



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del
desempeño laboral desde la percepción de los mozos en
las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Br. Lisbeth Jackeline Quispe Rojas

ASESOR:

Mg. Félix Caycho Valencia

SECCIÓN:

Gestión del Talento Humano

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

PERÚ - 2017

Miembros del jurado

.....
M.Sc. Abner Chávez Leandro

Presidente

.....
Mgtr.Fernando Alexis Nolazco Labajos

Secretario

.....
Mgtr.Felix Alberto Caycho Valencia

Vocal

Dedicatoria

A mi madre por su apoyo incondicional que me brinda la fortaleza de seguir creciendo como profesional para lograr mis objetivos.

La autora.

Agradecimiento

Gracias a mi profesor metodológico Félix Caycho por su formación en la enseñanza y el aprendizaje en la elaboración de mi tesis.

La autora.

Declaración de Autoría

Yo, Lisbeth Quispe Rojas, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión de Recurso Humanos, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Prácticas de la gestión de la capacitación y Evaluación del desempeño laboral desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016”, presentada, en 162 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión de Talento Humano, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, _____

Lisbeth Jackeline Quispe Rojas.
DNI: 46748069

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, presento la tesis titulada: “Prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño laboral de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016”. El documento consta de siete capítulos, estructurados de la siguiente forma:

Capítulo I: Se presenta la introducción, referido a los antecedentes, El marco teórico, teorías, justificación, problema general y específico, hipótesis alterna. Así mismo el objetivo general y específico.

Capítulo II: Se presenta el marco metodológico, la operacionalización, el tipo de estudio, diseño, población, muestra, muestreo, los instrumentos de recolección de datos y el método de análisis de datos.

Capítulo III: Se presenta los resultados del estudio de las variables en la estadística descriptiva e inferencial, prueba de normalidad de las variables y dimensiones culminadas con la contrastación de hipótesis.

Capítulo IV: Se presenta la discusión de los resultados obtenidos, deducidos del análisis estadístico en comparación con los antecedentes recopilados en el primer capítulo.

Capítulo V: Se presenta las conclusiones de investigación obtenidos de las discusiones obtenidos en el capítulo IV.

Capítulo VI: Se presenta las recomendaciones de estudio realizado, a través de los objetivos.

Capítulo VII: Se presenta las referencias y anexos del estudio.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora.

Índice

	Pág.
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de Autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	xi
Lista de figuras	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
I. Introducción	16
1.1. Antecedentes	17
1.1.1. Antecedentes Internacionales	17
1.1.2. Antecedentes nacionales.	19
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística.	24
1.2.1. Base teóricas de la variable prácticas de gestión de la capacitación.	24
1.2.2. Teorías relacionadas a Prácticas de gestión de la capacitación.	31
1.2.3. Antecedentes históricos de prácticas de la gestión de la capacitación.	34
1.2.4. Métodos aplicados de Prácticas de gestión de la capacitación.	36
1.2.5. Base teórica de la variable evaluación del desempeño.	39
1.2.6. Teorías de Evaluación del desempeño.	50
1.2.7. Antecedentes históricos de evaluación del desempeño.	52

1.2.8. Métodos aplicados a Evaluación del desempeño.	54
1.3. Justificación.	56
1.3.1. Justificación teórica.	56
1.3.2. Justificación práctica.	56
1.3.3. Justificación metodológica.	57
1.3.4. Justificación social.	58
1.4. Problema.	58
1.4.1. Planteamiento del problema.	58
1.4.2. Problema general.	61
1.4.3. Problemas específicos.	61
1.5. Hipótesis.	62
1.5.1. Hipótesis general.	62
1.5.2. Hipótesis específicos.	62
1.6. Objetivos.	63
1.6.1. Objetivo general.	63
1.6.2. Objetivos Específicos.	63
II. Marco Metodológico	64
2.1. Variable.	65
2.1.1. Definición Conceptual de la Variable Prácticas de gestión de la capacitación.	65
2.1.2. Definición Operacional de la Variable Prácticas de gestión de la capacitación.	65
2.1.3. Definición Conceptual de la Variable Evaluación del desempeño.	65
2.1.4. Definición Operacional de la Variable Evaluación del desempeño.	66
2.2. Operacionalización de las variables.	67
2.3. Metodología.	69
2.3.1. Método.	69
2.3.2. Enfoque.	69
2.4. Tipo de estudio.	69
2.5. Diseño.	70
2.6. Población, muestra y muestreo.	70
2.6.1. Población.	70

2.6.2. Muestra.	72
2.6.3. Muestreo.	73
2.7. Técnicas de recolección de datos	74
2.7.1. Técnica	74
2.7.2. Instrumento	76
2.7.3. Validación de juicios de expertos	77
2.7.4. Confiabilidad.	78
2.8. Métodos de análisis de datos.	80
2.8.1. Estadística descriptiva.	80
2.8.2. Estadística Inferencial.	80
2.9. Aspectos éticos.	81
III. Resultados	83
3.1. Análisis descriptivo.	84
3.2. Presentación de los Resultados de la Estadística Inferencial	92
IV. Discusión	97
V. Conclusiones	101
VI. Recomendaciones	105
VII. Referencias	109
Anexos	116
Anexo 1. Artículo de investigación	
Anexo 2. Matriz de consistencia	
Anexo 3. Instrumentos	
Anexo 4. Certificado de juicio de expertos	
Anexo 5. Matriz de datos de la prueba piloto de mis dos variables	
Anexo 6. Matriz de datos de mis dos variables	

Anexo 7. Fotos

Anexo 8. Carta de presentación

Anexo 9. Consentimiento informado para la realización de un trabajo de investigación

Anexo 10. Estadísticas descriptivas, reportes original del spss

Anexo 11. Reporte de confiabilidad y validez en original según spss

Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la v1 prácticas de gestión de la capacitación.	67
Tabla 2	Operacionalización de la v2 evaluación del desempeño.	68
Tabla 3	Tiendas de Lima de Norkys	71
Tabla 4	Validez de expertos.	78
Tabla 5	Índice de confiabilidad de Cronbach de las prácticas de gestión de la capacitación.	78
Tabla 6	Índice de confiabilidad de Cronbach de la evaluación del desempeño	78
Tabla 7	Criterio de confiabilidad de valores	79
Tabla 8	Distribución de niveles para la variable prácticas de gestión de la capacitación desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	84
Tabla 9	Distribución de niveles de la variable Evaluación del desempeño desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	85
Tabla 10	Distribución de niveles de la dimensión red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	86
Tabla 11	Distribución de niveles de la dimensión orientación al cliente desde la precepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	87
Tabla 12	Distribución de niveles para de la dimensión evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	88
Tabla 13	Distribución de niveles de la dimensión contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	89

Tabla 14	Distribución de niveles de la dimensión red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	90
Tabla 15	Distribución de niveles de la dimensión orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	91
Tabla 16	Correlación entre Prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño	92
Tabla 17	Correlación entre Prácticas de gestión de la capacitación y red de relaciones efectivas	93
Tabla 18	Correlación entre Prácticas de gestión de la capacitación y orientación al cliente	94
Tabla 19	Correlación entre evaluación del desempeño con evaluación de la capacitación y el desarrollo	95
Tabla 20	Correlación entre evaluación del desempeño y el contenido del programa	96

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Diferentes niveles de la organización.	34
Figura 2. El enfoque manipulador de las relaciones humanas.	52
Figura 3. Correlación	70
Figura 4. Distribución de niveles para la variable prácticas de la gestión de la capacitación desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	84
Figura 5. Distribución de niveles de la variable Evaluación del desempeño desde la percepción los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	85
Figura 6. Distribución de niveles de la dimensión red de relaciones efectivas desde la precepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	86
Figura 7. Distribución de niveles de la dimensión orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	87
Figura 8. Distribución de niveles para de la dimensión evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	88
Figura 9. Distribución de niveles de la dimensión contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	89
Figura 10. Distribución de niveles de la dimensión red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	90
Figura 11. Distribución de niveles de la dimensión orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.	91

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño laboral de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, durante el año 2016.

Es una investigación de enfoque cuantitativo, que sigue el método hipotético deductivo, tiene finalidad aplicada, utiliza un diseño no experimental con corte transversal, nivel correlacional y de tipo prospectivo. Participaron 90 mozos de las tiendas de Lima seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de juicio intencional. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert elaboradora por la autora para mis dos variables. La consistencia de la base de 90 datos evidenció 0 errados, para la validez en los dos instrumentos se utilizó la fórmula de V de Aiken (1) y la confiabilidad del Alfa de Cronbach se realizó con un piloto de 15 trabajadores, hallando un valor de 0,971 para la variable prácticas de la gestión de la capacitación y 0,797 para la variable evaluación del desempeño, lo que indica que es confiable.

Los resultados descriptivos para la variable prácticas de la gestión de la capacitación, el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, siendo el 40% (36); mientras que en variable evaluación del desempeño se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, siendo el 48.9% (44). Los resultados de la contrastación de hipótesis en muestran un valor Sig.0.032, ($p < 0.05$), y un coeficiente de correlación el rho de Spearman -0,226 entre las variables prácticas de la gestión de la capacitación y evaluación del desempeño. Consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula. Sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre las dos variables.

Palabras claves: Prácticas de la gestión de la capacitación y evaluación del desempeño.

Abstract

The main objective of this study was to determine the relationship between training management practices and evaluation of the work performance of young men in the Norkys stores in Lima in 2016.

It is a research of quantitative approach, which follows the hypothetical deductive method, has applied purpose, and uses a non-experimental design with cross-section, correlational level and prospective type. 90 young men from selected stores in Lima participated in a non-probabilistic sampling of intentional trial. The technique of the survey was applied with a questionnaire type scale of Likert elaborator by the author for my two variables. The validity of the two instruments used the Aiken V formula (1) and the reliability of the Cronbasch Alpha was performed with a pilot of 15 workers, finding a value of 0.971 for the training management practices variable and 0.797 for the variable performance evaluation, indicating that it is reliable.

The descriptive results for the practical variable of the management of the training, the greater percentage is in the average level, being 40% (36); while in a variable performance evaluation it is observed that the highest percentage is found in the average level, being 48.9% (44). The results of the hypothesis testing showed a Sig.0.032 value, ($p < 0.05$), and a correlation coefficient for Spearman's rho -0,226 between the practical variables of training management and performance evaluation. Consequently, the null hypothesis is rejected. There is a statistically significant and negative correlation between the two variables.

Key words: Training management practices and performance evaluation.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

A continuación, se describe la recopilación de diferentes antecedentes de investigaciones a nivel internacional, nacional, y local de la variable prácticas de gestión de la capacitación y la variable evaluación del desempeño que justifican el informe de tesis. Además, se ilustra sobre lo que trata este trabajo de investigación.

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Correa (2013) en su estudio evaluación de un programa de capacitación profesional de una institución de educación superior de Puerto rico, teniendo como objetivo evaluar el programa de Kirkpatrick en el nivel de reacción y comportamiento. El diseño de esta investigación fue un enfoque cuantitativo no experimental. La muestra fue 49 profesores siendo no probabilística por conveniencia Los participantes respondieron 59 preguntas que conforman el cuestionario. En conclusión, la evaluación de programas debe ser un proceso continuo beneficiando mejores resultados que añade un valor a la institución.

Así mismo, Núñez y Vargas (2012) en su estudio sobre el rol de la Capacitación Institucional en la incorporación de la perspectiva de género y la política de equidad de Género del Poder Judicial Costarricense analiza los procesos de capacitación desarrollados por la escuela judicial y las unidades especializadas, con el fin de llevar a cabo un aporte crítico en el trabajo Social. La investigación fue un estudio exploratorio, descriptivo, de tipo cualitativo, debido que en primera instancia de un estudio exploratorio. La revisión de la literatura reveló que sólo hay ideas relacionadas con el problema de estudio. El estudio es descriptivo, se procura recoger información que busca especificar características y rasgos importantes. Las técnicas que se consideraron apropiadas para desarrollar esta investigación fueron el análisis de contenido, que implicó una revisión bibliográfica de documentos de las unidades de capacitación, la creación de la política de equidad de género, la entrevista semiestructurada a las directoras de las unidades de capacitación y de la Escuela Judicial. En conclusión, la

capacitación ha sido una de las estrategias privilegiadas en el inicio del proceso de incorporación de la perspectiva de género. Así mismo, la capacitación ha sido una de las características de la política de equidad por la secretaría técnica de género y el esfuerzo de las unidades especializadas de capacitación.

Carranco (2012) en su estudio sobre diseño e implantación de un modelo de evaluación al desempeño basado en competencias para el personal de Friday's Quito, tuvo como finalidad diseñar e implantar un modelo de desempeño basado en la teoría de las competencias, para mejorar la atención al cliente proponiendo un plan de capacitación para alcanzar los objetivos deseados. El tipo de investigación es correlacional porque se buscó establecer la relación entre el modelo de evaluación por competencias y la satisfacción del cliente. El diseño es no experimental porque se describieron situaciones que se prestaron en la investigación y el método usado es hipotético-deductivo. La población estuvo constituida por 110 empleados de la empresa Juliecom. Se tomó como muestra al personal operativo: meseras, ayudantes de meseras, bartenders, cocineros. En conclusión, por medio de la evaluación del desempeño por competencias se identificó claramente las fortalezas y debilidades que tiene cada una de las personas de servicio y cocina.

De otro lado, Mejía (2012) en su estudio sobre evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, buscó determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio. Participaron 123 agentes de servicio telefónico, incluyendo sujetos de diversas clases sociales, entre los 18 y 50 años de edad, de ambos géneros, la mayoría de ellos jóvenes universitarios, con estado civil solteros y de nacionalidad Guatemalteca. En conclusión, se demostró que la evaluación por competencias laborales es importante para establecer en qué grado el agente de servicio telefónico es productivo en su puesto laboral, también

facilita perfeccionar las medidas de acción que les motive según los resultados del desempeño de su trabajo.

1.1.2. Antecedentes nacionales.

Merzthal (2013) en su estudio sobre la capacitación como instrumento de marketing para la generación de valor en las empresas industriales en el Perú, pretende una situación coyuntural para reflejarla en un modelo llamado valor a través de la capacitación industrial que le genera valor al individuo y también a la organización mediante la mejora de competencias. El trabajo de investigación comprendió en su primera etapa un estudio cuantitativo con una muestra representativa de 1000 individuos y está constituye la población en el sector industrial de la soldadura. Este estudio se complementa con otro cualitativo desarrollado en el centro de labores de los participantes con una muestra de 30 supervisores los cuales tienen a cargo la supervisión directa de los entrevistados y evalúan el progreso e impacto que la capacitación ha tenido en su desempeño laboral. En síntesis, desde la perspectiva académica, este trabajo de tesis muestra un nuevo enfoque de los conceptos de desarrollo del capital humano y de mercado. No obstante, al concentrarse únicamente en un sector industrial específico, no permite generalizar muchas de sus conclusiones, pero al mismo sugiere una nueva línea de investigación para futuros trabajos.

Por otro lado, Cutimbo (2008) en el estudio sobre la influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno, caso de la Especialidad de Educación Primaria IX Semestre, sostiene que la capacitación que es un instrumento valioso, que constituye un proceso que fortalece y enriquece las habilidades, actualmente se ha convertido en el medio para agregar innovaciones, tanto en las organizaciones como en la formación específica de las personas. Es una Investigación descriptiva explicativa correlacional, con un diseño no experimental con corte transversal o Sincrónica. La población de estudio estuvo constituida por docentes y alumnos de la Especialidad de Educación primaria del IX Semestre del

Instituto Superior Pedagógico de Puno. Se tomó una muestra intencionada de 38 alumnos y 20 docentes. Para determinar el grado de confiabilidad del cuestionario aplicado a docentes y alumnos se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach. La confiabilidad del instrumento es de 58.2%, que nos indica, el nivel de réplica para investigaciones similares, la cual pueden ser aplicadas por investigadores que requieren esta línea de investigación. También, se concluye que el Valor $p < 0.05$ y se puede afirmar con un intervalo de confianza del 95% que el nivel de capacitación docente influye significativamente en el Rendimiento Académico de los estudiantes y es de 74.1%.

Sánchez (2014) en su estudio sobre capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo, se realizó con la finalidad de demostrar que las habilidades del personal mejoran por medio de la implementación de un plan de capacitación. Se manejó el diseño en sucesión con un solo grupo como experimental, la población constó de 320 clientes que acudieron en promedio semanalmente al restaurant y se utilizó un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple. Se empleó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario con 10 interrogantes que indagaron la calificación del cliente con respecto al desempeño de las habilidades de los trabajadores, haciendo resaltar los puntos a reforzar y que fueron incluidos al plan de capacitación. Además, en la fase de ejecución del plan de capacitación se empleó también una encuesta a los trabajadores para conocer su percepción sobre su propio desempeño. La guía de entrevista estuvo fundada en seis preguntas que al ser contestadas otorgaron una visión acerca de la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido en el establecimiento. Así mismo, se recopilaron datos específicos de publicaciones especializadas, revistas, libros, internet con el propósito de obtener la información pertinente y actualizada de acuerdo al tema. En conclusión, permitió un cambio positivo en el desempeño de las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Picante mediante la implementación de un plan de capacitación, lo que se reflejó en la percepción de la calidad del servicio de los clientes sobre el desempeño de los trabajadores.

Romero (2014) en su estudio sobre evaluación del desempeño docente en una red de colegios particulares de Lima determino las características que presenta el desempeño de los docentes del nivel secundario de tres colegios de la red Saco Oliveros, desde la mirada de los estudiantes y del personal directivo. El diseño metodológico corresponde a una investigación cuantitativa, de carácter exploratorio y de tipo transversal. El muestreo usado fue intencional, participaron 100 alumnos y tres directores. Se utilizaron dos cuestionarios como instrumentos para la indagación, los que fueron sometidos a juicios de expertos. La información fue categorizada para luego analizar los resultados. En conclusión, permitió contar con instrumentos válidos para la evaluación del desempeño del docente en una institución de carácter pre universitario, que también pueden ser adaptados a otras realidades y capaces de informar sobre las áreas en las que se presenten alteraciones que imposibiliten el logro de la calidad educativa. Así mismo, los directores, estudiantes están en contacto con la actividad que el docente realiza en la escuela y son los primeros en informar sobre su desempeño constituyendo la primera fuente de información.

García y Meléndez (2015) en su estudio sobre propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño en Edpyme raíz en la ciudad de Chiclayo, determino la propuesta generada que fue orientada a identificar y mejorar los indicadores que se ubicaron en un nivel regular e inclusive bajo, con la finalidad de poder perfeccionar el proceso de evaluación. Para la propuesta se utilizó los conceptos derivados de la evaluación del desempeño y la evaluación 360 grados. El tipo de estudio desarrollado en la tesis fue mixto, cualitativo y cuantitativo, debido a que se realizaron entrevistas exploratorias no estructuradas a los colaboradores de Edpyme Raíz. La investigación fue de diseño descriptivo, se ha podido evaluar así como describir la información utilizando técnicas, procedimientos sustentados en una serie de modelos y métodos. La población estuvo constituida por todos los colaboradores que laboran en Edpyme Raíz de la ciudad de Chiclayo en agencia Mochoqueque, la muestra fue utilizada por los 24 colaboradores. En conclusión, el desempeño laboral que se está dando en los

trabajadores en relación con la función del puesto es el adecuado. Es decir que la empresa está tomando en cuenta ese proceso el cual da a conocer al trabajador que perfil posee en el cargo y si no lo tiene debe entrenarse para llegar a tenerlo.

Alba y Guzmán (2012) en su estudio sobre capacitación y evaluación del desempeño fue aplicado a los empleados del municipio de Limón Indanza que fue contribuido al buen vivir, propiciar una política de desarrollo humano integral para fomentar la rendición de cuentas a la ciudadanía acerca con la planificación del desarrollo cantonal y la propuesta del plan de ordenamiento territorial. Para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación y obtener información sobre las mismas, se realizó el estudio mediante encuesta que fue aplicado a 46 empleados que conforman las unidades y departamentos de la Municipalidad de Limón Indanza. En conclusión, la evaluación es participativa, democrática, motivadora adoptando objetivos claramente medibles, específicos para que cada empleado contribuya a un programa de capacitación para optimizar el nivel de competencia laboral y el rendimiento de la gestión municipal.

