. Recuperado de:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4992/JULCAHUANGA\\_DOMINGUEZ\\_JUAN\\_EVALUACION\\_PIURA.pdf;jsessionid=B7FCED7F094429463421D0A8D57135DB?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4992/JULCAHUANGA_DOMINGUEZ_JUAN_EVALUACION_PIURA.pdf;jsessionid=B7FCED7F094429463421D0A8D57135DB?sequence=1)

- Llado et al (2013). Competencias Profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral. Estados Unidos recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=aPYTAqAAQBAJ&pg=PA233&dq=competencia+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDhprur7DPAhWDqB4KHeOiCQUQ6AEIHzAB#v=onepage&q=competencia%20laboral&f=false>
- Marcillo, N. (2014), en su tesis “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabí. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú. Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO\\_NORMA\\_GESTI%C3%93N\\_COMPETENCIAS\\_SUR%20MANABI.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf)
- Ortiz, J. et al (2012). Score de competencias. Estados Unidos. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=IUhMAAAQBAJ&pg=PT56&dq=competencia+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDhprur7DPAhWDqB4KHeOiCQUQ6AEIJTAC#v=onepage&q=competencia%20laboral&f=false>
- Ramira, F. (2013). Carrera profesional: Claves, competencias y vitaminas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Ruiz, H. (2014), en su tesis “*La formación continua y la calidad del servicio del talento humano administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*”. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/TESIS%20MAESTRIA%20Hugo%20Milton%20Ruiz%20Enriquez.pdf>
- Torres, M. y torres, C. (2010), en su tesis “*Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de Colombia*”. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>
- Yanchatuña, A. (2012), en su tesis “*La capacitación del personal y el desempeño laboral en el gobierno Municipal del Cantón Santiago de Pillaro*”. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2452/1/657%20ING.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo N°01

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA VARIABLE CAPACITACIÓN

Señor/señora:

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo principal determinar cómo se está dando la capacitación en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

Valor	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

#### I. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1. Se realizan capacitaciones constantes en tu institución o tu área de trabajo.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
2. Se reúnen los directivos a brindarles charlas a temas actuales con relación a la institución.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
3. Tienes problemas al realizar algunas labores dentro de tu área por falta de información o capacitación en temas actuales.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
4. Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información del personal, clientes y proveedores.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**

#### II. PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

5. Planifican programas, población y lugar donde realizar capacitación para su personal durante el año.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
6. Planifican el propio tiempo y el de los compañeros para la realización de las capacitaciones.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**

7. Distribuyes los temas de capacitación, teniendo en cuenta las falencias de los trabajadores de acuerdo a las áreas de trabajo.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
8. Eligen los métodos de capacitación que se van a utilizar en cada caso.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
9. Controlan y evalúan los resultados de las capacitaciones impartidas, para realizar ajustes al programa a efecto de realizar su eficacia  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**

### III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

10. Adecuan los programas de capacitación a las necesidades de la organización  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
11. Son de calidad el material de capacitación presentado  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
12. Tu jefe y o directores cooperan cuando se dan temas de capacitaciones laborales.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
13. Los instructores brindan una capacitación de calidad.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**

### IV. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

14. Después de recibiste una capacitación tus jefes te evalúan para determinar lo que aprendiste  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**
15. Evidencian si los resultados de la capacitación se relacionan con el alcance de las metas de la empresa.  
**a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas veces d) Casi Nunca e) Nunca**

**Anexo N°02:**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA VARIABLE  
COMPETENCIA LABORAL**

Señor/señora:

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo principal determinar cómo se está dando la competencia laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.

Valor	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

<b>Competencias generalistas / gestoras</b>						
<b>N°</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
01	El colaborador presta atención y se concentra al momento de desarrollar su trabajo.					
02	Frente a una actividad novedosa el colaborador se ofrece a realizarlo.					
<b>N°</b>	<b>Efectividad en reuniones de trabajo</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
03	El colaborador llega puntualmente a las reuniones.					
04	Al momento de participar el colaborador es concreto y preciso.					
<b>N°</b>	<b>Orientación a la acción y los resultados</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
05	El colaborador evalúa los resultados de cada uno de sus trabajos.					
06	El personal reconoce los errores en los que incurre.					
<b>N°</b>	<b>Optimización del tiempo</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