De forma similar, Mayurí (2008) en su investigación sobre la Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación FEBAN fue orientada a determinar y evaluar de qué manera un programa de capacitación empresarial se relacionó con el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006. La investigación es de tipo aplicada, el diseño del estudio fue experimental, diseño de cuatro grupos aleatorizados con pre prueba y post prueba, de corte transversal, comprende modelos estadísticos que explican y describen mediante gráficas o índices de aspectos descriptivos, correlacionales y causales que existen entre las variables en un momento determinado. La población de estudio en la investigación es el universo del personal de la Feban que son los 100 trabajadores a plazo indeterminado. Para la recolección de datos se aplicó la observación indirecta a la población muestral por medio de la aplicación de las encuestas al personal de Feban. En las conclusiones se reportó lo siguiente: como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se afirmó con un 95% de intervalo de confianza que un Programa de Capacitación

Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, de modo parecido se puede aseverar que un programa de capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el desempeño laboral del grupo control de los trabajadores del fondo de empleados del Banco de la Nación durante el 2006. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, también se puede afirmar que un programa de capacitación empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el desempeño laboral del grupo control de los trabajadores del fondo de empleados del Banco de la Nación durante el 2006. Finalmente, se puede aseverar que un programa de capacitación empresarial dirigido al Grupo C se relacionó con el desempeño laboral del grupo control de los trabajadores del fondo de empleados del Banco de la Nación durante el 2006. Como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoren el desempeño laboral de los participantes de manera significativa, los participantes del curso de capacitación consideraron que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que refleja el conocimiento y práctica de los conocimientos alcanzados.

Además, Espinoza (2010) en su estudio sobre Influencia de aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho tuvo como objetivo que el docente debe tener un desempeño didáctico como un proceso fundamental hacia sus alumnos para el logro de sus indicadores y contenidos siendo acciones importantes para tener decisiones en el cumplimiento de sus competencias. La investigación por su naturaleza corresponde a un estudio básico descriptivo, porque ha permitido a través de la contratación de las variables del estudio, así mismo se utilizó un diseño .ex-post-facto-explicativo, porque el estudio se realizará sobre hechos que ocurrieron y se va evaluar los resultados, la población, la muestra tiene a 28 docentes. Se concluye que el manejo del programa nacional de formación y capacitación permanente contribuye un nivel de desempeño didáctico de los

docentes de educación primaria de la Institución Educativa en Huaura en el año 2009.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística.

1.2.1. Base teóricas de la variable prácticas de gestión de la capacitación.

Para William, Werther y Davis (2000) “aunque la capacitación o el entrenamiento auxilio a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, han ayudado al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado que concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementado su potencial como empleado ejecutivo” (p. 241).

Según, Wayne y Noe (2005) “la capacitación estuvo diseñada para permitir a los principiantes adquirir conocimientos y habilidades necesarios para sus puestos laborales actuales, conlleva un aprendizaje que va más allá de un trabajo diario” (p.230).

De otro lado, Bohlander, Sherman, Shell (2003) “la evaluación de un programa de capacitación se debe centrar en varios criterios, como cambios de comportamientos en el trabajo y logro de resultados previstos en el que una capacitación se mide el grado en el que se demuestra mediante las habilidades aprendidas en el trabajo” (p.218).

En tanto que para Hinrichis (1976) la capacitación fue un acto intencional que busca proporcionar a los trabajadores que les permitan el aprendizaje, pero también es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo.

Por su parte, Wayne y Noe (2005) se va a describir un proceso de la capacitación y desarrollo para determinar cómo necesidades, estableciendo objetivos. Es decir que la capacitación y desarrollo debe ser un proceso continuo para las empresas que deben dar iniciativas acerca de las capacitaciones mediante diversos requisitos, siendo guía a los trabajadores individuales en la planeación del manejo de su carrera, ayudar a los jefes a orientar a sus trabajadores, así mismo ayudar a manejar el cambio de la empresa.

También Nash (1989) destaca que la capacitación ha sido un proceso de formación implementado por el responsable del área de recursos humanos con el propósito de que el personal desempeñe sus roles lo mejor posible.

Por su parte, Chiavenato (2011) define la capacitación como un proceso educativo de corto plazo, ejecutado de forma sistemática y organizada, a través del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias de acuerdo a los objetivos previamente definidos.

De otro lado, Mazabel (2011) señala que el conocimiento de la capacitación como indicador mide el universo de trabajadores que necesitan capacitarse. Para tener una mejor visión y orden, hemos dividido las necesidades de la capacitación en: actitud, aptitud y competencias técnicas.

También Delfín (2010) remarca que la capacitación fue dirigida a la mejora continua de las tareas laborales. Esto con el objeto de agregar formas óptimas de trabajo, en esa dirección el plan está orientado al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador, para que el desempeño sea más eficiente en relación a las metas de la organización. Se pretende producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio, además, prever y solucionar potenciales problemas al interior de la empresa.

Según Torren (2009) “un programa de capacitación fue un documento en el que se establece las metas a cumplir en un periodo de tiempo mediante el

desarrollo de un conjunto de acciones coordinadas cuya ejecución queda a cargo de una unidad administrativa”(p.89).

La capacitación en el trabajo solía ser más bien en forma de caja. Se enfocaba en enseñar a los empleados a hacer determinadas actividades, operar las máquinas, procesos de trabajo y así sucesivamente. Sin embargo, como el lugar de trabajo ha pasado de “mano de obra de contacto” a “trabajadores del conocimiento”, consecuentemente el enfoque de la capacitación también ha cambiado. Actualmente las empresas se están percatando de que los trabajadores no necesitan únicamente saberes técnicos operativos, también la experiencia de trabajo superior, el conocimiento sobre competitividad, el manejo de la industria, las nuevas tendencias tecnológicas en la capacidad de aprender continuamente y utilizar la información nueva en diferentes situaciones. Estas características contribuyeron a que la organización pueda adaptarse mejor e innovar para competir con más eficacia en el acelerado mundo de los negocios. Debido a que la capacitación juega un rol primordial en el cultivo, fortalecimiento e incremento de estas competencias, se ha transformado en parte fundamental de la administración estratégica (Snell y Bohlander, 2013).

En ese sentido, Louffat (2012) señaló que la capacitación “es un proceso formativo, educativo a largo plazo, en el que se pone en práctica un procedimiento por medio del cual el personal ejecutivo consigue conocimientos conceptuales para propósitos generales” (p.131).

La capacitación se relacionó con los métodos que se utilizan para suministrar a los empleados nuevos y actuales en las habilidades que necesitan para ejercer bien sus tareas. Consiguientemente, capacitar podría implicar enseñar a un operario de máquina a maniobrar su nueva máquina, a un nuevo vendedor a ofrecer el producto de la empresa o a un nuevo supervisor a entrevistar y evaluar a los empleados (Dessler, 2001, p. 249).

La capacitación para el servicio al cliente.

Por ende, muchas organizaciones estuvieron incorporando programas de capacitación para mejorar el servicio al cliente. La finalidad básica es mostrar a todos los empleados como tratar a los clientes de la compañía en forma cortés y amable.

La capacitación para el servicio al cliente en Alamo Rent a Car llamada programa “mejores amigos “, fue un programa de capacitación y orientación para el servicio al cliente, que duro cinco días. En el primer día, los empleados se familiarizaron con la historia de Alamo, su crecimiento y expansión, las expectativas de la compañía respecto al servicio al cliente y la ética laboral de la empresa. A continuación, el programa pasaba a la capacitación para el servicio al cliente. Esta incluía segmentos acerca de la importancia de un servicio excepcional al cliente y cómo ejemplos ilustrativos y las habilidades específicas que necesitaban los empleados para brindar este servicio de excelencia (Dessler, 2001, p.270).

Administración de capacitación.

Administrar la capacitación fue la base para que el desarrollo tenga continuidad. El entretenimiento suele ser discontinuado y las empresas no siempre mantienen criterios de intensidad uniformes a lo largo del tiempo (Maristany, 2000, p.269).

Objetivos de las prácticas de gestión de la capacitación.

Según Ibáñez (2011) “había tres objetivos en el proceso de capacitación, primero cambiar la actitud del trabajador para una satisfacción en el clima laboral, segundo dar mayor oportunidad en el desarrollo humano de la persona y finalmente existe mayores conocimientos de las tareas del puesto gracias a los conocimientos nuevos” (p.212).

La capacitación como responsabilidad de línea y función de staff.

Las actividades de la capacitación supusieron el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben tomar asesoría especializada a fin de afrontar este gran compromiso. Para desarrollar esa política se pueden suministrar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas (Yoder, 1969, pp. 460-461).

Tipos de capacitación.

La capacitación fue incluido todo los medios existentes de la enseñanza dirigida a los empleados para impactar en sus aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo (Robbins y Judge, 2009, p .591).

Aptitudes básicas de alfabetismo.

Las estadísticas demuestran que casi 40 por ciento de la fuerza de trabajo estadounidense y más del 50 por ciento de los egresados del bachillerato no tienen éxito en las evaluaciones de aptitudes básicas para el trabajo que las empresas necesitan en la actualidad (Robbins y Judge, 2009, p .591).

Aptitudes técnicas.

Gran parte de esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las aptitudes técnicas de un empleado. La capacitación técnica se ha hecho cada vez más importante por dos razones: la nueva tecnología y los nuevos diseños estructurales de la organización (Robbins y Judge, 2009, p .591).

Aptitudes interpersonales.

Casi todos los empleados pertenecen a un área de trabajo y su desempeño laboral depende en cierta medida de su capacidad para relacionarse eficazmente con sus compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes aptitudes interpersonales, en tanto que otros requieren muchas veces capacitación para mejorarlas (Robbins y Judge, 2009, p .591).

Aptitudes para resolver problemas.

Los gerentes, así como muchos empleados realizan tareas que no son necesariamente de rutina, sino que deben solucionar diferentes problemas en sus trabajos, en varias ocasiones incluso se presentan imprevistos. Cuando las personas requieren de dichas aptitudes pero son deficientes al respecto, participan en la capacitación para resolver problemas de manera efectiva (Robbins y Judge, 2009, p .591).

Dimensión: Evaluación de la capacitación y el desarrollo.

El proceso de capacitación y desarrollo fue un proceso de cambio.

Por medio del proceso de capacitación y desarrollo los empleados mediocres se convierten en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para asumir nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal tienen que insistir en la evaluación continua de su actividad (William, Werther y Davis 2000, p. 256).

Así mismo, Chiavenato (2009, p.325) menciona que, en términos generales, la capacitación es un proceso que fue de cuatro etapas:

Detección de las necesidades de capacitación: Alcance de los objetivos de la organización, determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, análisis de informes y otros datos, análisis de problemas de personal, resultados de la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009, p.325).

Programa de capacitación: Una vez identificadas y determinadas las necesidades de capacitación, se elaboró su programa (Chiavenato, 2009, p.325).

Ejecución del programa de capacitación: Aplicación de los programas por parte del consultor, el supervisor de línea o una combinación de los dos (Chiavenato, 2009, p.325).

Evaluación de los resultados: Seguimiento, comparación de la situación actual con la anterior (Chiavenato, 2009, p.325).

Dimensión: Contenido del programa.

Siguiendo a William, Werther y Davis (2000, p. 248) el contenido de programa se estableció de acuerdo a la evaluación de necesidades y como objetivos de aprendizaje puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Para el desarrollo del trabajador en el ámbito laboral y personal.

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta son las siguientes:

Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos (Chiavenato, 2009, p.323).

Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras (Chiavenato, 2009, p.323).

Desarrollo de actitudes: es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas (Chiavenato, 2009, p.323).

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios (Chiavenato, 2009, p.323).

Implementación del programa de capacitación.

En la implementación de un programa de capacitación, se debió elegir entre varios métodos, aquí lo principal es establecer los más adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender (Snell y Bohlander, 2013, p.305).

1.2.2. Teorías relacionadas a Prácticas de gestión de la capacitación.

La Teoría Clásica.

Fayol (1916) citado por Chiavenato (2011) menciona que la teoría clásica surgió en Francia, esta concibe a la organización como una estructura o sistema. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Los principales aspectos de esta teoría son: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía.

La variable prácticas de gestión de la capacitación en la presente investigación tiene como objetivo capacitar las funciones específicas a cada mozo para brindar un buen servicio al cliente; además, se caracteriza por la propuesta de la especialización como consecuencia de la división del trabajo de cada cargo para tener funciones específicas, que consiste en incrementar la eficiencia para disminuir los costos de producción. Igualmente, atribuyéndole a cada puesto de trabajo tareas simples, facilitando las sustituciones de unos trabajadores por otros, en el que permite mejorar los métodos de incentivación de trabajo y se aumenta el rendimiento de la producción en el trabajo.

Principios administrativos de Fayol

Según Fayol (1916) indicó:

División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se nota claramente en la moderna línea de montaje en cadena.

Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que inspiren autoridad personal (Liderazgo).

Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final aunque también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos.

Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

Iniciativa: Debe darse a la subalterna libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.

Espíritu de equipo: Su promoción brindará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito.

Teoría Neoclásica.

Para Drucker, Newman, Ralph, Allen, Koontz (1954) citado por Chiavenato (2011) la teoría neoclásica surgió durante la década de los cincuenta, aunque estos autores no forman propiamente una escuela, sino un movimiento diverso, que recibe las denominaciones de Escuela Operacional o de proceso, definiendo esta teoría como un enfoque universal de la administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy. Para los neoclásicos la administración consistió en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos.

Características de la teoría neoclásica.

Se caracterizó por realizar un análisis exhaustivo de los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y su máxima era: “la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica”. Los autores neoclásicos se basaron gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, pero redimensionándolo y reestructurándolo en función de las contingencias dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más flexible.

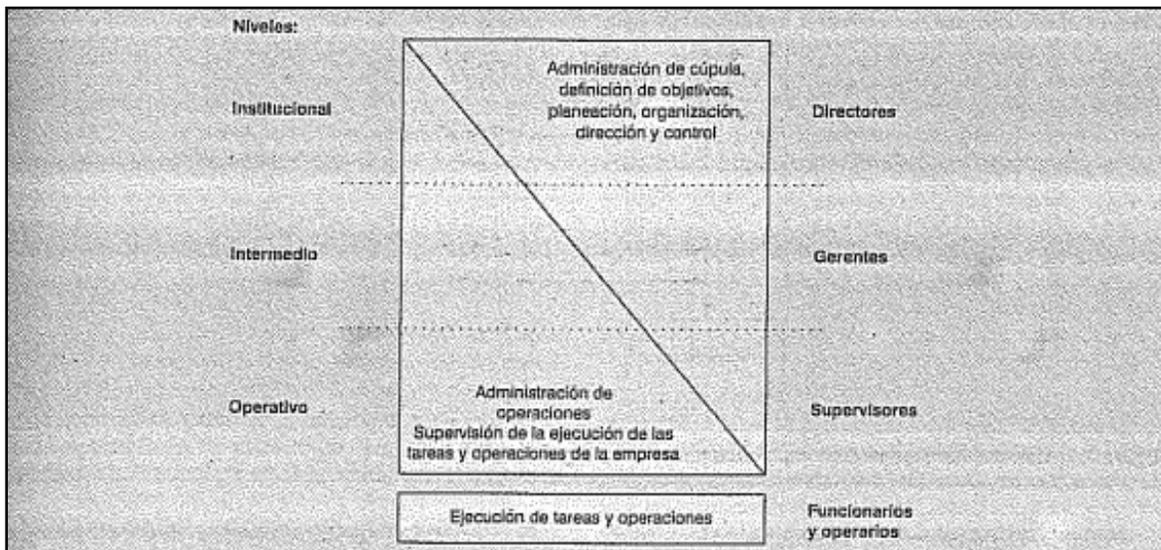


Figura 1. Diferentes niveles de la organización.

Adaptado de Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. D.F, México: Mc Graw –Hill interamericana editores, S.A.de C.V.

1.2.3. Antecedentes históricos de prácticas de la gestión de la capacitación.

Sabiamente ubicando la edad de piedra, en la medida de que el hombre fue capaz de inventar sus armas, ropa, vivienda y su lenguaje, la urgencia y necesidad de entrenamiento se transformó en un factor que se determinó como el componente principal para la civ

En la época de las civilizaciones antiguas, como Egipto y babilonia, la capacitación tenía como función principal salvaguardar una cantidad adecuada de artesanos. Para tal efecto, las leyes del código de Hammurabi obligaban a que los artesanos adiestraran a los jóvenes en el dominio de sus artes y oficios.

Luego, durante el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, se supervisaba y aseguraba la destreza, la capacitación de cada uno de los recién integrados, revisando la calidad, las herramientas, los métodos de trabajo y reglamentando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el experto artesano y los recién

llegados se integraban recién en un periodo de adiestramiento como aprendices, el cual demoraba entre 5 a 7 años. Al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, a su vez el aprendiz era admitido como maestro artesano después que completaba la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La revolución industrial que se ocasionó en Europa a fines del siglo XVIII provocó enormes transformaciones en el ámbito comercial y también en las estructuras de la sociedad. El método de capacitación existente, el personal con poca experiencia podía operar máquinas, y en consecuencia, los gremios empezaron a declinar. La capacitación llegó a Estados Unidos durante el siglo XVIII, en donde desarrolló un rol menos importante que en Europa, sobre todo porque entre los inmigrantes a este país venía un gran número de trabajadores calificados.

En épocas remotas, la alfabetización era un privilegio solo de ciertos segmentos sociales y la única manera que existía de participar los conocimientos era mediante la transmisión oral, de generación en generación, instruyendo y supervisando actividades, de esta forma se entrenaba a familias enteras y se especializaban en algún oficio o actividad específica (Grados, 2004).

Con el paso del tiempo los mercados se fueron expandiendo, por lo que se requirió más maquinarias y materiales, con ello surgió la necesidad de los trabajadores de instalar talleres propios, lo que ocasionó que hubiera especialistas, esto fue propiciado por los maestros que al ver establecido nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos, que demandaban mayor habilidad en la mano de obra que contrataban. La capacitación se instituyó más que como un hecho educativo, siendo un término utilizado para controlar los conocimientos secretos de los diferentes oficios con la finalidad de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes (Grados, 2004).

Con la revolución industrial, la capacitación se transformó incorporando nuevos objetivos y métodos, solicitando la participación de las personas para que

podieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar.

1.2.4. Métodos aplicados de Prácticas de gestión de la capacitación.

Una clasificación rápida y simple de los métodos de las prácticas de la gestión de la capacitación radica en separarlos entre formales e informales y la capacitación dentro del trabajo o fuera de este.

Históricamente el término capacitación se asoció a la capacitación formal. Se planeaba por adelantado y tenía un formato estructurado. No obstante, las evidencias recientes muestran que setenta por ciento del aprendizaje en el sitio de trabajo se ejecuta a través de la capacitación informal y no estructurada, no planeada, que se ajusta con facilidad a las situaciones de los individuos para la enseñanza de aptitudes y mantener actualizados a los empleados. La capacitación en el centro de labores incluye la rotación de puestos, los aprendizajes, las tareas para estudiar y programas formales con mentores. Pero la desventaja principal de estos métodos es que con frecuencia estorban las tareas propias en el sitio de trabajo. Consiguientemente, las organizaciones invierten en capacitación fuera del trabajo (Robbins y Judge, 2009, p .593).

Métodos de capacitación para empleados no gerenciales.

Snell y Bohlander (2013) refirieron que existió una amplia gama de métodos para capacitar empleados en todos los niveles. Algunos como la instrucción en el aula tienen un largo historial de aplicación. Con el transcurso de los años se han generado nuevos métodos a partir de una mejor comprensión del comportamiento humano, sobre todo del aprendizaje, la motivación, las relaciones interpersonales. Más recientemente, los avances tecnológicos, en hardware, software, internet y dispositivos móviles han generado métodos de capacitación que en muchos casos son más eficaces y económicos en comparación a los tradicionales.

Snell y Bohlander (2013) afirmaron lo siguiente:

Capacitación en el puesto.

Es el método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador (Snell y Bohlander ,2013).

Capacitación de aprendizaje práctico.

Es un sistema de capacitación en el que un trabajador que accedió a un oficio que requiere habilidades recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos, prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él(Snell y Bohlander ,2013).

Capacitación cooperativa, gubernamental y prácticas profesionales.

De manera similar a las prácticas de aprendizaje, los programas de capacitación cooperativa armonizan la experiencia práctica en el puesto con las clases formales.

Programa de prácticas profesionales, programas patrocinados de manera conjunta por academias, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia real, mientras descubren como se desenvolverán en las empresas(Snell y Bohlander ,2013).

Instrucción en el aula.

Este método fue sobre todo para el aprendizaje combinado, en el que las conferencias y demostraciones se combinan con películas, DVD, videos, instrucción por computadora o en línea(Snell y Bohlander ,2013).

Instrucción programada.

La instrucción programada, que también se conoció como aprendizaje auto dirigido, para eso se utiliza libros, manuales o equipos para analizar el contenido en secuencias para que los empleados aprendan a su propio ritmo (Snell y Bohlander ,2013).

Métodos audiovisuales.

Para enseñar habilidades y procedimientos en muchos puestos de producción se usaron algunos dispositivos audiovisuales. Por ejemplo, las grabaciones en video permiten a menudo ilustrar las etapas en un procedimiento al como el ensamblado de equipo electrónico o como trabajar con un empleado problemático. Los capacitadores y los capacitados pueden observar el programa, obtener la retroalimentación inmediata (Snell y Bohlander ,2013).

Método de simulación.

A veces no es práctico ni prudente capacitar empleados con el equipo real que se maneja en el trabajo. Un ejemplo obvio es la capacitación para conducir un avión, una nave espacial u otro equipo muy técnico y costoso. El método de simulación remarca la importancia del realismo del equipo, en su operación con un costo mínimo y la máxima seguridad (Snell y Bohlander ,2013).

E-learning.

E- learning abarco una amplia variedad de aplicaciones tales como capacitación en red, por computadora y las redes sociales. Incluye la entrega de contenido a través de internet, intranets y extranets, dispositivos móviles, DVD, CD-ROM, reproductores de MP3, e incluso “aulas virtuales” que se encuentran en la plataforma de juegos Second Life(Snell y Bohlander ,2013).

Sistemas de administración del aprendizaje.

Las organizaciones combinan su e-learning, herramientas de evaluación de los empleados, y otras funciones de capacitación en los sistemas de administración del aprendizaje electrónico (LMS, por sus siglas en inglés), construidos especialmente para ellos por los proveedores de software. Usando el software los directivos pueden conocer las habilidades de los empleados, inscribirlos en cursos, entregar módulos de aprendizaje interactivos directamente en los escritorios de estos cuando lo necesiten o deseen evaluar y realizar un seguimiento de su progreso para determinar cuando está listo para ser promovidos (Snell y Bohlander, 2013).

1.2.5. Base teórica de la variable evaluación del desempeño.

Cardona y Chinchilla (1999) afirmaron que una evaluación únicamente focalizada en logros puede llegar, incluso, a ser contraproducente a la hora de fomentar el desarrollo de competencias, puesto que las personas sólo se preocupan de lo que consiguen y no del cómo lo consiguen.

Según Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño consistió en una valoración sistemática de cómo se desenvuelve una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.

Para Sastre y Aguilar (2003) la evaluación del desempeño fue un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados alcanzados en el desempeño de su cargo.

Ivancevich (2005) menciona que es la actividad por medio de la que se establece el nivel en que un empleado se desempeña bien. En otras palabras, se le denota como escrutinio del desempeño, calificación del personal, evaluación de

mérito, apreciación del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

Para Louffat (2012) los criterios, factores o variables a evaluar estuvieron constituidos por las competencias previamente definidas por la institución. En otras palabras, consiste en evaluar al funcionario en las dimensiones de conocimientos, habilidades y actitudes, así como en los resultados o criterios de productividad obtenidas en su trabajo.

En muchas organizaciones coexisten dos sistemas de evaluación: el formal y el informal. En el informal los jefes influyen en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen cierta ventaja. En el sistema formal del desempeño se estableció en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

Por su parte, Aguirre (2000) concibió la evaluación como un procedimiento estructural y sistemático para medir, valorar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

Por otro lado, Maristany (2000) considera que la evaluación de desempeño es la técnica que posibilita definir el valor que se le otorga al desempeño de un empleado y dejar constancia de ellos.

Como técnica, su origen se remontó a 1916, es decir que tuvo un largo tiempo de experimentación acumulada.

Sirve para que el personal perciba que la empresa se ocupa de él. También para que el personal conozca la opinión que la empresa tiene de él, cada empleado pueda debatir sobre sí mismo y sobre los temas que le tocan. Cada supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación, cada supervisor pueda observar la situación de las relaciones verticales en sectores que reportan a él, se mejoren las relaciones y el clima de trabajo a partir de la discusión de los temas.

Pueda existir una política de remuneraciones clara que merite el trabajo realizado, se pueda establecer un perfil de cualidades de los empleados, se pueda conocer el potencial humano de la empresa. Se puedan programar los movimientos de personal, se pueda guiar para el caso de despidos masivos o individuales.

El proceso de evaluación.

La definición de evaluación del desempeño residió en calificar a un empleado o colaborador comparando su actuación en el presente o en el pasado, con los parámetros establecidos para su desenvolvimiento. Entonces, el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por encima de la media (Dessler, 2001, p.321).

Evaluación del desempeño en el nuevo contexto empresarial.

Según Cardona y Chinchilla (1999, p.2) desde hace años muchas empresas evaluaron a sus empleados en términos de resultados u objetivos. Esta evaluación se centra los logros que se consiguieron: tantas unidades vendidas, un incremento en cuota de mercado, cierta mejora en rentabilidad o calidad, etc. Ya que los objetivos son fácilmente cuantificables y medibles, la valoración puede hacerse de forma bastante objetiva. La obtención de los objetivos suele premiarse con diversos incentivos económicos.

La gestión por resultados, sin embargo, mira a los logros pasados y no ayuda necesariamente a desarrollar las competencias que la empresa necesita para conseguir las metas futuras.

En el caso extremo se pudo llegar a incentivar formas de actuar que no son compatibles con las competencias que la empresa busca lograr en sus empleados.

Dimensión: Red de relaciones efectivas.

Cardona y Chinchilla (1999) recomiendan desarrollar y mantener una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Por su parte, Bisquerra (2003) afirma que una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas” (p.23). Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para Fernández (2003) trabajar en un entorno laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un clima saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional (p.25).

Como se aprecia, las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Según Cruz (2003) el éxito que se experimentó en la vida depende en gran medida de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Particularmente la manera en que se comunican aquellos que usualmente están en contacto a diario, hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se mencionó a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas del modo en que se quisiera que ellos se refiriesen a otros.

Dimensión: Orientación al cliente.

Cardona y Chinchilla (1999) refirieron que la orientación al cliente reside en responder con prisa y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

Según Serna (2006) el servicio al cliente fue una serie de estrategias que una compañía traza para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Una adecuada orientación al cliente supone el deseo de complacer a los consumidores con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Incluye preocuparse por comprender los requerimientos de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con la finalidad de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

Por otro lado, Espinoza (2013) refirió que para convertir al cliente en el centro alrededor del cual gire la empresa, es necesario crear una estrategia de orientación eficaz al cliente. Se debe tomar consciencia del compromiso que debe adoptar toda la empresa y sus trabajadores con la nueva reorientación. Todos los departamentos y áreas de la empresa estarán enfocados en la orientación del cliente, la creación y aportación de valor para el consumidor.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño.

De acuerdo con la política de Recursos Humanos (RR.HH) la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño fue atribuido al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de RR.HH o a una comisión de evaluación del desempeño. Para Chiavenato (2009) cada uno de estas seis posibilidades implicó una filosofía de acción.

El gerente: En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual estableció los medios y criterios para tal evaluación.

La propia persona: En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación.

Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan al gerente o la organización.

El individuo y el gerente: Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño.

El equipo de trabajo: Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus temas y objetivos.

El área de RR.HH: En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

La comisión de evaluación: Se trata de una evaluación colectiva hecha para un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas.

Objetivos de la Evaluación del desempeño.

Por otro lado, Mc Gregor (1957) afirmó que la evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones, a veces en favor y a otras sin duda en contra.

No obstante, poco se ha hecho para comprobar empíricamente sus efectos. Con el supuesto de que la selección de RR.HH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2009) destacó que cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Chiavenato (2009) indicó:

Beneficios para el gerente como administrador de personas: Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad (Chiavenato, 2009, p.207).

Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados (Chiavenato, 2009, p.207).

Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permitió saber cómo está su desempeño (Chiavenato, 2009, p.207).

Beneficios para la persona: Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valore (Chiavenato, 2009, p.207).

Conoces las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles (Chiavenato, 2009, p.207).

Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (Chiavenato, 2009, p.207).

Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales (Chiavenato, 2009, p.207).

Beneficios para la organización: Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definió la contribución de cada empleado (Chiavenato, 2009, p.207).

Identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso (Chiavenato, 2009, p.207).

Dinamizar su política de RR.HH mediante oportunidades a los empleados, con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2009, p.207).

Características en el conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Se dice que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real de trabajo en sí (Robbins y Judge, 2009, pp. 595-596).

Por otro lado, para Douglas (1972, pp. 133-134), toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones respectivas. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

Recompensas: La evaluación del desempeño ofreció un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores (Douglas, 1972, pp. 133-134).

Realimentación: La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias (Douglas, 1972, pp. 133-134).

Desarrollo: La evaluación permitió que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el

trabajo) y los débiles (aquellos que deben mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal) (Douglas, 1972, pp. 133-134).

Relaciones: La evaluación permitió a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que tan bien evalúan su desempeño (Douglas, 1972, pp. 133-134).

Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social (Douglas, 1972, pp. 133-134).

Potencial de desarrollo: La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera (Douglas, 1972, pp. 133-134).

Asesoría: La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le sirvió para aconsejar y orientar a los colaboradores (Douglas, 1972, pp. 133-134).

Evaluación del Desempeño y Gestión de recursos humanos.

Parra (2000), en su estudio sobre la tarea de evaluar el desempeño, señaló que la evaluación constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos, es una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Al evaluar el desempeño la organización se obtuvo información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse medidas correctivas, por el contrario, si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado a seguir mejorando. Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño, permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las

decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

Principios de la evaluación del desempeño.

Según Parra (2000) la evaluación del desempeño estuvo fundamentada en una serie de pilares básicos que direccionen su desarrollo.

La evaluación del desempeño estuvo enlazada al desarrollo de las personas en la empresa, las pautas de la evaluación del desempeño deben estar basadas en información relevante del puesto de trabajo. Tienen que definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño (Parra ,2000).

El sistema de evaluación del desempeño requirió el compromiso y participación activa de todos los trabajadores. (Parra ,2000).

El papel de juez del supervisor o evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. No obstante, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia, conflictos, por resultados malentendidos, pocas muestras de aprecio, errores en la utilización de las técnicas y herramientas, problemas de ejecución por deficiencias en normas y procedimientos y otros(Parra ,2000).

La averiguación de una metodología de evaluación del desempeño capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más trascendentales del profesional de recursos humanos (Parra ,2000).

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

La gente optimiza su productividad cuando le encuentra un significado positivo a la labor que realiza, cuando su trabajo es a sus ojos, algo que vale la pena hacer, la gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda (Parra, 2000).

Las metas de la organización y las metas personales son más factibles de conjugar cuando los puestos de trabajo estaban definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas labores y competencias requeridas (Parra, 2000).

La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador (Parra, 2000).

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un diseño que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad, satisfacción, sus necesidades y aspiraciones (Parra, 2000).

Los criterios de desempeño.

Son indicadores, datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están asociados a las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Establecer criterios de desempeño que permitió minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación (Parra, 2000).

La evaluación del desempeño y el profesional de RR.HH.

La evaluación del desempeño sirvió como indicador la calidad de la labor del profesional de recursos humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del responsable de recursos humanos. El profesional de recursos humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consistió en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones, reconocimientos, fue probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. No obstante, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de la organización. El encargado de recursos humanos deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores que asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad. Por otro lado, si el proceso de evaluación indico que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa (Parra, 2000).

1.2.6. Teorías de Evaluación del desempeño.

Teoría de las expectativas de vroom.

Así mismo, Vroom (1964) citado por Chiavenato (2011) en su teoría de las expectativas afirmo que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella. El razonamiento de la teoría presumió que toda persona se esforzará en su desempeño para obtener aquello que desea, siempre y cuando considere que es factible alcanzarlo.

Teoría de las expectativas.

Por otro lado, Lawler (1971) citado por Chiavenato (2011) había sostenido en su teoría el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo interesante

que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y premio.

La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios. Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

Las personas deseaban ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es solo un medio, no un fin en sí mismo.

Si las personas perciben y creen que su desempeño es al mismo tiempo posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.

Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Teoría de las relaciones humanas.

Además, para Mayo (1930) citado por Chiavenato (2011) había sostenido el enfoque humanístico apareció con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de los años treinta del siglo XX. Su surgimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular la psicología del trabajo, aparecida en la primera década del siglo XX, que se alineó especialmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas fases de su desarrollo:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al puesto: en esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo.

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de neutralizar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse obligatoriamente. De la misma forma, la variable evaluación del desempeño en la presente investigación nace por la necesidad de que los mozos brinden un buen servicio, en el que el administrador debe brindar confianza a sus trabajadores de tienda para que haya una eficiencia en la producción y así puedan cumplir las metas de ventas del mes. Así mismo, la aplicación de la teoría de relaciones humanas se inicia por la necesidad de una eficiencia completa en la producción dentro de una concordia laboral entre el trabajador y el jefe.

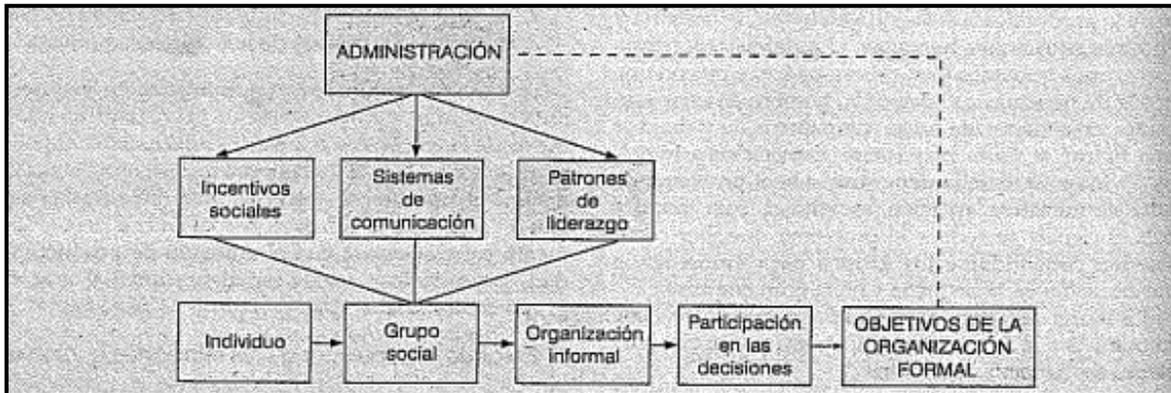


Figura 2. El enfoque manipulador de las relaciones humanas.

Adaptado de Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. D.F, México: Mc Graw –Hill interamericana editores, S.A.de C.V.

1.2.7. Antecedentes históricos de evaluación del desempeño.

Aproximadamente en 1800 Robert Owens de Escocia diseñó el primer sistema individual de evaluación.

En el sector público del Siglo XIX, aparecieron otros sistemas de evaluación para administradores en Estados Unidos.

En el sector privado, los orígenes se atribuyen a Frederick Taylor y a su “Programa de Medición del Trabajo”.

El crecimiento industrial de la década de 1920 condujo a una mayor formalización del proceso de evaluación: De los primeros sistemas formales que empleaban formas abiertas de evaluación o listas de verificación, se pasó a la elaboración de escalas gráficas de calificación. En este sentido, la psicometría como disciplina de la medición favoreció la mejora de la objetividad y la precisión.

Para la elaboración de estas escalas se empleaba una lista de atributos personales: Además, era necesario que el evaluador indicara con un punto en la escala gráfica la cantidad que la persona evaluada tenía de ese atributo.

En los años treinta y cuarenta se dio más importancia a la clasificación de las características de personalidad y de la conducta de los empleados.

En los años cincuenta la mayor atención puesta en las características más relacionadas con el trabajo acompañó a la introducción de la administración por objetivos.

En los sesenta el proceso de evaluación de desempeño se utilizó cada vez más para las necesidades de capacitación y desarrollo.

Se puede aseverar que desde el primer momento que un hombre dio empleo a otro el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación se remonta a la antigüedad. La dinastía Wei en China (221-265 A.C.) contaba ya con un “calificador imperial” de la familia real.

En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) instituyó un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas.

Estados Unidos, en 1842 fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso Norteamericano promulgó una ley que hacía obligatorio

la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dichos programas de evaluación de desempeño se hicieron extensivos a todas las entidades públicas y empresas privadas.

Por otro lado, Watson (2009) había sostenido igualmente, en años recientes, el movimiento universal de la calidad total, bajo la inspiración y guía del doctor Deming ha recusado la práctica de la evaluación del desempeño.

Por otro lado, Walton (2011) había sostenido que los sistemas de evaluación del desempeño nunca logran objetividad y coherencia porque fracasaban en controlar los sesgos naturales de los evaluadores y porque se centran solamente en metas medibles, de corto plazo y por ende “miopes”. Nótese que la crítica está dirigida a la manera como se emplea la evaluación, es decir, al método empleado.

Del mismo modo, Longenecker y De Melo (1998) pensaron que el proceso debe concentrarse en la retroinformación e incluir el planeamiento del desempeño y su seguimiento, debiendo involucrar a la alta dirección y convencer a los supervisores acerca de su utilidad.

Además, sugirieron verificar la precisión, honestidad, equidad y regularidad del sistema, evitándose su manipulación política. Recomiendan considerar la evaluación del desempeño como el “tiempo muerto” para descanso utilizado en los deportes como el básquet y el vóley.

1.2.8. Métodos aplicados a Evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2011) indicó:

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

“La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí mismo. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones” (p.207). En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación

que opera en sentidos horizontal y vertical. Los principales métodos de evaluación del desempeño:

Método de escalas gráficas.

“Este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requirió tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados” (Chiavenato, 2011, p.207).

Método de elección forzada.

“El método de elección forzada consistió en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual” (Chiavenato, 2011, p.207).

Método de investigación de campo.

“Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de dicho desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones” (Chiavenato, 2011, p.207).

Método de incidentes críticos.

“El método de incidentes críticos se basa en el que comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso)” (Chiavenato, 2011, p.215).

Método de comparación por pares.

“Es un método de evaluación del desempeño que comparo a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método además sirven los factores de

evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario ocupó por factor de evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2011, p.215).

1.3. Justificación.

1.3.1. Justificación teórica.

El presente estudio de investigación de las prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño laboral permitió conocer y determinar la relación de las dos variables en los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys. La deficiencia en no brindar constantes programas de capacitación en atención al cliente, no ofreciendo un buen servicio ya que el mozo tiene una función principal siendo la primera imagen de la tienda por el servicio.

Actualmente los mozos de las tiendas de Lima no tienen una constante evaluación del desempeño laboral en la atención con el cliente y los administradores deberían preocuparse por su capital humano de su tienda, ya que los mozos cumplen una función principal con el cliente.

En tal sentido, la relación de las dos variables permitirá identificar las causas del estudio de investigación, con la finalidad que permita tomar soluciones.

1.3.2. Justificación práctica.

Ayudará a resolver la evaluación del desempeño laboral de los mozos de las tiendas de Lima mediante la constante prácticas de la gestión de la capacitación para su desarrollo de habilidades, así mismo para brindar un buen servicio de calidad al cliente, para una mayor demanda en la empresa Norkys y contribuyendo al beneficio de los trabajadores en sus ventas de productividad de los productos de promociones como son las parrillas, menús norkys y los aperitivos, etc.

La elaboración de un taller de prácticas de gestión de la capacitación de forma práctica acerca del servicio de atención al cliente para los mozos contribuiría a la mejora de sus habilidades, ya que las prácticas de la gestión de la capacitación constante contribuye con una mejor evaluación de desempeño

laboral y beneficiara a la empresa Norkys en su nivel de aceptación por parte de los cliente, generando productividad de cada una de las tiendas de Lima. También, técnicas de ventas para que puedan llegar a la meta del mes según cada tienda y oratoria para que los mozos puedan tener un mejor desenvolvimiento con los clientes en su atención. En tal sentido, se vean los resultados en las tiendas de Lima en sus márgenes de utilidad y posteriores, por el lado de los comensales que se sienten a gusto en una buena atención y su nivel de su visita incrementa.

1.3.3. Justificación metodológica.

Mediante técnicas e instrumentos de aplicación, se pretendió identificar los factores que dificultan el logro de las metas personales en su evaluación del desempeño de los mozos con relación a las prácticas de la gestión de la capacitación, es necesario indagar cuáles son sus relaciones interpersonales con sus compañeros trabajo, habilidades y sugerencias que desean en su aprendizaje para brindar una buena atención al cliente con la finalidad de obtener una buena evaluación de desempeño laboral de los mozos para su propio beneficio y de la empresa Norkys.

Esta investigación contribuyó como aporte para otros estudios de investigación en el futuro y para los que laboran en dicha área que son los administradores de tienda, jefes de mozos y los coordinadores de servicio en el que se está implementado en algunas tiendas para poder mejorar desde la percepción de los mozos el servicio de atención al cliente, en el que será de gran importancia para que se puedan beneficiar como aprendizaje para cada una de las tiendas de Lima. Para la validez en los dos instrumentos de mis variables prácticas de la gestión de la capacitación y evaluación del desempeño se utilizó la fórmula de V de Aiken en el que se obtuvieron en todos los ítems los valores de 1 indicando que son válidos y la confiabilidad se realizó el alfa de Cronbach donde indica que el instrumento de la variable prácticas de la gestión de la capacitación tiene un valor de ,971 y para la variable evaluación del desempeño de ,797 lo que indica que es fuertemente confiable.

La difusión de los resultados será muy valiosa para la toma de decisión de la empresa Norkys para poder mejorar el buen servicio de atención al cliente para las tiendas de Lima que tienen este problema.