07	Organiza cada una de sus tareas y actividades.					
08	Termina lo que comienza sin posponerlo.					
<b>N°</b>	<b>Generación de productividad</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
09	Se encuentra en la capacidad de diferenciar las tareas más importantes.					
10	Pasa gran parte del tiempo centrado en su trabajo evitando distracciones.					
<b>N°</b>	<b>Desarrollo y aplicación de conocimientos</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
11	Busca simplificar determinados procesos dentro de su trabajo.					
12	Evidencia los beneficios que se obtendrían de simplificar el procedimiento.					
<b>N°</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
13	Apoya a sus compañeros de trabajo.					
14	Evita la comparación entre compañeros de trabajo.					
<b>Competencias relacionales / emocionales</b>						
<b>N°</b>	<b>Escucha activa</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
15	Escucha sin interrumpir al que se encuentra hablando.					
16	Expresa sus ideas en el momento oportuno.					
<b>N°</b>	<b>Lenguaje positivo</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
17	Es consciente de la forma y mensaje que transmite.					

18	Respetar una opinión diferente a la suya.					
<b>N°</b>	<b>Amabilidad</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
19	Modula su voz sin la necesidad de parecer una víctima.					
20	Se mantiene sereno y tranquilo en situaciones incómodas.					
<b>N°</b>	<b>Mira hacia lo mejor de cada uno</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
21	Resalta las capacidades y atributos de cada colaborador.					
22	Siempre insiste en resaltar lo positivo de todos.					
<b>N°</b>	<b>Busca soluciones, no culpables</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
23	Busca soluciones y evita echar la culpa de un error.					
24	Hace partícipe de forma respetuosa a la persona que incurrió en el problema.					

### Anexo N° 03: Matriz de consistencia

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿De qué manera la capacitación se relaciona con la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015?	<p>Hi: la capacitación tiene una relación directa positiva con la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.</p> <p>Ho: la capacitación tiene una relación directa negativa con la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.</p>	<p><b>General</b>            Determinar la relación existente entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.</p>	CAPACITACIÓN	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Necesidades genéricas Necesidades manifiestas Necesidades encubiertas Necesidades preventivas Necesidades correctivas
		<p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la situación actual de la capacitación de los colaboradores de la empresa de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.</li> <li>• Identificar la situación actual de la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.</li> </ul>		PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	¿Quién participara en la organización? ¿Quién impartirá la capacitación? ¿Qué medios de capacitación se emplearan? ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje? ¿Dónde se llevara a cabo la capacitación?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el grado de relación existente entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015.</li> </ul>		IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. Calidad del material de capacitación presentado. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. Calidad y preparación de los instructores Calidad de los aprendices

				<p>EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</p> <p>DEL DE</p>	<p>Niveles de la evaluación de los resultados del programa de capacitación</p> <p>Diseños de evaluación</p> <p>Tipos de evaluación del programa de capacitación.</p>
			<p>COMPETENCIA LABORAL</p>	<p>Competencias generalistas gestoras</p>	Iniciativa.
					Efectividad en reuniones de trabajo.
					Orientación a la acción y los resultados.
					Optimización del tiempo.
					Generación de productividad.
					Desarrollo y aplicación de conocimientos.
					Trabajo en equipo.
				<p>Competencias relacionales emocionales</p>	Escucha activa.
					Lenguaje positivo.
					Amabilidad.
					Mira hacia lo mejor de cada uno.
					Busca soluciones, no culpables.

## Anexo N° 04: Validación de instrumentos

### INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : Mg. Lic. Elmer Escudero Pinchi.  
 Nombre del Instrumento : Encuesta para medir la "Competencia Laboral".  
 Finalidad del Instrumento : Permitir recolectar información para analizarlo y cuantificarlo.  
 Título de Investigación :

**“La Capacitación y su relación con la Competencia Laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín – Moyobamba, periodo 2015”.**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Deficiente (1)      Regular (2)      Bueno (3)      Excelente (4)

**III. OBSERVACIONES**

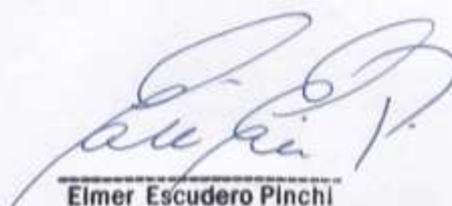
N°	INDICADORES	1	2	3	4
1	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				x
2	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				x
3	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente al clima organizacional.				x
4	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas las dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x
5	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				x
6	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al clima organizacional a la cual están expuestos los sujetos muestrales.				x
7	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x
8	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				x

**IV. CONCLUSION:**

(X) Si, el Instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

( ) No, procede su aplicación.

Tarapoto, de Setiembre del 2016.

  
**Elmer Escudero Pinchi**  
 Mg. ADMINISTRACIÓN  
 RUC C.I.A.Q. - N° 12612