1.3.4. Justificación social.

La Evaluación del desempeño laboral posee una gran relevancia en el aspecto social, ya que depende de esta variable que los trabajadores persistan en sus fuentes laborales, garantizando los ingresos para el sostenimiento de sus familias mediante el brindar un mejor servicio cada vez más eficiente para el cliente, contribuyendo en los procesos de ventas de los productos con la finalidad de satisfacer sus necesidades sin que el cliente no espere una mala atención.

Habiendo mayores ingresos económicos permitió la rentabilidad de la empresa Norkys y optará con más empleos a personas que necesiten un ingreso económico generando el desarrollo del capital humano mediante un cambio positivo de empresas Peruanas como Norkys mediante un bienestar de desarrollo económico y social para una mejor calidad de vida.

1.4. Problema.

1.4.1. Planteamiento del problema.

El presente estudio de investigación tiene como variable prácticas de gestión de la capacitación y la variable evaluación del desempeño, observando que en estos restaurantes no existe una buena evaluación del desempeño laboral por el personal que son los mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys, esto se debe porque no reciben capacitaciones constantes. La teoría de las relaciones humanas, se originó por las motivaciones, necesidades, el estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa.

Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa ya que los estudios se concentrarán en las características de la personalidad del trabajador y los aspectos sociales del trabajo, en la certidumbre

de que ambas, personalidad y sociabilidad, adquieren dentro de la empresa, relaciones que influyen en la productividad. La falta de capacitación constante hacia los mozos no contribuye a brindar un servicio de atención con el cliente en cada una de las tiendas de Lima de la empresa Norkys, ya que son la primera imagen en el establecimiento (Chiavenato, 2009).

En Latinoamérica las principales empresas superaron dificultades de contexto que amenazaban su existencia en base a programas de capacitación de diversa duración, cuyos resultados se revelaron en la generación de estrategias exitosas, que revitalizaron el sistema de la cultura organizacional (Chiavenato, 2009).

La falta de seguimiento del personal que participó en las prácticas de gestión de las capacitaciones corporativas, es uno de los principales problemas que hoy afronta las compañías argentinas. Así lo reveló un estudio elaborado por la consultora AXG Tecnonexo, que identificó las carencias de las empresas de ese país y de América Latina en general. Así mismo, Jaime Alonso Gómez, académico de Egade Business School del Tecnológico de Monterrey, estas carencias se deben, principalmente a tres factores como el diseño en conocimientos y habilidades no está alineado a los objetivos de la organización en consecuencia no produce los resultados esperados en el que no se trabaja en el desarrollo de actitudes importantes como en el desempeño de las personas y la capacitación.

Actualmente la empresa Norkys en su calidad de atención al cliente ha disminuido y esto se hace notar porque algunos mozos no cuentan con la capacitación adecuada, puesto que no poseen adecuadas habilidades de atención al cliente, lo cual se refleja en el servicio brindado.

Los clientes expresan su insatisfacción por el trato inadecuado de la atención por parte de los mozos. Esto se debería a que los mozos no contarían con programas de capacitación, desarrollo de habilidades, actitudes y

transmisión de información para brindar una buena atención al cliente (Chiavenato, 2009).

Actualmente todos los mozos de las tiendas de Lima no tienen una buena evaluación en su desempeño laboral con el cliente, no brindando una buena atención, ya que es una problemática porque se está reduciendo la demanda en las tiendas de Lima, ya que el mozo influye directamente como primera imagen de la empresa Norkys. No tener una buena evaluación del desempeño laboral es resultado de no tener las prácticas de la gestión de las capacitaciones constantes que se debería brindar para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente, así mismo los administradores deberían preocuparse por su capital humano brindándoles motivación en el área de trabajo, ya que los mozos cumplen una función principal brindando atención al cliente.

La inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad genera que no se obtenga una medición clara y transparente, razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en las empresas, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad de mantener una herramienta adecuada. Que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar habilidades, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya el índice de rotación (Robbins y Judge, 2009).

La falta de una herramienta adecuada de evaluación del desempeño laboral ha generado en los subordinados inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los trabajadores posee en la empresa. La evaluación de desempeño permite descubrir necesidades de formación, identificar personas claves, establecer inquietudes del evaluado y encontrar una persona para el puesto según el perfil previamente elaborado (Douglas, 1972).

En la práctica de sistemas de evaluación del desempeño laboral, su aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores y es que los jefes son los agentes de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por los departamentos de recursos humanos, que el sistema se adapte a cada escala salarial, sin que el procedimiento pierda su consonancia. En América latina y a nivel mundial se tiene un problema en común acerca de la escasez de las capacitaciones para todo el personal de la empresa y su evaluación del desempeño laboral, por lo tanto el tema de una buena capacitación tiene relevancia dentro y fuera de la empresa (Parra, 2000).

Para esta investigación se consideró como análisis las necesidades de prácticas de la gestión de la capacitación en la caracterización de problemas de evaluación del desempeño laboral que complican la eficiencia de la empresa Norkys, que son ocasionados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden resolverse a través de las prácticas de la gestión de la capacitación.

1.4.2. Problema general.

¿Cuál es la relación que existe entre prácticas de gestión de la capacitación y la evaluación del desempeño laboral desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016?

1.4.3. Problemas específicos.

¿Cuál es la relación que existe entre prácticas de gestión de la capacitación y red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre prácticas de gestión de la capacitación y orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre evaluación del desempeño con evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre evaluación del desempeño y contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016?

1.5. Hipótesis.

1.5.1. Hipótesis general.

HG: Prácticas de gestión de la capacitación SI está relacionada con la evaluación del desempeño laboral desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

1.5.2. Hipótesis específicos.

H1: Prácticas de gestión de la capacitación SI está relacionada con red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

H2: Prácticas de gestión de la capacitación SI está relacionada con orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

H3: Evaluación del desempeño SI está relacionada con evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

H4: Evaluación del desempeño SI está relacionada con contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

1.6. Objetivos.

1.6.1. Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre prácticas de gestión de la capacitación y la evaluación del desempeño laboral desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

1.6.2. Objetivos Específicos.

Identificar la relación que existe entre prácticas de gestión de la capacitación y red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Identificar la relación que existe entre prácticas de gestión de la capacitación y orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Identificar la relación entre evaluación del desempeño con evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Identificar la relación que existe entre evaluación del desempeño y contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

II. Marco Metodológico

2.1. Variable.

Variable 1: Prácticas de gestión de la capacitación.

Variable 2: Evaluación del desempeño.

2.1.1. Definición Conceptual de la Variable Prácticas de gestión de la capacitación.

Según William, Werther y Davis (2000):

Para William, Werther y Davis (2000), “aunque la capacitación o el entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementado su potencial como empleado ejecutivo” (p. 241).

2.1.2. Definición Operacional de la Variable Prácticas de gestión de la capacitación.

Para fines de estudio los mozos se medirán desde su percepción en prácticas de gestión de la capacitación en las tiendas de Lima. Para fines del estudio se medirá por medio de un cuestionario las prácticas de gestión de la capacitación con sus dimensiones y respectivos indicadores .El nivel y rango es alto, medio y bajo.

2.1.3. Definición Conceptual de la Variable Evaluación del desempeño.

Según Cardona y Chinchilla (1999):

“Una valoración exclusivamente centrada en resultados puede llegar, incluso, a ser contraproducente a la hora de fomentar el desarrollo de competencias, pues las personas sólo se preocupan del qué consiguen y no del cómo lo consiguen.” (p.2).

2.1.4. Definición Operacional de la Variable Evaluación del desempeño.

Para fines de estudio los mozos se medirán desde su percepción su evaluación del desempeño en las tiendas de Lima. Para fines del estudio se medirá por medio de un cuestionario la evaluación del desempeño laboral con sus dimensiones y respectivos indicadores. El nivel y rango es alto, medio y bajo.

Mozo.

El Mozo de Salón está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en el perfil profesional, para realizar el servicio de alimentos y bebidas, organizar su plaza de trabajo, acondicionar los recursos materiales, dar la acogida, vender, asistir y atender el comensal, desde su ingreso hasta su salida del establecimiento. Extraído del enlace http://www.me.gov.ar/consejo/resoluciones/res11/149-11_10.pdf

2.2. Operacionalización de las variables.

Tabla 1

Operacionalización de la v1 prácticas de gestión de la capacitación.

Def. Conceptual	Def. Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Escalas	Niveles y rangos
Para William, Werther y Davis (2000), "aunque la capacitación o el entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades" (p. 241).	Para fines de estudio los mozos se medirán desde su percepción en prácticas de gestión de la capacitación en las tiendas de Lima. Para fines del estudio se medirá por medio de un cuestionario las prácticas de gestión de la capacitación con sus dimensiones y respectivos indicadores.	Evaluación de la capacitación y el desarrollo	-Detección de las necesidades de capacitación	1,2,3	Totalmente en desacuerdo= 1	Bajo 0-46
			-Programa de capacitación	4,5,6	En desacuerdo= 2	Medio 47-57
			-Ejecución del programa de capacitación	7,8,9		
		-Evaluación de los resultados	10,11,12	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Alto 58- 69	
		-Transmisión de información	13,14,15	De acuerdo =4		
		- Desarrollo de habilidades	16,17,	Totalmente de acuerdo= 5		
- Desarrollo de actitudes	18,19,20					
- Desarrollo de conceptos	21,22,23					

Tabla 2

Operacionalización de la v2 evaluación del desempeño.

Def. conceptual	Def. operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Escalas	Niveles Rangos		
Según Cardona y Chinchilla (1999): "Una valoración exclusivamente centrada en resultados puede llegar, incluso, a ser contraproducente a la hora de fomentar el desarrollo de competencias, pues las personas sólo se preocupan del qué consiguen y no del cómo lo consiguen." (p.2).	Para fines de estudio los mozos se medirán desde su percepción su evaluación del desempeño en las tiendas de Lima. Para fines del estudio se medirá por medio de un cuestionario la evaluación del desempeño laboral con sus dimensiones y respectivos indicadores.	Red de relaciones efectivas	-Excepcionalmente bien aceptado	1,2,3	Totalmente en desacuerdo =1	Bajo 0-43		
			- Trabaja bien con los demás	4,5,6				
			- Va más allá de lo satisfactorio	7,8,9	En desacuerdo= 2	Medio 44-49		
			- Cierta dificultad para trabajar con los demás	10,11,12				
			- Sumamente adecuado a las necesidades	13,14,15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Alto 50-72		
		- Brinda apoyo y es entusiasta	16,17,18					
		- Satisfactorio	19,20,21	De acuerdo =4	Totalmente de acuerdo= 5			
		- Evaluación negativa	22,23,24					
				Orientación al cliente				

2.3. Metodología.

Tamayo y Tamayo (2003) definieron el marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados”(p.37).

2.3.1. Método.

“Al hacer uso del método lógico hipotético deductivo el investigador primero formula una hipótesis y después, a partir de inferencias lógicas deductivas, arriba a conclusiones particulares, que posteriormente se pueden comprobar experimental “(Hernández, Fernández y baptista, 2006, p.6).

2.3.2. Enfoque.

El enfoque empleado fue cuantitativo que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y baptista, 2010, p. 4).

Los datos con los que se van a trabajar se expresan en números para poder ser sometidos algún análisis matemático estadístico.

2.4. Tipo de estudio.

Esta investigación es correlacional porque tiene como propósito conocer el tipo y grado de relación o asociación que existe entre dos a más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.81).

También es de tipo prospectivo, pues el registro de los datos está orientado del presente al futuro se iniciará el mes de enero hasta el mes de diciembre del presente año (Pineda, 2007, p.81).

2.5. Diseño.

Investigación es de diseño no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables y solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.152).

Es transversal puesto que su finalidad es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía del momento, justo cuando algo que sucede (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.154).

Es transversal correlacional cuando describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, Únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.157). El diagrama que resume esta investigación es el siguiente

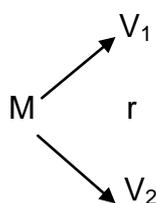


Figura 3. Correlación

Donde:

M representa a los participantes de la investigación, V1 y V2 son las mediciones de las variables de estudio, R el coeficiente de correlación entre estas variable.

2.6. Población, muestra y muestreo.

2.6.1. Población.

Para Selltiz (1980), una población es el conjunto de todos los casos posibles que concuerdan con una serie de especificaciones. La empresa Norkys con 37 años de experiencia, es la primera cadena peruana de pollos a la brasa, con el mejor

sabor peruano que nos une. Su misión es mantener el liderazgo en el mercado con mayor cobertura nacional y calidad de servicio, los productos a vender son los pollos a la brasa, parrilladas y saltados criollos en el que la diferenciación a otras pollerías es que su sabor es único, las tiendas de Lima está constituido por las siguientes tiendas.

Tabla 3

Tiendas de Lima de Norkys.

ÁREA ESTE:			
Tienda: Próceres 1	Tienda: Flores	Tienda: Próceres 2	Cantidad de mozos
21 mozos	7 mozos	5 mozos	33 mozos
ÁREA NORTE:			
Tienda: San Felipe	Tienda: Retablo	Tienda: Puente Piedra 1	Cantidad de mozos
6 mozos	3 mozos	8 mozos	17 mozos
ÁREA SUR:			
Tienda: Villa maria	Tienda: San Juan 1	Tienda: Villa 1	Cantidad de mozos
8 mozos	18 mozos	8 mozos	34 mozos
ÁREA CENTRO:			
Tienda: Centro cívico	Tienda: Jesús maria	Tienda: Alfonso Ugarte	Cantidad de mozos
22 mozos	3 mozos	8 mozos	33 mozos
			TOTAL:117 MOZOS

Nota: La población para el estudio de la capacitación y evaluación del desempeño estuvo constituida por 117 mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys.

Para esta investigación se ha tomado en cuentas los mozos de las tiendas de Lima según femenino, masculino con el rango de edades de 18 a 40 años y con el tiempo de servicio trabajando.

2.6.2. Muestra.

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se dice que es un “subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, 2010, p. 175).

La muestra se calcula a través de la fórmula y teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión de los mozos de las tiendas de Lima.

Donde:

Población finita

N =Tamaño de la población: 117

Z=Valor estandarizado: 1,96

P=Probabilidad de ocurrencia: 0,5

Q=Probabilidad de no ocurrencia: 0,5

e=error muestral: 0,05

Paso 1: A continuación, se realiza la fórmula finita para obtener la muestra de la población

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Paso 2: Se realizaron los valores N que es el tamaño de la población,

Z que es el valor estandarizado que equivale a 1,96,

P que es la probabilidad de ocurrencia que equivale 0,5,

Q que la Probabilidad de no ocurrencia que equivale 0,5,

E que es error muestral que equivale 0,05

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 117 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 (117-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Paso 3: Se realizó la multiplicación del valor estandarizado por el número de la población y la probabilidad de ocurrencia así mismo la probabilidad de no ocurrencia

$$n = \frac{38416 \cdot 29,25}{0,05^2 (117-1) + 3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Paso 4: Se obtuvo el resultado de la multiplicación y multiplicaremos el error muestral con la resta que se obtuvo de la población.

$$n = \frac{112,3668}{0.05^2 (116) + 0,9604}$$

Paso 5: Se suma el resultado de la multiplicación del error muestral.

$$n = \frac{112,3668}{0,29 + 0,9604}$$

Paso 6: Se realizó la división de las cantidades halladas para saber finalmente el resultado.

$$n = \frac{112,3668}{1,2504}$$

Paso 7: Finalmente, se concluye a la respuesta final y el valor del tamaño de la muestra que es la siguiente.

$$n = 89,9 = 90$$

n = 90 Tamaño de la muestra de los mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys.

2.6.3. Muestreo.

Muestra probabilística.

“Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.176).

Criterios de inclusión.

Para fines de la investigación:

Mozos de todas las tiendas de Lima

Edades entre los 18 años a 40 años

Laborar como mínimo de tres meses hacia adelante.

Criterios de exclusión.

Para fines de la investigación:

Personal de vacaciones.

Mozos que laboren menos de tres meses y no estuvieron presentes al momento de la toma de muestra.

2.7. Técnicas de recolección de datos

Se elaboró para mi trabajo de investigación la técnica de la encuesta y del instrumento un cuestionario de mis dos variables.

2.7.1. Técnica

Encuesta: Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. (Canales, 2011).

Ficha técnica

Instrumento para evaluar las prácticas de gestión capacitación, incluyendo a los indicadores pertinentes de sus respectivas dimensiones.

Nombre del cuestionario: Prácticas de gestión de la capacitación

Nombre del autor: Lic. Lisbeth Quispe Rojas

Administración: individual

Duración de la prueba: 10 minutos

Grupos de aplicación: Mozos las tiendas de Lima de la empresa Norkys.

Muestra: 90 mozos de las tiendas de Lima

Materiales: Lapiceros y papel

La prueba consta de 23 ítems por variable

La prueba consta de 2 dimensiones por variable

Dimensiones: Evaluación de la capacitación y el desarrollo, contenido del programa.

Escala: Likert

Tipo de puntuación: Numérica: 1, 2, 3, 4, 5

Valor total del cuestionario: Máximo 80 puntos y mínimo 20 puntos.

Última fecha de elaboración y revisión del instrumento: 2016

Valoración: Cuantitativa

Este estudio yo lo elaborado y recién haría el la prueba de coeficiente “Alfa de Cronbach”.

Valoración nivel de rango

Bajo, medio, alto

Ficha técnica

Instrumento para evaluar la variable evaluación del desempeño, incluyendo los indicadores pertinentes de sus respectivas dimensiones.

Nombre del cuestionario: Evaluación del desempeño

Nombre del autor: Lic. Lisbeth Quispe Rojas

Administración: individual

Duración de la prueba: 10 minutos

Grupos de aplicación: Mozos las tiendas de Lima de la empresa Norkys.

Muestra: 90 mozos de las tiendas de Lima

Materiales: Lapiceros y papel

La prueba consta de 24 ítems por variable

La prueba consta de 2 dimensiones por variable

Dimensiones: Red de relaciones efectivas, orientación al cliente.

Escala: Likert

Tipo de puntuación: Numérica: 1, 2, 3, 4, 5

Valor total del cuestionario: Máximo 80 puntos y mínimo 20 puntos.

Última fecha de elaboración y revisión del instrumento: 2016

Valoración: Cuantitativa

Este estudio yo lo elaborado y recién haría en la prueba de coeficiente “Alfa de Cronbasch”.

Valoración nivel de rango

Bajo, medio, alto

2.7.2. Instrumento

Cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas, respecto de una o más variables a medir, destinado a obtener respuestas sobre el problema de estudio y que el investigado llena por sí mismo. (Canales, 2011).

Instrumento de la variable Prácticas de la gestión de la capacitación:

El instrumento será un cuestionario basado en la escala de Likert, considerando los valores (Totalmente de acuerdo=5), (De acuerdo=4), (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo=3), (En desacuerdo=2), (Totalmente en desacuerdo=1), teniendo en cuenta las dos dimensiones consideradas.

Dimensión: Evaluación de la capacitación y el desarrollo que contara con 5 indicadores que son:

Detección de las necesidades de capacitación (3 ítems)

Programa de capacitación (3 ítems)

Ejecución del programa de capacitación (3 ítems)

Evaluación de los resultados (3 ítems)

Dimensión: Contenido del programa que contara con 5 indicadores que son:

Transmisión de información (3 ítems)

Desarrollo de habilidades (2 ítems)

Desarrollo de actitudes (3 ítems)

Desarrollo de conceptos (3 ítems)

Total de ítems son 23

Instrumento de la variable Evaluación del desempeño:

El instrumento será un cuestionario basado en la escala de Likert, considerando los valores (Totalmente de acuerdo=5), (De acuerdo=4), (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo=3), (En desacuerdo=2), (Totalmente en desacuerdo=1), teniendo en cuenta las dos dimensiones consideradas:

Dimensión: Red de relaciones efectivas con 5 indicadores que son:

Excepcionalmente bien aceptado (3 ítems)

Trabaja bien con los demás (3 ítems)

Va más allá de lo satisfactorio (3 ítems)

Cierta dificultad para trabajar con los demás (3 ítems)

Dimensión: Orientación al cliente que contara con 5 indicadores que son:

Sumamente adecuado a las necesidades (3 ítems)

Brinda apoyo y es entusiasta (3 ítems)

Satisfactorio (3 ítems)

Evaluación negativa (3 ítems)

Total de ítems son 24

2.7.3. Validación de juicios de expertos

La validación de los instrumentos se realizó mediante criterio de jueces expertos, en el que uno es especialista metodológico y dos especialistas en el tema de gestión del talento humano para la validez de cada ítem con tres criterios de claridad, relevancia y pertinencia. Una vez obtenido los resultados se calcularon en una base de datos de Excel para el procesamiento de la V de Aiken para cada ítem en los tres criterios, obteniendo los ítems de los dos instrumentos el valor de 1 indicando que son válidos. El primer validador el señor Mg.Félix Caycho Valencia con DNI 15992567 en la especialidad de Recursos humanos y metodología de la investigación .El segundo validador el señor Mg.David Zúñiga Burga con DNI 16750290 en la especialidad de Recursos humanos y el Dr. César Augusto Moreno Ynoñán con DNI 06776694 en la especialidad de metodología de la investigación. Los tres expertos recomendaron mejorar la redacción, que sea entendible para los mozos y modificar las preguntas 1, 2, 22 del instrumento de prácticas de gestión de capacitación, eliminando las preguntas 7 ,16 porque no son necesarias. Así mismo del instrumento de evaluación del desempeño

modificar las preguntas 4, 21, 22,23. Los dos instrumentos de Capacitación y evaluación del desempeño han sido evaluados por 3 expertos de validación.

Tabla 4

Validez de expertos.

N de expertos	Criterio
1. Mg.Félix Caycho Valencia	Aplicable
2. Mg.David Zúñiga Burga	Aplicable
3. Dr. César Augusto Moreno Ynoñán	Aplicable

2.7.4. Confiabilidad.

Para analizar la confiabilidad se usará el coeficiente Alfa de Cronbach con el programa SPSS, considerando la prueba piloto de 15 personas encuestadas para comprobar la confiabilidad de los datos obtenidos en la encuesta de la variable prácticas de gestión de la capacitación se determinó el siguiente resultado:

Tabla 5

Índice de confiabilidad de Cronbach de las prácticas de gestión de la capacitación.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	23

De acuerdo a Nunnally, (citado por Wang & Lestary, 2013), para valores de alfa mayores a 0,7 se considera que el instrumento es fiable.

Para comprobar la confiabilidad de los datos obtenidos en la encuesta de la variable evaluación del desempeño se determinó el siguiente resultado:

Tabla 6

Índice de confiabilidad de Cronbach de la evaluación del desempeño.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,797	24

De acuerdo a Nunnally, (citado por Wang & Lestary, 2013), para valores de alfa mayores a 0,7 se considera que el instrumento es fiable. Los resultados de la prueba de confiabilidad, usando el estadígrafo denominado índice de confiabilidad de Cronbach, indican que el instrumento usado en la presente tesis tiene un valor de ,971 para la variable Capacitación y de ,797 para la variable Evaluación del desempeño lo que indica que es fuertemente confiable; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 7

Criterio de confiabilidad de valores.

0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Nota: Herrera (1998).

Procedimiento de recolección de datos.

Permiso: Autorización de permiso a la universidad Cesar Vallejo para poder ejecutar mi investigación.

Consentimiento informado: A los mozos de las tiendas de Lima para sus firmas voluntarias que están siendo aceptadas de ser parte de la investigación.

Recursos: Impresiones de los instrumentos, papel, lapiceros.

La encuestadora (Lic. Lisbeth Quispe Rojas).

Selección de técnica: Revisión por el juicio de expertos de los Instrumentos para luego estimar la V de Aiken.

Selección del instrumento de evaluación: El instrumento utilizado es un cuestionario y la técnica es la encuesta.

Aplicación al instrumento: Los encuestados llenaran sus datos personales y luego colocaran la valoración respectiva para cada ítem.

Tabla de Excel: Se procedió a realizar el llenado en una base de datos y luego realizar el análisis estadístico en el paquete estadístico SPSS versión 22.

2.8. Métodos de análisis de datos.

Los datos fueron analizados e interpretados con el paquete estadístico SPSS versión 22, los datos fueron tabulados y presentados en tablas, gráficos de acuerdo a las variables con sus dimensiones. En la estadística inferencial se realizó la prueba de normalidad del Kolmogorov-smirnov, ya que la muestra era mayor de 50, que se aplicó a las variables y a las dimensiones de estudio, después de los resultados obtenidos, se empleó los estadísticos no paramétricos como la correlación de Rho de Spearman para pruebas no normales.

2.8.1. Estadística descriptiva.

En una investigación que se obtiene una distribución de frecuencia y se calculan las estadísticas descriptivas por cada variable, las que se necesiten de acuerdo con los propósitos de la investigación y los niveles de medición (Hernández, 2010, p. 298).

Se utilizó las frecuencias y porcentajes en la variable Prácticas de la gestión de la capacitación y la variable Evaluación del desempeño sobre medidas preventivas, así como de forma detallada. Se calcularon el promedio, la moda, la mediana y la desviación estándar.

2.8.2. Estadística Inferencial.

Con frecuencia, el propósito de la investigación va más allá de describir las distribuciones de las variables: se pretende probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población o universo. La estadística inferencial sirva para probar hipótesis y estimar parámetros. (Hernández, Fernández y Baptista, Hernández, 2014, p. 299).

Paso 1: Calcular la prueba de la normalidad.

Este contraste se ejecuta para comprobar que los datos de las variables se ajustan a la normalidad necesaria para que el resultado de algunos análisis sea fiable.

Para comprobar la hipótesis nula de que la muestra ha sido extraída de una población con distribución de probabilidad normal se puede realizar un estudio gráfico o analítico.

N=mayor a 50 (Kolmogorov-smirnov)

N=menor a 50(Shapiro-wilk)

Paso 2: Contrastación de hipótesis.

Es un procedimiento en el que a partir de una muestra aleatoria y significativa, extraer conclusiones que permitan aceptar o rechazar una hipótesis previamente emitida sobre el valor de un parámetro desconocido de una población.

La hipótesis emitida se designa por H_0 y se llama hipótesis nula.

La hipótesis contraria se designa por H_1 y se llama hipótesis alternativa.

$P > 0,05$ acepta H_0

$P < 0,05$ acepta H_a

Paso 3: Coeficiente de correlación de Pearson y Spearman.

Se utiliza una distribución normal cuando es Pearson

Cuando no es una distribución normal cuando es Spearman.

Es normal cuando es mayor a 0,05

No es normal cuando es menor a 0,05

Cuando una es no normal y normal es spearman.

Cuando dos valores son normales es Pearson.

2.9. Aspectos éticos.

Al realizar esta investigación se tuvo en cuenta que se está tratando con personas que son llamados sujetos de estudios, por lo tanto se tomó en consideración en todo momento los siguientes principios éticos.

Principio de Respeto a dignidad humana:

Implica la libertad para conducir sus propias acciones incluyendo su participación voluntaria.

El formato del consentimiento informado para la participación en investigaciones se realizó colocando el título de la investigación, ciudad, fecha y año, informando los propósitos y evaluaciones donde la Universidad César Vallejo autorizara el estudio de investigación, adicionalmente informo la que participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, en el que no recibiré beneficio personal de ninguna clase.

Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar los procesos de evaluación del desempeño laboral a los mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys.

Los resultados de la investigación será archivada en papel y medio electrónico por la Universidad César Vallejo; además, la investigación será de carácter anónimo, en el que los resultados de la investigación no pueden estar disponibles para los empleados, en el que se hace constatar el presente documento en su integridad de manera libre. Finalmente, se concluye con sus nombres y apellidos, número de DNI y con una firma.

Resumen del consentimiento informado ver en el anexo 9.

III. Resultados

3.1. Análisis descriptivo.

Tabla 8

Distribución de niveles para la variable prácticas de gestión de la capacitación desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	27	30,0
Medio	36	40,0
Alto	27	30,0
Total	90	100,0

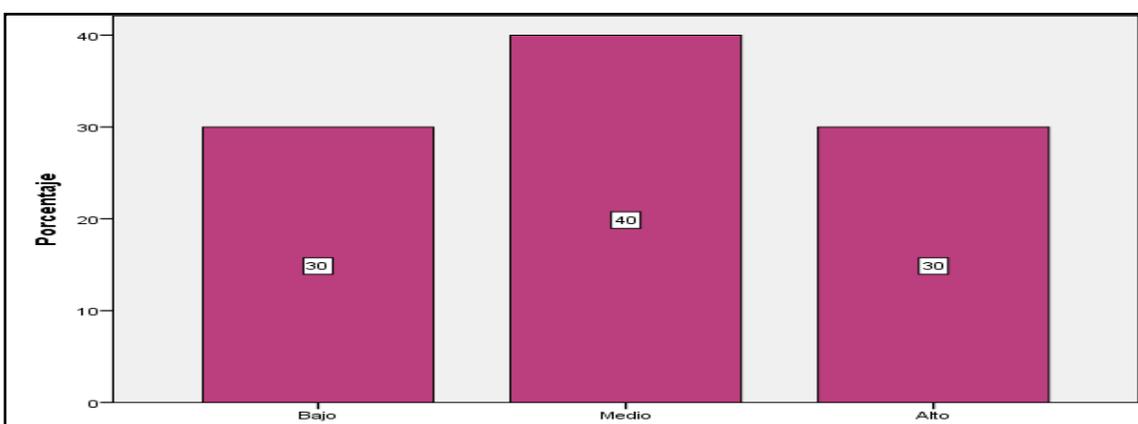


Figura 4. Distribución de niveles para la variable prácticas de la gestión de la capacitación desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Interpretación: De la encuesta de la tabla 8, figura 4 aplicada a los 90 mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, siendo el 40% (36), mientras que la menor proporción tanto en el nivel alto como en el nivel bajo, representando el 30.0%.(27).Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel de capacitación se encuentra en el nivel medio.

Tabla 9

Distribución de niveles de la variable Evaluación del desempeño desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	22	24,4
Medio	44	48,9
Alto	24	26,7
Total	90	100,0

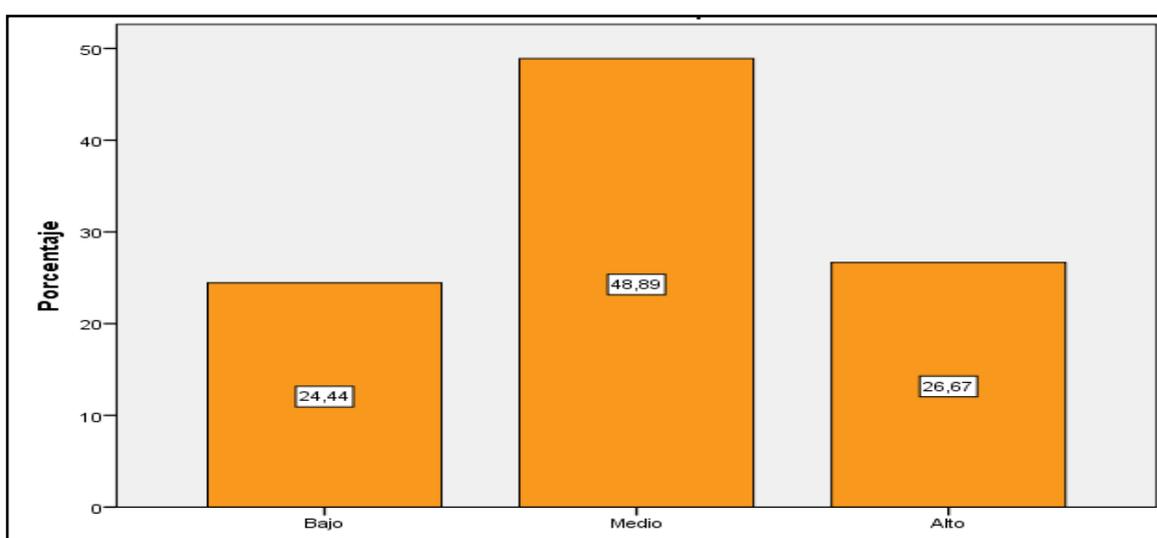


Figura 5. Distribución de niveles de la variable Evaluación del desempeño desde la percepción los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Interpretación: De la encuesta de la tabla 9, figura 5 aplicada a los 90 mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, siendo el 48,9% (44), mientras que el nivel alto, representando el 26,7 % (24), finalmente la menor proporción se ubica en el nivel bajo, representando el 24,4% (22). Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel evaluación de evaluación del desempeño se encuentra en el nivel medio.

Tabla 10

Distribución de niveles de la dimensión red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	26	28,9
Medio	40	44,4
Alto	24	26,7
Total	90	100,0

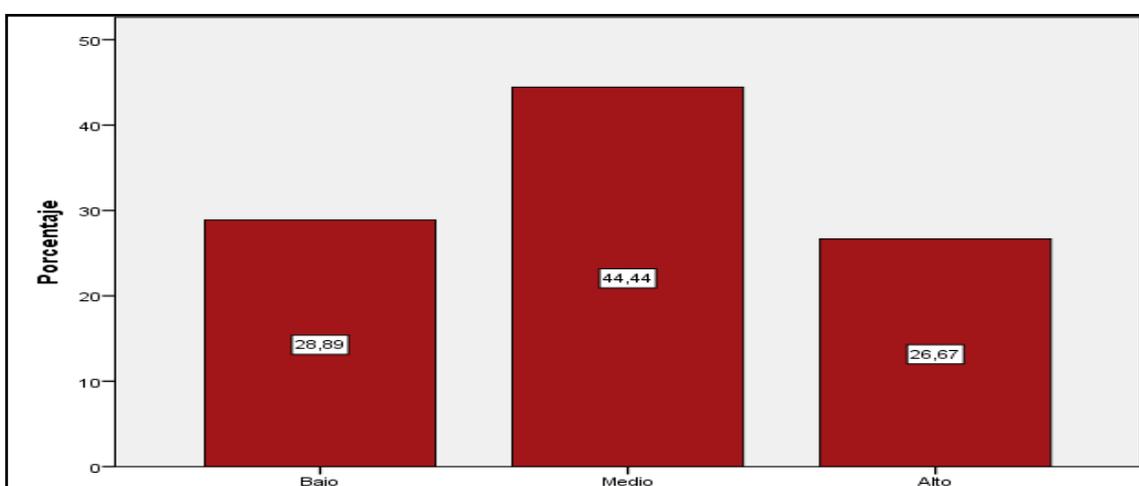


Figura 6. Distribución de niveles de la dimensión red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Interpretación: De la encuesta de la tabla 10, figura 6 aplicada a los 90 mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, mientras que el nivel bajo, representando el 28,9 % (26), finalmente la menor proporción se ubica en el nivel alto, representando el 26,6% (22). Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel de red de relaciones efectivas se encuentra en el nivel medio.

Tabla 11

Distribución de niveles de la dimensión orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	29	32,2
Medio	32	35,6
Alto	29	32,2
Total	90	100,0

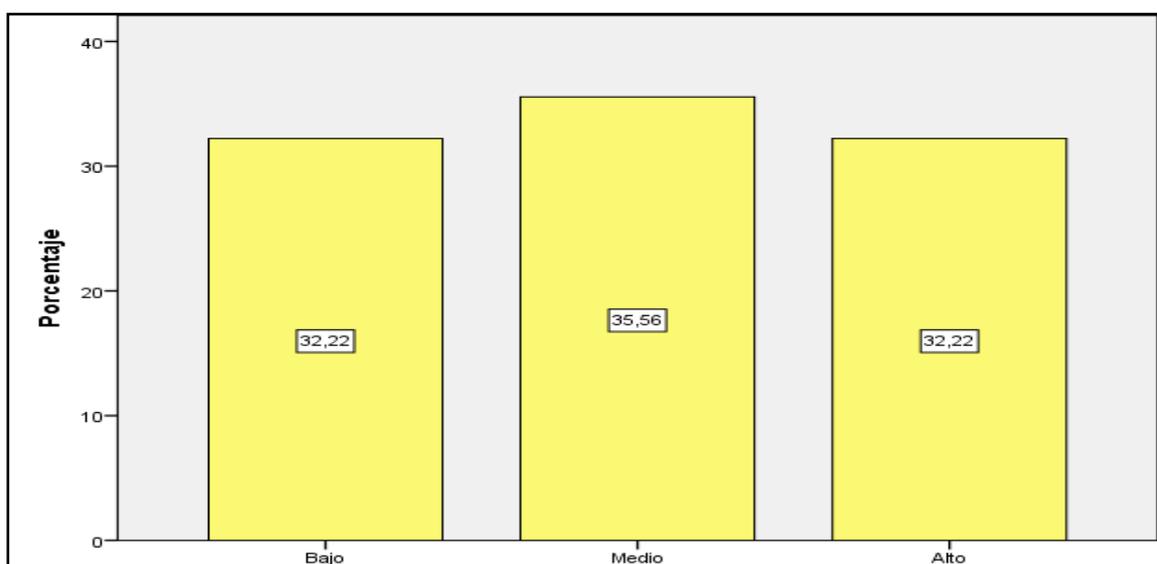


Figura 7. Distribución de niveles de la dimensión orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Interpretación: De la encuesta de la tabla 11, figura 7 aplicada a los 90 mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, siendo el 35.6%(32), mientras que la menor proporción tanto en el nivel bajo y alto, representando el 32.2%(29) en ambos casos. Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel orientación al cliente se encuentra en el nivel medio.

Tabla 12

Distribución de niveles para de la dimensión evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	35	38,9
Medio	29	32,2
Alto	26	28,9
Total	90	100,0

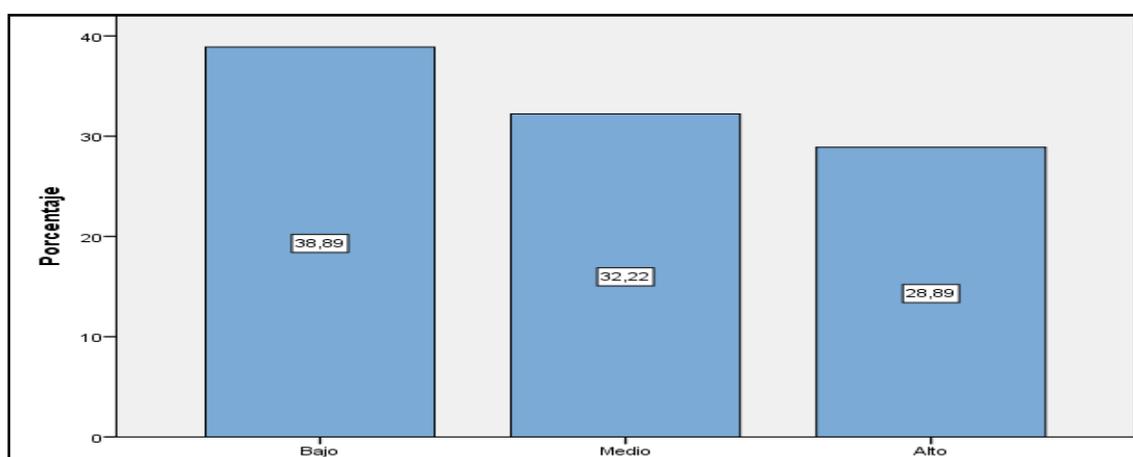


Figura 8. Distribución de niveles para de la dimensión evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Interpretación: De la encuesta de la tabla 12, figura 8 aplicada a los 90 mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel bajo, siendo el 38.9%(35), mientras que en el nivel medio, representando el 32.2%.(29), finalmente la menor proporción se ubica en el nivel alto, representando 28.9 %.(26).Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel evaluación de la capacitación y el desarrollo se encuentra en el nivel bajo.

Tabla 13

Distribución de niveles de la dimensión contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	30	33,3
Medio	33	36,7
Alto	27	30,0
Total	90	100,0

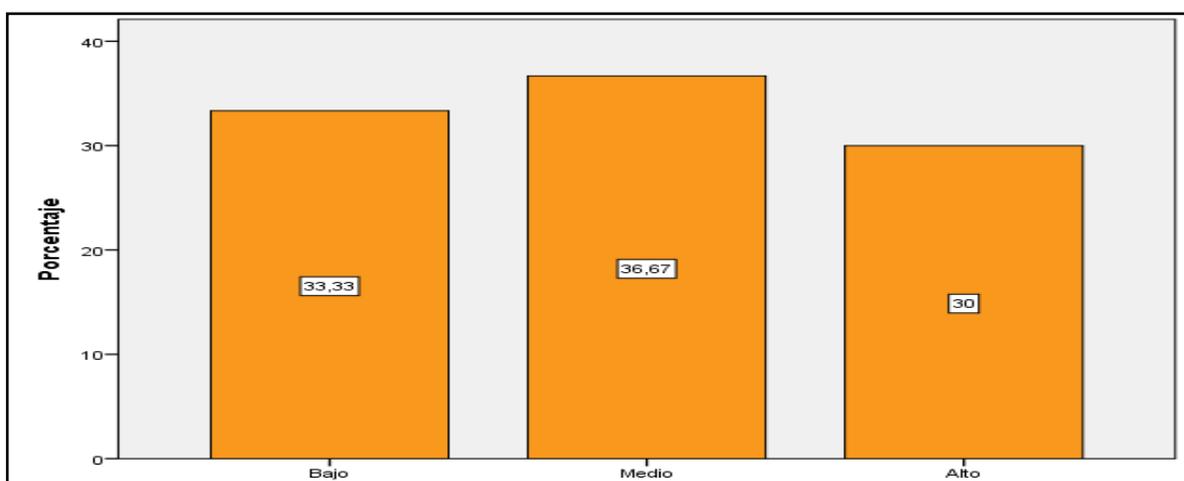


Figura 9. Distribución de niveles de la dimensión contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Interpretación: De la encuesta de la tabla 13, figura 9 aplicada a los 90 mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, siendo el 36.7% (33), mientras que el nivel bajo, representando el 33,3 %(30), finalmente la menor proporción se ubica en el nivel alto, representando el 30.0% (27). Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel contenido del programa se encuentra en el nivel medio.

Tabla 14

Distribución de niveles de la dimensión red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	26	28,9
Medio	40	44,4
Alto	24	26,7
Total	90	100,0

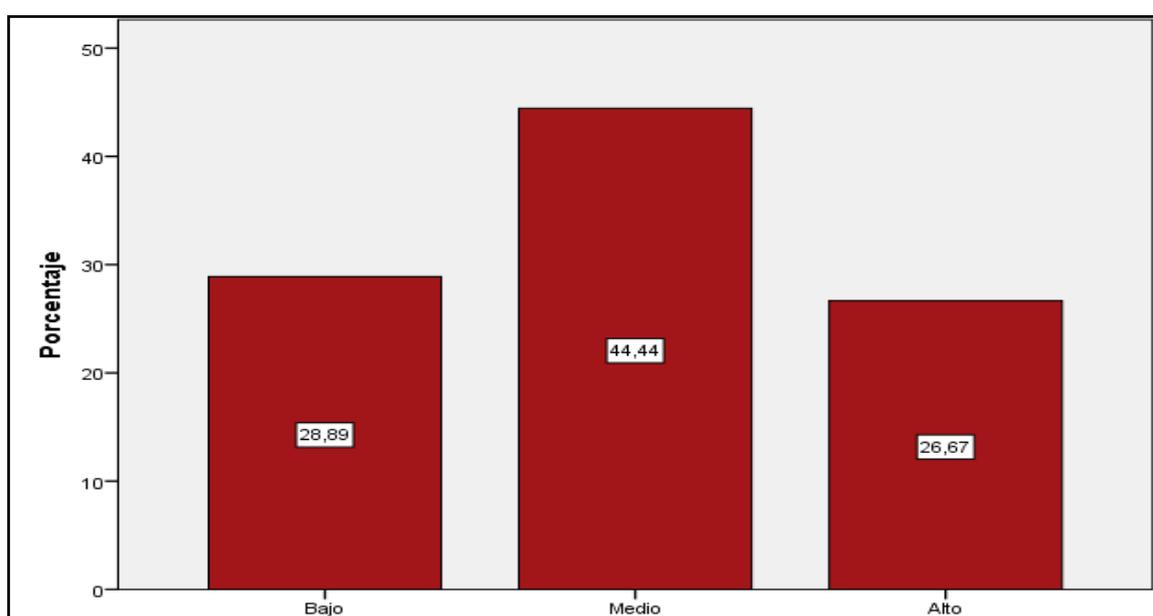


Figura 10. Distribución de niveles de la dimensión red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Interpretación: De la encuesta de la tabla 14, figura 10 aplicada a los 90 mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, mientras que el nivel bajo, representando el 28,9 % (26), finalmente la menor proporción se ubica en el nivel alto, representando el 26,6% (22). Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel de red de relaciones efectivas se encuentra en el nivel medio.

Tabla 15

Distribución de niveles de la dimensión orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	29	32,2
Medio	32	35,6
Alto	29	32,2
Total	90	100,0

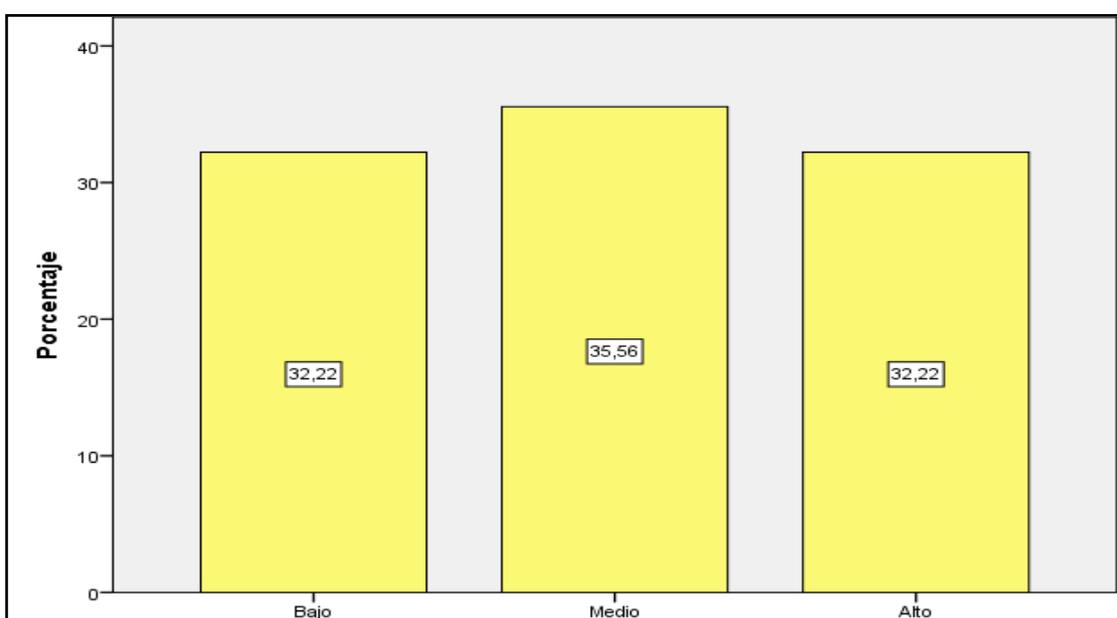


Figura 11. Distribución de niveles de la dimensión orientación al cliente desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Interpretación: De la encuesta de la tabla 15, figura 11 aplicada a los 90 mozos de las tiendas de Lima de la empresa Norkys se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, siendo el 35.6%(32), mientras que la menor proporción tanto en el nivel bajo y alto, representando el 32.2%(29) en ambos casos. Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel orientación al cliente se encuentra en el nivel medio.

3.2. Presentación de los Resultados de la Estadística Inferencial

Hipótesis general

Ha: Prácticas de gestión de la capacitación SI está relacionada con la evaluación del desempeño laboral desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

HO: Prácticas de gestión de la capacitación NO está relacionada con la evaluación del desempeño laboral desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Tabla 16

Correlación entre Prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño.

		Evaluación del desempeño	
Rho de Spearman	Prácticas de gestión de la capacitación	Coefficiente de correlación	-,226
		P	.032
		N	90

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación: En la tabla 16 se muestra la correlación hallada entre prácticas de gestión de la capacitación y la evaluación del desempeño. De lo anterior, el valor p es de 0.032, el cual es menor a 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Así mismo el valor del coeficiente de correlación es de -0.226, siendo de grado leve. Así, se puede afirmar que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre prácticas de gestión de la capacitación con la evaluación del desempeño. En ese sentido, mientras mejor se evalúan en su desempeño laboral.

Hipótesis Específica 1:

H1: Prácticas de gestión de la capacitación SI está relacionada con red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

HO: Prácticas de gestión de la capacitación NO está relacionada con red de relaciones efectivas desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Tabla 17

Correlación entre Prácticas de gestión de la capacitación y red de relaciones efectivas.

			Red de relaciones efectivas
Rho de Spearman	Prácticas de gestión de la capacitación	Coefficiente de correlación	-,322**
		P	.002
		N	90

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

Interpretación: En la tabla 17 se muestra la correlación hallada entre prácticas de gestión de la capacitación y la red de relaciones efectivas.

De lo anterior, el valor p es de 0.002, el cual es menor a 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Así mismo el valor del coeficiente de correlación es de -0.322, siendo de grado leve. Así, se puede afirmar que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre prácticas de gestión de la capacitación y la red de relaciones efectivas. En ese sentido, los evaluados que presentan mayor valoración de red de relaciones efectivas con sus compañeros de tienda, tienden a percibir menor prácticas de gestión de la capacitación.

Hipótesis Específica 2:

H2: Prácticas de gestión de la capacitación SI está relacionada con orientación al cliente de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

HO: Prácticas de gestión de la capacitación NO está relacionada con orientación al cliente de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Tabla 18

Correlación entre Prácticas de gestión de la capacitación y orientación al cliente.

			Orientación al cliente
Rho de Spearman	Prácticas de gestión de la capacitación	Coefficiente de correlación	-.133
		P	.211
		N	90

Interpretación: En la tabla 18 se muestra la correlación hallada entre prácticas de la gestión de la capacitación y la orientación al cliente.

De lo anterior, el valor p es de 0.211, el cual es mayor a 0.05. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Así, se observa que no existe correlación estadísticamente significativa entre la capacitación y la orientación al cliente. En ese sentido, ambas variables son independientes entre sí.

Hipótesis Específica 3:

H3: Evaluación del desempeño SI está relacionada con evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

HO: Evaluación del desempeño NO está relacionada con evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Tabla 19

Correlación entre evaluación del desempeño con evaluación de la capacitación y el desarrollo.

			Evaluación de la capacitación y el desarrollo
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	-.206
		P	.051
		N	90

Interpretación: En la tabla 19 se muestra la correlación hallada entre la evaluación del desempeño evaluación de la capacitación y el desarrollo. De lo anterior, el valor p es de 0.051, el cual es mayor a 0.05. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Así, se observa que no existe correlación estadísticamente significativa entre la evaluación del desempeño y evaluación de la capacitación y el desarrollo. En ese sentido, ambas variables son independientes entre sí.

Hipótesis Específica 4:

H4: Evaluación del desempeño SI está relacionada con contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

H0: Evaluación del desempeño NO está relacionada con contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.

Tabla 20

Correlación entre evaluación del desempeño y el contenido del programa.

		Contenido del programa	
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	-.215*
		P	.042
		N	90

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación: En la tabla 20 se muestra la correlación hallada entre la evaluación del desempeño y el contenido del programa.

De lo anterior, el valor p es de 0.042, el cual es menor a 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Así mismo, el valor del coeficiente de correlación es de -0.215, siendo de grado leve. Así, se observa que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre la evaluación del desempeño y el contenido del programa. En ese sentido, los evaluados que presentan mayor valoración de su evaluación del desempeño, perciben menor contenido del programa de capacitación.

IV. Discusión

A nivel nacional las organizaciones privadas tienen grandes problemas de evaluación del desempeño del personal, ya que deberían antes definir programas de capacitación para desarrollar las habilidades del talento humano.

Los hallazgos del presente estudio con respecto al objetivo general, evidencian que el coeficiente de correlación prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño donde el valor p (0.032), el cual es menor a 0.05, el rho (-,226*). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Así, se puede afirmar que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre la capacitación con la evaluación del desempeño. En ese sentido, mientras mejor se evalúan en su desempeño laboral, menos valoran la necesidad de prácticas de gestión de la capacitación. Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel de capacitación se encuentra en el nivel medio. Estos datos también guardan relación con el estudio titulado Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima por Mayurí (2008) con el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un intervalo de confianza del 95% que un programa de capacitación empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Referente al objetivo específico 1, se aprecia que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre prácticas de gestión de la capacitación y red de relaciones efectivas con (Rho=-,322**, $p=.002$). En ese sentido, los evaluados que presentan mayor valoración de red de relaciones efectivas con sus compañeros de tienda, tienden a percibir menor prácticas de gestión de la capacitación. Por lo tanto, el mayor porcentaje del nivel de red de relaciones efectivas se encuentra en el nivel medio. Estos datos también guardan relación con el estudio titulado "Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno caso de la especialidad de educación primaria IX semestre-2008", ejecutado por Cutimbo (2008) que llegó a la conclusión que el Valor $p < 0.05$ y se puede afirmar con un 95% de intervalo de confianza que el nivel de capacitación docente influye significativamente en el Rendimiento Académico de los estudiantes y es de 74.1%.

Referente al objetivo específico 2, se observa que no hay correlación estadísticamente significativa entre prácticas de gestión de la capacitación y orientación al cliente con ($Rho = -.133$, $p = .211$). En ese sentido, ambas variables son independientes entre sí. Consecuentemente, el mayor porcentaje del nivel orientación al cliente se encuentra en el nivel medio. El estudio titulado “Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurant mar picante de la ciudad de Trujillo”, realizado por Sánchez (2014) que llegó a la conclusión que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño de las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Picante se vio reflejado el cambio positivo de la percepción de la calidad del servicio del desempeño de los trabajadores, estos datos no existe correlación con mi estudio porque la muestra presenta una característica en que los mozos no tienen capacitaciones contantes para brindar una buena atención al cliente.

Referente al objetivo específico 3, se observa que no existe correlación estadísticamente significativa entre la evaluación del desempeño y evaluación de la capacitación y el desarrollo con ($Rho = -.206$, $p = .051$), En ese sentido, ambas variables son independientes entre sí. Por lo tanto, el mayor porcentaje del nivel evaluación de la capacitación y el desarrollo se encuentra en el nivel bajo. El estudio titulado como “Propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño en Edpyme raíz en la ciudad de Chiclayo”, realizado por García y Meléndez (2015) que arribó a la conclusión que el desempeño laboral que se está dando en los trabajadores en relación con la función del puesto es el adecuado. Es decir que la empresa está tomando en cuenta procesos el cual da a conocer al trabajador que perfil y que exigencias posee el cargo, así mismo si este no lo tiene debe entrenarse para llegar a tenerlo, estos datos no existe correlación con mi estudio porque la muestra presenta una característica en que los mozos no presentan una buena evaluación del desempeño por la detección de las necesidades de capacitación.

Referente al objetivo específico 4, Se observa que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre evaluación del desempeño y el contenido del programa con ($Rho=-,215^*$, $p=.042$). En ese sentido, los evaluados que presentan mayor valoración de su evaluación del desempeño laboral, perciben menor contenido del programa de capacitación. Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel contenido del programa se encuentra en el nivel medio. Estos datos también guardan relación con el estudio titulado diseño e implantación de un modelo de evaluación al desempeño basado en competencias para el personal de Friday's Quito según Carranco (2012) que llegó a la conclusión que mediante la evaluación al desempeño por competencias se identificó claramente las fortalezas y debilidades que tiene cada una de las personas de servicio y cocina.

V. Conclusiones

Después de realizada la investigación concluimos en lo siguiente:

Primera: Los resultados en el presente estudio con respecto al objetivo general, entre el coeficiente de correlación prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño donde el valor p (0.032), el cual es menor a 0.05, el rho (-,226*). Consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula. Así, se puede afirmar que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre prácticas de la gestión de la capacitación con la evaluación del desempeño. En ese sentido, mientras mejor se evalúan en su desempeño laboral, menos valoran la necesidad de prácticas de gestión de la capacitación. Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel de prácticas de la gestión de la capacitación se encuentra en el nivel medio. Estos datos también guardan relación con el estudio titulado Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima 2006 por Mayurí (2008) con el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un programa de capacitación empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Segunda: Referente al objetivo específico 1, se aprecia que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre prácticas de gestión de la capacitación y red de relaciones efectivas con (Rho=-,322**, $p=.002$). En ese sentido, los evaluados que presentan mayor valoración de red de relaciones efectivas con sus compañeros de tienda, tienden a percibir menor prácticas de gestión de la capacitación. Por lo tanto, el mayor porcentaje del nivel de red de relaciones efectivas se encuentra en el nivel medio. Estos datos también guardan relación con el estudio titulado "Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno caso de la especialidad de educación primaria IX semestre-2008", ejecutado por Cutimbo (2008) que llegó a la conclusión que el Valor

$p < 0.05$ y se puede afirmar con un 95% de intervalo de confianza que el nivel de capacitación docente influye significativamente en el Rendimiento Académico de los estudiantes y es de 74.1%.

Tercera: Referente al objetivo específico 2, se observa que no existe correlación estadísticamente significativa entre prácticas de gestión de la capacitación y orientación al cliente con ($Rho=.133$, $p=.211$). En ese sentido, ambas variables son independientes entre sí. Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel orientación al cliente se encuentra en el nivel medio. Estos datos no guardan relación con el estudio titulado “Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar picante de la ciudad de Trujillo”, realizado por Sánchez (2014) que llego a la conclusión que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño de las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Picante se vio reflejado el cambio positivo de la percepción de la calidad del servicio del desempeño de los trabajadores.

Cuarta: Referente al objetivo específico 3, se observa que no existe correlación estadísticamente significativa entre la evaluación del desempeño y evaluación de la capacitación y el desarrollo con ($Rho= -.206$, $p=.051$), En ese sentido, ambas variables son independientes entre sí. Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel evaluación de la capacitación y el desarrollo se encuentra en el nivel bajo. Estos datos no guardan relación con el estudio propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño en Edpyme raíz en la ciudad de Chiclayo realizado por García y Meléndez (2015) que llego a la conclusión que el desempeño laboral que se está dando en los trabajadores en relación con la función del puesto es el adecuado.

Es decir que la empresa está tomando en cuenta procesos el cual da a conocer al trabajador que perfil y que exigencias posee el cargo; así mismo, si no lo tiene debe entrenarse para llegar a tenerlo.

Quinta: Referente al objetivo específico 4, se observa que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre evaluación del desempeño y el contenido del programa con ($Rho=-,215^*$, $p=.042$). En ese sentido, los evaluados que presentan mayor valoración de su evaluación del desempeño laboral, perciben menor contenido del programa de capacitación. Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel contenido del programa se encuentra en el nivel medio. Estos datos también guardan relación con el estudio titulado diseño e implantación de un modelo de evaluación al desempeño basado en competencias para el personal de Friday's Quito según Carranco (2012) que llegó a la conclusión que mediante la evaluación al desempeño por competencias se identificó claramente las fortalezas y debilidades que tiene cada una de las personas de servicio y cocina.

VI. Recomendaciones

De acuerdo a los hallazgos de la presente investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

Primera: En el nivel de prácticas de gestión de la capacitación se recomienda elaborar planes de capacitación una vez al mes de forma práctica como brindar una buena atención al cliente, técnicas de ventas con el fin de potencializar las fortalezas y aprovechar las debilidades para convertirlas en oportunidades que permitan alcanzar los objetivos personales de cada mozo en su tienda.

Al respecto, como posibles líneas futuras de investigación sería bastante enriquecedor desarrollar un estudio que recopile los modelos de evaluación de impacto de prácticas de gestión de la capacitación utilizados por las empresas con el objetivo de desarrollar una metodología que pueda ser característica de las organizaciones de nuestro país.

Segunda: En el nivel de evaluación del desempeño se recomienda tomar en cuenta las evaluaciones de forma oral o escrita acerca de las promociones vigentes de los productos, el protocolo de atención al cliente todos los días.

Así mismo, el programa de reconocimientos según su evaluación de desempeño laboral como el mejor colaborador del mes en todas las tiendas de Lima brindándoles un día libre pagado , aparte de su día de descanso y un almuerzo personal según la elección del mozo .

Igualmente, el programa de reconocimiento según su evaluación de desempeño laboral del cliente incógnito, que trata de la visita de un cliente externo que evaluara el desempeño del protocolo de atención con el cliente, según el resultado se otorgara un almuerzo familiar en Norkys en reconocimiento a su buen rendimiento, actitud, carisma, respeto, amabilidad y un día libre pagado, aparte de su día de descanso.

- Tercera: Entre prácticas de la gestión de la capacitación y red de relaciones efectivas se recomienda organizar distintas actividades, eventos sociales al aire libre, que se constituye en motivar a los mozos de todas las tiendas de Lima con el objetivo de mantener un vínculo con la empresa hacia sus metas y objetivos, generando una relación no sólo entre los miembros de un mismo equipo, sino también entre jefes y subordinados para fomentar el compañerismo.
- Cuarta: Entre prácticas de la gestión de la capacitación y orientación al cliente se recomienda realizar programas de capacitación acerca de los tipos de clientes en un restaurante, ya que todos los comensales son diferentes y sus comportamientos también, en el que los mozos deberían estar preparados para lidiar con uno ellos según sus características, brindándoles una atención adecuada según el perfil de cada cliente. Es importante para la empresa para tener una buena gestión en el que se pueda obtener mayores resultados de ventas y crecimiento.
- Quinta: Entre evaluación del desempeño con evaluación de la capacitación y el desarrollo se recomienda comunicar formalmente los resultados a cada mozo al finalizar el proceso de evaluación por medio de encuestas que realizara el coordinador de servicio al cliente al terminar su producto, para que puedan calificar el servicio de atención del mozo, rapidez de servicio, si le dieron la bienvenida, si le sugirieron promociones ,si recomendaría a sus amistades, adicionando el producto y el ambiente de tienda en la encuesta , así mismo los resultados de la encuesta se debe informar al administrador, para comunicar planes de mejora en corregir las debilidades halladas de los mozos en cada tienda.

Sexta : Entre evaluación del desempeño y contenido del programa de la capacitación se recomienda evaluar al personal de selección mediante casos prácticos en cómo resolver una dificultad en el servicio de atención al cliente, para que se pueda evaluar el desarrollo de habilidades y actitudes de cada uno de los postulantes al puesto de mozo, seleccionando un personal idóneo, para satisfacer las necesidades del cliente durante la adquisición del servicio , teniendo la disposición para escuchar las incomodidades de los clientes, para brindarles una solución y opciones de forma satisfactoria.

VII. Referencias

- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid, España: Ediciones prámide.
- Alba, E. y Guzmán, R. (2012) .*Capacitación y evaluación del desempeño a los empleados del municipio de Limón Indanza*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de [http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1097/1/tad1 DE 093.pdf](http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1097/1/tad1_DE_093.pdf)
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mc Graw Hill.
- Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. Paraninfo, Spain: Thomson editores.
- Bologna, E. (2010). *Estadística psicológica*. Argentina: Brujas.
- Canales, F. (2011). *Metodología de la investigación*. Editorial: Limusa.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999, abril).*Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Recuperado de: http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/40244.pdf
- Carranco, F. (2012). *Diseño e implantación de un modelo de evaluación al desempeño basado en competencias para el Personal de Friday's Quito*. (Tesis de licenciatura).Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1509/1/T-UCE-0007-44.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. D.F, México: Mc Graw – Hill interamericana editores, S.A.de C.V.
- Chiavenato,I.(2009). *Gestion del talento humano*. D.F, México: Mc Graw – Hill interamericana editores, S.A.de C.V.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. D.F, México: Mc Graw – Hill interamericana editores, S.A.de C.V.
- Correa, L. (2013). *Evaluación de un programa de capacitación profesional de una institución de educación superior de Puerto Rico*.(Tesis de doctorado).Recuperado de <file:///C:/Users/lisbeth/Downloads/tesis%20de%20capacitacion.pdf>

- Craig, R. y Bettel, R. (1987). *Manual de entretenimiento y desarrollo de personal*. México: Ed. Diana.
- Cruz, A. (2003). *La Comunicación y las Relaciones Interpersonales*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cutimbo, P. (2008). *Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno*. (Tesis de magister). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2395/1/Cutimbo_ep.pdf
- Del Cid Pérez, A. Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). *Investigación .Fundamentos y metodología*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Delfín, O. (2010). *Toma de decisiones y planificación estructural de recursos humanos*. España.
- Dessler, G (2001). *Administración de personal*. México: Pearson educación.
- Douglas, V. (1972). Stop, look, and listen: The problem of sustained attention and impulse control in hyperactive and normal children. *Canadian Journal of Behavioural Science*.
- Espinoza, J. (2010). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho*. (Tesis de Maestría). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2416/1/Espinoza_rj.pdf
- Espinoza, R. (2013). *Medidas para una correcta orientación al cliente en la empresa*. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2013/02/21/medidas-para-una-correcta-orientacion-al-cliente-en-laempresa/>
- Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mc Graw Hill.

- García, G. y Meléndez, C. (2015). *Propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño en Ed pyme raíz en la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/482/1/TL_GarciaBarretoGiancarlo_MelendezLozanoCristian.pdf
- Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: Edit. Manual Moderno.
- Hellriegel, Don Slocum, John w. (1998). *Administración*. México: editorial Thomson editores.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: Sexta Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: Quinta Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Herrera, A. (1998). *Notas sobre Psicometría*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hinrichis, E (2001). *Introducción a la historia de la edad moderna*. Madrid, España: Ediciones Akal, S.A.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Perú: San marcos.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw – Hill interamericana editores, S.A.de C.V.

- Longenecker, A y Gioia, M. (1998). *Necesidades de mejoras en el desempeño laboral de las empresas de la industria alimentaria*, Yuta. México: segunda edición .Publick Educación.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Buenos aires. Argentina: Segunda edición, Cengage Learning.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Primera edición
- Mayuri, J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación -FEBAN, Lima 2006*.(Tesis de doctorado).Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2615/1/Mayuri_bj.pdf
- Mazabel, C. (2011). *Indicadores de gestión en recursos humanos y su impacto económico en la organización* .Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- McGregor, D. (1957). *An uneasy look at performance appraisal*. (p.89).Harvard Business
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Merzthal, J. (2013). *La capacitación como instrumento de marketing para la generación de valor en las empresas industriales en el Perú*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/132995/2013_12_j.%20merzthal%20tesis_versi%c3%93n_final_30_de%20octubre_2013.pdf?sequence=1
- Nash, M. (1989). *Como incrementa la productividad del recurso humano*. Colombia: Editorial Norma.

- Núñez, M. y Vargas, A. (2012). *El rol de la Capacitación Institucional en la Incorporación de la Perspectiva de Género y la Política de Equidad de Género del Poder Judicial Costarricense*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-l-2012-01.pdf>
- Parra, M. (2000). *La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH*. Recuperado de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Pineda, E. y De Alvarado, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. Washington. 3ra Edición. Organización Panamericana de la Salud.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Romero, A. (2014). *Evaluación del desempeño docente en una Red de Colegios Particulares de Lima*. (Tesis de maestría). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5786/ROMERO_HUAMAN_ALEXANDER_EVALUACION_DOCENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, M. (2014). *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurant mar picante de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/351/1/SANCHEZ_MARIA_ATTENCION_CLIENTE_CALIDAD_SERVICIO.pdf
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw- Hill.
- Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente* (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. D. F, México: Cengage learning editores, S.A

- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Torren, R. (2009). *Influencia de un programa de capacitación al personal docente y administrativo como factor de calidad en la gestión administrativa de la Universidad nacional Amazónica de Madre de Dios*. Madre de Dios. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios, Perú.
- Vázquez, E. (1997). *Capacitación interactiva o rediseñando la capacitación en las empresas*. México: Revista México Laboral.
- Walton, M. (2011). *Diagnóstico de necesidades de evaluación de desempeño*. Colombia: Vresting y cow .S.A.
- Watson, E. (2009). *Análisis situacional los colaboradores de extracción madera del bosque de Nartaldeltarw de Bertha*.Canada:Edit.Alborths Monstt.
- Wayne, M. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- William, B., Werther y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. D. F, México: Mc Graw-Hill Interamericana editores, S.A.de C.V.
- Yoder, D. (1969). *Administración del personal y relaciones industriales*. Sao Paulo Mestre Jou.

Anexos

Anexo 1. Artículo de investigación



1. **Título:** Prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño laboral desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016

2. Autoría:

- **Nombre del Autor:** Lisbeth Jackeline Quispe rojas
- **Afiliación institucional:** Empresa Norkys.

3. Resumen:

El presente estudio tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño laboral de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, durante el año 2016.

Es una investigación de enfoque cuantitativo, que sigue el método hipotético deductivo, tiene finalidad aplicada, utiliza un diseño no experimental con corte transversal, nivel correlacional y de tipo prospectivo. Participaron 90 mozos de las tiendas de Lima seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de juicio intencional. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert elaborada por la autora para mis dos variables. La consistencia de la base de 90 datos evidenció 0 errados, para la validez en los dos instrumentos se utilizó la fórmula de V de Aiken (1) y la confiabilidad del Alfa de Cronbach se realizó con un piloto de 15 trabajadores, hallando un valor de 0,971 para la variable prácticas de la gestión de la capacitación y 0,797 para la variable evaluación del desempeño, lo que indica que es confiable.

Los resultados descriptivos para la variable prácticas de la gestión de la capacitación, el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, siendo el 40% (36); mientras que en variable evaluación del desempeño se observa que

el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio, siendo el 48.9% (44). Los resultados de la contrastación de hipótesis en muestran un valor Sig.0.032, ($p < 0.05$), y un coeficiente de correlación el rho de Spearman -0,226 entre las variables prácticas de la gestión de la capacitación y evaluación del desempeño. Consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula. Sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre las dos variables.

Palabras claves: Prácticas de la gestión de la capacitación y evaluación del desempeño.

4. Introducción:

Norkys se inicia en el año 1976 con un restaurante en la Av. Abancay en el centro de Lima, destacando sobre los demás por su agradable sabor, razón por el cual hoy es la cadena más grande de pollos a la brasa y parrilladas del Perú, teniendo locales en todos los distritos de la ciudad y provincias, además en el extranjero.

Según Bohlander, Sherman, Shell (2003), la evaluación de un programa de capacitación se debe centrar en varios criterios, como cambios de comportamientos en el trabajo y logro de resultados previstos en el que una capacitación se mide el grado en el que se demuestra mediante las habilidades aprendidas en el trabajo.

Por su parte, Aguirre (2000) ,concibe la evaluación como un procedimiento estructural y sistemático para medir, valorar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

El presente estudio de grado titulado “Prácticas de la gestión de la capacitación y evaluación del desempeño laboral desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016”, surge a través de

la necesidad de capacitar al mozo de tienda para que así brinden una buena atención al cliente, siendo la primera imagen de la empresa. Las capacitaciones no son constantes, por el cual hay una deficiencia en el servicio. Actualmente los restaurantes de pollería trabajan con las prácticas de la gestión de la capacitación que influye en la evaluación del desempeño laboral para brindar una buena atención y conservar una fidelización con el consumidor. La empresa Norkys está trabajando en la capacitación con los mozos para brindar un buen servicio, implementando en la actualidad los coordinadores de servicio que son los que supervisan a los mozos en su evaluación del desempeño de atención al cliente.

5. Material y Métodos:

“Al hacer uso del método lógico hipotético deductivo el investigador primero formula una hipótesis y después, a partir de inferencias lógicas deductivas, arriba a conclusiones particulares, que posteriormente se pueden comprobar experimental “(Hernández, Fernández y baptista, 2006, p.6).

6. Resultados:

Correlación entre Prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño.

			Evaluación del desempeño
Rho de Spearman	Prácticas de gestión de la capacitación	Coeficiente de correlación	-,226
		P	.032
		N	90

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación: En la tabla se muestra la correlación hallada entre prácticas de gestión de la capacitación y la evaluación del desempeño. De lo anterior, el valor p es de 0.032, el cual es menor a 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Así mismo el valor del coeficiente de correlación es de -0.226, siendo de grado leve. Así, se puede afirmar que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre prácticas de gestión de la capacitación con la evaluación del desempeño. En ese sentido, mientras mejor se evalúan en su desempeño laboral.

7. Discusión:

Los hallazgos del presente estudio con respecto al objetivo general, evidencian que el coeficiente de correlación prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño donde el valor p (0.032), el cual es menor a 0.05, el rho (-,226*). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Así, se puede afirmar que sí existe correlación estadísticamente significativa y negativa entre la capacitación con la evaluación del desempeño. En ese sentido, mientras mejor se evalúan en su desempeño laboral, menos valoran la necesidad de prácticas de gestión de la capacitación. Por lo tanto el mayor porcentaje del nivel de capacitación se encuentra en el nivel medio. Estos datos también guardan relación con el estudio titulado Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima por Mayurí (2008) con el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un intervalo de confianza del 95% que un programa de capacitación empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

8. Referencias Bibliográficas:

Wayne, M. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

William, B., Werther y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. D. F, México: Mc Graw-Hill Interamericana editores, S.A.de C.V.

Yoder, D. (1969). *Administración del personal y relaciones industriales*. Sao Paulo Mestre Jou.

Anexo 2. Matriz de consistencia

			VARIABLE 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.				
			DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORES	NIVEL Y RANGO
<p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre evaluación del desempeño con evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación que existe entre evaluación del desempeño y contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016?</p>	<p>3. Identificar la relación entre evaluación del desempeño con evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.</p> <p>4. Identificar la relación que existe entre evaluación del desempeño y contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.</p>	<p>H3: Evaluación del desempeño SI está relacionada con evaluación de la capacitación y el desarrollo desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.</p> <p>H4: Evaluación del desempeño SI está relacionada con contenido del programa desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016.</p>	Red de relaciones efectivas	Excepcionalmente bien aceptado	1, 2, 3	Totalmente en desacuerdo=1 En desacuerdo=2 Ni de acuerdo, ni desacuerdo=3 De acuerdo=4 Totalmente de acuerdo=5	Bajo Medio Alto
				Trabaja bien con los demás	4,5,6		
Va más allá de los satisfactorio	7,8,9						
Cierta dificultad para trabajar con los demás	10,11,12						
			Orientación al cliente	Sumamente adecuado a las necesidades	13,14,15	Totalmente en desacuerdo=1 En desacuerdo=2 Ni de acuerdo, ni desacuerdo=3 De acuerdo=4 Totalmente de acuerdo=5	Bajo Medio Alto
				Brinda apoyo y es entusiasta	16,17,18		
				Satisfactorio	19,20,21		
				Evaluación negativa	22,23,24		

Anexo 3.Intrumentos

Instrumento: Prácticas de gestión de la capacitación.

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como título “Prácticas de gestión de la capacitación y Evaluación del desempeño laboral desde la percepción de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016”. Los resultados va contribuir a mejorar su evaluación del desempeño laboral como trabajador para brindar una buena atención de calidad de servicio al cliente en las tiendas de Lima. Tomando en consideración sus 3 últimas capacitaciones se le solicita que responda las siguientes preguntas con veracidad para ayudarte a mejorar.

Agradeciendo de antemano su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se le presenta, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (x) la respuesta que considere conveniente,

DATOS GENERALES:

1. SEXO:

Masculino: () Femenino: ()

2. EDAD:

De 18 a 20 años ()

De 21 a 30 años ()

De 31 a 40 años ()

3. TIEMPO DE SERVICIO:

De 3 a 6 meses ()

De 7 meses a 1 año ()

De 2 a 5 años ()

Marque con una X frente a cada pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ITEMS	5	4	3	2	1
1. ¿Cree usted que obviar una buena atención al cliente se pueda detectar las necesidades de capacitación?					
2. ¿Cree usted que la demora de su atención en sus mesas asignas se pueda detectar las necesidades de capacitación?					
3. ¿Cree usted incumplir su meta de ventas del mes se pueda detectar las necesidades de capacitación?					
4. ¿Considera usted que un programa de capacitación es para mejorar su desempeño laboral?					
5. ¿Considera usted que se debería realizar un programa de capacitación mensual?					
6. ¿Considera usted que la empresa Norkys debería realizar un programa de capacitación con el objetivo de mejorar la buena atención al cliente?					
7. ¿Cree usted que la ejecución del programa de capacitación es importante para su desarrollo personal?					
8. ¿Cree usted que la ejecución del programa de capacitación contribuya una mejor comunicación entre el administrador y usted?					
9. ¿Cree usted mediante la Ejecución del programa de capacitación de Norkys mejoraría su desempeño laboral?					
10. ¿Considera usted que después de la evaluación de los resultados de su capacitación se haga un seguimiento a su desempeño laboral?					
11. ¿Considera usted que la evaluación de los resultados de la capacitación en la atención al cliente beneficie la imagen de la empresa Norkys?					
12. ¿Considera usted que la evaluación de los resultados de la capacitación aumentaría sus ventas de fin de mes en su tienda?					
13. ¿Cree usted que el jefe de mozos debería transmitir información acerca de los tipos de clientes en un restaurante?					
14. ¿Cree usted que es importante que el jefe de mozos transmita información de atención al cliente?					
15. ¿Cree usted que el jefe de mozos debería transmitir como realizar una buena atención de manera práctica?					
16. ¿Considera usted que el desarrollo de sus habilidades de atención son buenos resultados en su desempeño con el cliente?					
17. ¿Considera usted que se debería incentivar al mejor mozo en el desarrollo de sus habilidades en ventas?					
18. ¿Cree usted que el desarrollo de sus actitudes es positivo en su desempeño laboral?					
19. ¿Cree usted que el desarrollo de sus actitudes es positivo para trabajar en equipo con tus compañeros?					
20. ¿Cree usted que el desarrollo de sus actitudes es positivo para trabajar en contacto con el cliente?					
21. ¿Considera usted que el administrador debería implementar ideas para el desarrollo de conceptos en ventas?					
22. ¿Considera usted que el jefe de mozos debería aportar nuevas ideas de conceptos de brindar un buen servicio de calidad al cliente?					
23. ¿Considera usted que se debería implementar el desarrollo de programas recreativos de integración para los trabajadores?					

¿Considera usted que la capacitación es importante para los trabajadores de la empresa Norkys? ¿Por qué? _____

Instrumento: Evaluación del desempeño.

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como título “Prácticas de gestión de la capacitación y Evaluación del desempeño laboral desde la percepción los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys,2016”. Los resultados va contribuir a mejorar su evaluación del desempeño laboral como trabajador para brindar una buena atención de calidad de servicio al cliente en las tiendas de Lima. Tomando en consideración sus 3 últimas capacitaciones se le solicita que responda las siguientes preguntas con veracidad para ayudarte a mejorar.

Agradeciendo de antemano su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se le presenta, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (x) la respuesta que considere conveniente,

DATOS GENERALES:

1. SEXO:

Masculino: () Femenino: ()

2. EDAD:

De 18 a 20 años ()

De 21 a 30 años ()

De 31 a 40 años ()

3. TIEMPO DE SERVICIO:

De 3 a 6 meses ()

De 7 meses a 1 año ()

De 2 a 5 años ()

Marque con una X frente a cada pregunta	Totalment e de acuerdo	De acuerd o	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerd o	Totalmente en desacuerd o
ITEMS	5	4	3	2	1
1. ¿Cree usted que es excepcionalmente bien aceptado por sus compañeros de trabajo?					
2. ¿Cree usted que es excepcionalmente bien aceptado por su administrador de tienda?					
3. ¿Cree usted que es excepcionalmente bien aceptado por su jefe de mozos?					
4. ¿Considera usted que realiza un buen desempeño en su horario de trabajo?					
5. ¿Considera usted que trabaja bien con los demás en equipo para brindar un buen servicio al cliente?					
6. ¿Considera usted que trabaja bien con los demás para llegar a la meta de ventas de parrillas y tragos?					
7. ¿Cree usted que su desempeño como trabajador va más allá de lo satisfactorio?					
8. ¿Cree usted que su servicio que brinda al cliente va más allá de lo satisfactorio?					
9. ¿Cree usted que sus ventas de parrillas y tragos mensualmente va más allá de lo satisfactorio?					
10. ¿Considera usted que tiene cierta dificultad para trabajar con los demás en la tienda?					
11. ¿Considera usted que tiene cierta dificultad para trabajar con los demás cuando se les asigna las tareas de apertura y cierre?					
12. ¿Considera usted que tiene cierta dificultad para trabajar con los demás cuando no son proactivos?					
13. ¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades de trabajo que le asigna el administrador de tienda?					
14. ¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades que el cliente lo requiera en su atención?					
15. ¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades de cambios de horarios de trabajo según temporadas altas?					
16. ¿Considera usted que brinda apoyo y es entusiasta con el cliente?					
17. ¿Considera usted que brinda apoyo y es entusiasta con su atención en sus mesas designadas?					
18. ¿Considera usted que brinda apoyo y es entusiasta con las necesidades del cliente en su pedido del producto?					
19. ¿Cree usted que es satisfactorio que los clientes valoren su servicio mediante propinas?					
20. ¿Cree usted que es satisfactorio los programas de confraternidad para motivar a los trabajadores?					
21. ¿Cree usted que es satisfactorio que se incentive al mejor colaborador por brindar una buena atención al cliente?					
22. ¿Considera usted que su jefe de mozos le ha observado una debilidad en su atención que brinda al cliente?					
23. ¿Considera usted que tiene debilidad al trabajar con sus compañeros?					
24. ¿Considera usted que su administrador le ha observado una debilidad en su desempeño laboral?					

¿Considera usted que la evaluación del desempeño laboral es importante para los trabajadores de la empresa Norkys? ¿Por qué? _____

Anexo 4.Certificado de juicio de expertos

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ta):

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de..... con mención..... de la UCV, en la sede....., promoción....., aula, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magister.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

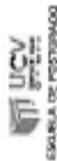
Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Firma

Apellidos y nombre:

D.N.I:



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL VALLE
FACULTAD DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *Prácticas de Calidad de la Capacitación*

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Este ítem que medida el análisis de contexto de un brindar un servicio de calidad al cliente se podrá realizar una detección de las necesidades de capacitación en la tienda?	✓		✓			✓	Corregir
2	¿Este ítem que medida el análisis de contexto de identificación en la detección de la salida del punto a lo lejos se podrá realizar una detección de las necesidades de capacitación en la tienda?	✓		✓			✓	Corregir
3	¿Este ítem que medida el análisis de contexto de no llegar a su meta de ventas del mes se podrá realizar una detección de las necesidades de capacitación en la tienda?	✓		✓			✓	
4	¿Considera usted que un programa de capacitación de Norkys de para mejorar el desempeño laboral ?	✓		✓			✓	
5	¿Considera usted que la empresa Norkys debería realizar un programa de capacitación anual ?	✓		✓			✓	
6	¿Considera usted que la empresa Norkys debería realizar un programa de capacitación con el objetivo de mejorar el servicio al cliente ?			✓			✓	Parafrasear
7	¿Este ítem medida la ejecución del programa de capacitación de Norkys en la ciudad de Jirón al dirigirse al cliente dentro de la tienda?	✓		✓			✓	
8	¿Este ítem que medida la ejecución del programa de capacitación es efectivo para el desarrollo personal ?	✓		✓			✓	
9	¿Este ítem que medida la ejecución del programa de capacitación contribuye a mejorar comunicación entre el administrador y clientes ?	✓		✓			✓	
10	¿Considera usted que mediante la evaluación de los resultados de capacitación se podrá realizar un seguimiento en el desempeño laboral ?	✓		✓			✓	
11	¿Considera usted que mediante la evaluación de los resultados de la capacitación beneficia la imagen de la empresa Norkys ?	✓		✓			✓	

united

5	¿Considera usted que produce la capacitación trabajo bien con los demás en equipo para brindar un buen servicio al cliente?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	¿Considera usted que produce la capacitación trabajo bien con los demás para llegar a la meta de ventas de permisos y trabajos?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	¿Cree usted que produce de la capacitación su desempeño como trabajador en más días de la asignados?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	¿Cree usted que produce de la capacitación su servicio que brinda al cliente en más días de lo establecido?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	¿Cree usted que produce de la capacitación sus metas de permisos y trabajos mensualmente en más días de lo establecido?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	¿Considera usted que tiene cierta dificultad para trabajar con los demás en la tienda?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	¿Considera usted que tiene cierta dificultad para trabajar con los demás cuando se les asigna las metas de apertura y cierre?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	¿Considera usted que tiene cierta dificultad para trabajar con los demás cuando no son presenciales?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DIMENSION 4 - Atención al cliente							
13	¿Cree usted que produce de la capacitación está sumamente satisfecho a las necesidades de trabajo que le asigna el administrador de tienda?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	¿Cree usted que produce de la capacitación está sumamente satisfecho a las necesidades que el cliente le requiere en su atención?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades de cambios de horarios de trabajo según temporadas altas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	¿Considera usted que produce de la capacitación brinda apoyo y es amigable con el cliente?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	¿Considera usted que produce de la capacitación brinda apoyo y es amigable con su atención en sus metas delegadas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	¿Considera usted que produce de la capacitación brinda apoyo y es amigable con las necesidades del cliente en el pedido del producto?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	¿Cree usted que produce de la capacitación es satisfactorio para los clientes cuando se les brinda el servicio solicitado?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	¿Cree usted que es satisfactorio que la empresa pueda realizar acciones de capacitación para mejorar a todos los trabajadores de las diferentes tiendas de Lima?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	¿Cree usted que es satisfactorio que personalmente se brinde un trato al mejor compañero del mes por su buen desempeño laboral?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	¿Considera usted que tiene una buena buena experiencia al recibir su jefe de tienda?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	¿Considera usted que tiene una buena buena experiencia al recibir su jefe de tienda?	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Agtr. Félix Alberto Cayula Velasco DNI: 5992567

Especialidad del validador: Especialista en Gestión de Recursos Humanos

24 de septiembre del 2016



Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia		Referencia		Claridad		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSION 1: Ciclo de capacitación ¿Cree usted mediante el análisis de problemas de no brindar un servicio de calidad al cliente se realiza una detección de las necesidades de capacitación?	✓		✓		✓		
2	¿Cree usted mediante el análisis de problemas de producción en la demora de la salida del polo a la brecha se realiza una detección de las necesidades de capacitación?	✓		✓		✓		COMERCIO.
3	¿Cree usted mediante el análisis de problemas de no llegar a su meta de ventas del mes se realiza una detección de las necesidades de capacitación en los límites de área?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted que un programa de capacitación de horarios es para mejorar el desempeño laboral del trabajador?	✓		✓		✓		
5	¿Considera usted que la empresa debería realizar un programa de capacitación mensual?	✓		✓		✓		
6	¿Considera usted que la empresa debería realizar un programa de capacitación con el objetivo de mejorar el desarrollo de sus habilidades?	✓		✓		✓		
7	¿Cree usted mediante la ejecución del programa de capacitación de horarios en la calidad de servicio al cliente mejoraría el desempeño laboral?							
8	¿Cree usted mediante la ejecución del programa de capacitación es importante para su desarrollo personal en la tienda?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted mediante la ejecución del programa de capacitación contribuya a la mejor comunicación entre el administrador y el cliente?	✓		✓		✓		
10	¿Considera usted mediante la evaluación de los resultados de capacitación se realiza un adecuado seguimiento en su desempeño laboral?	✓		✓		✓		
11	¿Considera usted mediante la evaluación de los resultados de la capacitación beneficia la imagen de la empresa?	✓		✓		✓		
12	¿Considera usted mediante la evaluación de los resultados de capacitación aumentaría sus ventas de fin de mes en la tienda?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2: Contenido de capacitación	SI	No	SI	No	SI	No	
13	¿Cree usted que el jefe de servicio debería dar una transmisión de información de los tipos de clientes?	✓		✓		✓		
14	¿Cree usted que la transmisión de información para un aprendizaje de atención al cliente es importante?	✓		✓		✓		
15	¿Cree usted que se debería realizar la transmisión de información práctica en como brindar una calidad de servicio de forma práctica?	✓		✓		✓		

PANA FRUSTRAR

DIMENSIÓN 4: Atención al cliente											
13	¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades de trabajo que le asigna el administrador de tienda?	✓									
14	¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades que el cliente lo requiere en su atención?	✓							✓		
15	¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades de cambios de horarios de trabajo según temporadas altas?	✓							✓		
16	¿Considera usted que brinda apoyo y es entusiasta con el cliente?	✓							✓		
17	¿Considera usted que brinda apoyo y es entusiasta con su atención en sus mesas asignadas?	✓							✓		
18	¿Considera usted que brinda apoyo y es entusiasta con las necesidades del cliente en su pedido del producto?	✓							✓		
19	¿Cree usted que es satisfactorio que los clientes vean en su servicio mediante sus propuestas?	✓							✓		
20	¿Cree usted que es satisfactorio que la empresa actúe y haga eventos de integración para recibir a todos los trabajadores de las diferentes tiendas de Lima?	✓							✓		
21	¿Cree usted que es satisfactorio que mensualmente se brinde un bono al buen colaborador del mes por su buen desempeño laboral?	✓							✓		
22	¿Considera usted que tiene una evaluación negativa por parte del jefe de mesa?	✓							✓		
23	¿Considera usted que tiene una evaluación negativa por parte de sus compañeros de trabajo de tienda?	✓							✓		
24	¿Considera usted que tiene una evaluación negativa por la atención que brinda al cliente?	✓							✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: David Suárez Paraguaná

Especialidad del validador: Recursos Humanos

DNI: 16750290

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de Oct del 2016
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Cantidad ₃		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	VARIABLE: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN							
	DIMENSIÓN 1: Evaluación de la capacitación y el desarrollo							
	Indicador: Detección de las necesidades de capacitación							
1	¿Cree usted al no brindar un buena atención al cliente se pueda detectar las necesidades de capacitación?	✓		✓		✓		Modificar (con o pasado)
2	¿Cree usted que la dimensión de su atención en sus mesas asignas se pueda detectar las necesidades de capacitación?	✓		✓		✓		
3	¿Cree usted al no llegar a su meta de ventas del mes se pueda detectar las necesidades de capacitación?	✓		✓		✓		Modificar (con o pasado)
	Indicador: Programa de capacitación							
4	¿Considera usted que un programa de capacitación es para mejorar su desempeño laboral?	✓		✓		✓		
5	¿Considera usted que se debería realizar un programa de capacitación mensual?	✓		✓		✓		
6	¿Considera usted que la empresa Norkys debería realizar un programa de capacitación con el objetivo de mejorar la buena atención al cliente?	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE: EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
	DIMENSION 3: Red de relaciones efectivas							
	Indicador: „Excepcionalmente bien aceptado							
1	¿Cree usted que es excepcionalmente bien aceptado por sus compañeros de trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿Cree usted que es excepcionalmente bien aceptado por su administrador de tienda?	✓		✓		✓		
3	¿Cree usted que es excepcionalmente bien aceptado por su jefe de mesas?	✓		✓		✓		
	Indicador: Trabaja bien con los demás.							
4	¿Considera usted que realiza un buen desempeño en su horario de trabajo?	✓		✓		✓		
5	¿Considera usted que trabaja bien con los demás en equipo para brindar un buen servicio al cliente?	✓		✓		✓		
6	¿Considera usted que trabaja bien con los demás para llegar a la meta de ventas de perillas y tragos?	✓		✓		✓		
	Indicador: Va más allá de lo satisfactorio							
7	¿Cree usted que su desempeño como trabajador va más allá de lo satisfactorio?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que su servicio que brinda al cliente va más allá de lo satisfactorio?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted que sus ventas de perillas y tragos mensualmente va más allá de lo satisfactorio?	✓		✓		✓		
	Indicador: Cierta dificultad para trabajar con los demás							
10	¿Considera usted que tiene cierta dificultad para trabajar con los demás en la tienda?	✓		✓		✓		

11	¿Considera usted que tiene cierta dificultad para trabajar con los clientes cuando se les asigna las tareas de apertura y cierre?	✓		✓		✓				
12	¿Considera usted que tiene cierta dificultad para trabajar con los clientes cuando no son productivos?	✓		✓		✓				
DIMENSIÓN 6: Orientación al cliente										
	Indicador: Sumamente adecuado a las necesidades	Pertinencia1		Relevancia2		Cantidad3				
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sugerencias
13	¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades de trabajo que le asigna el administrador de tienda?	✓		✓		✓		✓		
14	¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades que el cliente lo requiera en su atención?	✓		✓		✓		✓		
15	¿Cree usted que está sumamente adecuado a las necesidades de cambios de horarios de trabajo según temporadas altas?	✓		✓		✓		✓		
16	Indicador: Brinda apoyo y es entusiasta con el cliente?	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sugerencias
16	¿Considera usted que brinda apoyo y es entusiasta con el cliente?	✓		✓		✓		✓		
17	¿Considera usted que brinda apoyo y es entusiasta con su atención en sus mesas designadas?	✓		✓		✓		✓		
18	¿Considera usted que brinda apoyo y es entusiasta con las necesidades del cliente en su pedido del producto?	✓		✓		✓		✓		
	Indicador: Satisfactorio	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sugerencias
19	¿Cree usted que es satisfactorio que los clientes valoren su servicio mediante propinas?	✓		✓		✓		✓		
20	¿Cree usted que es satisfactorio los programas de confraternidad para motivar a los trabajadores?	✓		✓		✓		✓		

		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Sugerencias
21	¿Cree usted que es satisfactorio que se incentive al mejor colaborador por brindar una buena atención al cliente?									
	Indicador: Evaluación negativa									
22	¿Considera usted que su jefe de mozas le ha observado una debilidad en su atención que brinda al cliente?	✓		✓		✓		✓		
23	¿Considera usted que tiene debilidad al trabajar con sus compañeros?	✓		✓		✓		✓		
24	¿Considera usted que su administrador le ha observado una debilidad en su desempeño laboral?	✓		✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: DR. CESAR AGUSTO MORENO Y NOJAN DNI: 06776694

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

12 de octubre del 2016



Firma del Experto Informante.

Anexo 5. Matriz de datos de la prueba piloto de mis dos variables

Variable prácticas de gestión de la capacitación.

SUJETO	PREG. 1	PREG. 2	PREG. 3	PREG. 4	PREG. 5	PREG. 6	PREG. 7	PREG. 8	PREG. 9	PREG. 10	PREG. 11	PREG. 12	PREG. 13	PREG. 14	PREG. 15	PREG. 16	PREG. 17	PREG. 18	PREG. 19	PREG. 20	PREG. 21	PREG. 22	PREG. 23	
1	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
2	5	5	2	5	5	5	5	2	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3
3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4
6	3	3	2	5	4	4	4	2	4	5	3	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
7	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
8	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	4	4	3	4	4	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
10	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4

SEXO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIO
0	2	1
0	1	2
0	1	1
1	2	1
0	4	4
0	1	2
1	1	2
1	1	1
0	1	2
1	1	1

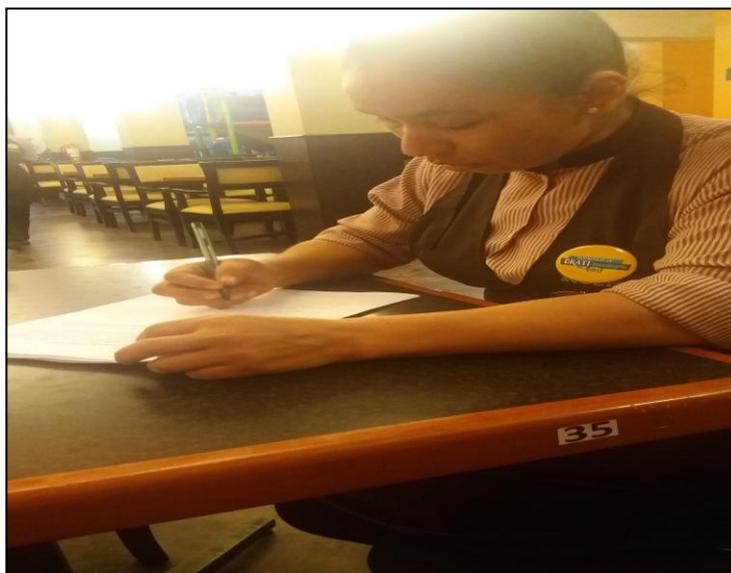
Variable evaluación del desempeño.

SUJETO	PREG. 1	PREG. 2	PREG.3	PREG. 4	PREG. 5	PREG. 6	PREG.7	PREG.8	PREG. 9	PREG. 10	PREG. 11	PREG. 12	PREG. 13	PREG. 14	PREG. 15	PREG. 16	PREG. 17	PREG. 18	PREG. 19	PREG. 20	PREG. 21	PREG. 22	PREG. 23	PREG. 24	
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	2
2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4	4
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	1	5	5	4	4	5	4	3	4	5	2	2	4
5	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3
7	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	3	3	4
8	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2
9	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3
10	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2

SEXO	EDAD	TIEMPO DE SERVICIO
0	2	1
0	1	2
0	1	1
1	2	1
0	4	4
0	1	2
1	1	2
1	1	1
0	1	2
1	1	1

Anexo 6. Matriz de datos de mis dos variables

Anexo 7. Fotos



Mozos de las tiendas de Lima llenando las encuestas de las dos variables de prácticas de gestión de la capacitación y evaluación del desempeño en su tiempo de refrigerio.

Anexo 8. Carta de presentación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lima, 12 de octubre de 2016

Carta P. 878 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

Jairo Jair Diaz Bazalar

Norky's

Atención

Coordinador de Marketing - MACROSEM SAC

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a LISBETH JACKELINE QUISPE ROJAS identificado(a) con DNI N.° 46748069 y código de matrícula N.° 6000151203; estudiante del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Capacitación y evaluación del desempeño laboral de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys, 2016."

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiolola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLA **SCUM** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

**Anexo 9. Consentimiento informado para la realización
de un trabajo de investigación**

Estimado trabajador:

Siendo estudiante de la Universidad Privada Cesar Vallejo, me encuentro realizando un proyecto de investigación acerca de la Capacitación y la evaluación de desempeño laboral de los mozos en las tiendas de Lima de la empresa Norkys.

El objetivo de esta investigación es determinar si existe relación entre la capacitación y la evaluación de desempeño; por lo cual se le invita a participar en la aplicación del cuestionario.

Se le solicita que por favor nos suministre algunos datos personales, los cuáles no serán divulgados, ni serán usados con fines diferentes a los de estudio del desarrollo del proyecto de investigación.

Agradecemos su atención y colaboración.

Nombres y Apellidos:

DNI:

**Anexo 10. Estadísticas descriptivas, reportes
original del spss**

Frecuencias

[Conjunto_de_datos1] H:\Drive\ \Tesis Lisbeth Quispe\Base de datos Tesis Lisbeth Quispe.sav

Estadísticos							
		Nivel Capacitación	Nivel Evaluación de la capacitación y el desarrollo	Nivel Contenido del programa	Nivel Evaluación del desempeño	Nivel Red de relaciones efectivas	Nivel Orientación al cliente
N	Válidos	90	90	90	90	90	90
	Perdidos	0	0	0	0	0	0

Tabla de frecuencia

Nivel Capacitación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	27	30,0	30,0	30,0
	Medio	36	40,0	40,0	70,0
	Alto	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Nivel Evaluación de la capacitación y el desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	35	38,9	38,9	38,9
	Medio	29	32,2	32,2	71,1
	Alto	26	28,9	28,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Nivel Contenido de capacitación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	30	33,3	33,3	33,3
	Medio	33	36,7	36,7	70,0
	Alto	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Nivel Evaluación del desempeño laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	22	24,4	24,4	24,4
	Medio	44	48,9	48,9	73,3
	Alto	24	26,7	26,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Nivel Red de relaciones efectivas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	26	28,9	28,9	28,9
	Medio	40	44,4	44,4	73,3
	Alto	24	26,7	26,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Nivel Orientación al cliente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	29	32,2	32,2	32,2
	Medio	32	35,6	35,6	67,8
	Alto	29	32,2	32,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

```
FRECUENCIAS VARIABLES=Capacita ProcCap ContCap EvalDesemp RedRelEf OriCli
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frecuencias

[Conjunto_de_datos1] H:\Drive\ \Tesis Lisbeth Quispe\Base de datos Tesis Lisbeth Quispe.sav

		Estadísticos					
		Capacitación	Proceso de capacitación	Contenido del programa	Evaluación del desempeño laboral	Red de relaciones efectivas	Orientación al cliente
N	Válidos	90	90	90	90	90	90
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	54,23	27,47	26,77	48,98	24,73	24,24
→	Mediana	54,00	27,00	27,00	48,00	23,00	23,00
	Moda	46	24	22	48	23	21
	Desv. típ.	7,017	3,639	4,149	7,428	3,470	4,410
	Asimetría	,482	,855	,190	,840	,962	,423
	Error típ. de asimetría	,254	,254	,254	,254	,254	,254
	Curtosis	-,560	-,314	-1,428	-,523	-,439	-,293
	Error típ. de curtosis	,503	,503	,503	,503	,503	,503
	Mínimo	46	24	22	39	20	16
	Máximo	69	36	33	64	32	33

Explorar

[Conjunto_de_datos1] H:\Drive\ \Tesis Lisbeth Quispe\Base de datos Tesis Lisbeth Quispe.sav

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Capacitación	90	100,0%	0	0,0%	90	100,0%
	Mínimo				46	
	Máximo				69	
	Rango				23	
	Amplitud intercuartil				12	
	Asimetría				,482	,254
	Curtosis				-,560	,503
Evaluación de la capacitación y el desarrollo	Media				27,47	,384
	Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior		26,70	
			Límite superior		28,23	
	Media recortada al 5%				27,22	
	Mediana				27,00	
	Varianza				13,240	
	Desv. típ.				3,639	
	Mínimo				24	
	Máximo				36	
	Rango				12	
	Amplitud intercuartil				5	
	Asimetría				,855	,254
	Curtosis				-,314	,503
Contenido del programa	Media				26,77	,437
	Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior		25,90	
			Límite superior		27,64	
	Media recortada al 5%				26,69	
	Mediana				27,00	
	Varianza				17,215	
	Desv. típ.				4,149	
	Mínimo				22	
	Máximo				33	
	Rango				11	
	Amplitud intercuartil				8	
	Asimetría				,190	,254
	Curtosis				-1,428	,503
Evaluación del desempeño laboral	Media				48,98	,783
	Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior		47,42	
			Límite superior		50,53	
	Media recortada al 5%				48,71	

	Mediana		48,00	
	Varianza		55,168	
	Desv. típ.		7,428	
	Mínimo		39	
	Máximo		64	
	Rango		25	
	Amplitud intercuartil		6	
	Asimetría		,840	,254
	Curtosis		-,523	,503
Red de relaciones efectivas	Media		24,73	,366
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	24,01	
		Límite superior	25,46	
	Media recortada al 5%		24,59	
	Mediana		23,00	
	Varianza		12,040	
	Desv. típ.		3,470	
	Mínimo		20	
	Máximo		32	
	Rango		12	
Amplitud intercuartil		5		
	Asimetría		,962	,254
	Curtosis		-,439	,503
Orientación al cliente	Media		24,24	,465
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	23,32	
		Límite superior	25,17	
	Media recortada al 5%		24,22	
	Mediana		23,00	
	Varianza		19,445	
	Desv. típ.		4,410	
	Mínimo		16	
	Máximo		33	
	Rango		17	
Amplitud intercuartil		5		
	Asimetría		,423	,254
	Curtosis		-,293	,503

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capacitación	,180	90	,000	,888	90	,000
Evaluación de la capacitación y el desarrollo	,219	90	,000	,834	90	,000
Contenido del programa	,208	90	,000	,859	90	,000
Evaluación del desempeño laboral	,232	90	,000	,852	90	,000
Red de relaciones efectivas	,269	90	,000	,818	90	,000
Orientación al cliente	,167	90	,000	,917	90	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

**Anexo 11. Reporte de confiabilidad y validez en original
según spss**

Reporte de confiabilidad

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos4]

Variable: Prácticas de gestión de la capacitación

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	15	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	23

Variable: Evaluación del desempeño

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	15	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,797	24