

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



### **TESIS**

**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE TRANSMAR  
SERVICES CARGO S.R.L. EN EL DISTRITO DE CAJAMARCA - 2020”**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

**MARÍA ALEXANDRA MENDOZA VILLEGAS**

**ASESOR:**

**Dr. MARIO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ**

**Cajamarca – Perú**

**2019**



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE  
TRANSPORTE TRANSMAR SERVICES CARGO S.R.L. EN EL  
DISTRITO DE CAJAMARCA - 2020”**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

**MARÍA ALEXANDRA MENDOZA VILLEGAS**

**ASESOR:**

**Dr. MARIO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ**

**Cajamarca – Perú**

**2019**

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

### **Escuela Académico Profesional de Administración**

#### **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 256-2019-F-CECA-UNC aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller María Alexandra Mendoza Villegas denominada:

“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE  
TRANSMAR SERVICES CARGO S.R.L. EN EL DISTRITO DE CAJAMARCA  
- 2020”

---

Dr. Marco Antonio Pajares Arana  
(Presidente)

---

Dr. Alejandro Vásquez Ruíz  
(Secretario)

---

M. Cs. Lic. Adm. Marino Cárdenas Cabellos  
(Vocal)

---

Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez  
(Asesor)

## **DEDICATORIA**

A mi padre Rafael Mendoza que, a pesar de nuestra distancia física, lo siento siempre conmigo. Aunque teníamos muchas cosas por vivir juntos, sé que está orgulloso de verme alcanzar mis objetivos. Gracias a su fortaleza y valores inculcados, hoy que no está, sigue siendo mi mayor motivación e inspiración para continuar adelante. Todos mis logros van dedicados al esfuerzo y sacrificio que hiciste por mí.

La autora

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a Dios, por permitirme días de vida, así como la valentía para superar las adversidades en el camino, para la culminación del presente trabajo.

A mi madre, familiares y amigos, por su amor, apoyo y comprensión a lo largo del camino que estoy recorriendo. Las experiencias compartidas fueron de gran aprendizaje para mi vida, desarrollo personal y profesional.

De igual manera a mi asesor, el Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez, por su paciencia y guía con sus conocimientos y contribuciones a culminar con éxito mi meta propuesta. Así como a todos los docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca, quiénes contribuyeron grandemente brindándome sus conocimientos para complementar mi formación profesional.

Finalmente, también agradezco a los colaboradores y directivos de la empresa de transporte de carga Transmar Services Cargo S.R.L., por brindarme la oportunidad de compendiar la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

La autora

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ivv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	xx

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema.....	1
1.2. Formulación del problema .....	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas específicos .....	3
1.3. Objetivo general .....	3
1.4. Objetivos específicos.....	4
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	4
1.5.1. Justificación teórica.....	4
1.5.2. Justificación práctica .....	5

1.5.3. Justificación académica .....	5
1.6. Limitaciones de la investigación .....	5

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes .....	6
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	6
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	8
2.1.3. Antecedentes locales .....	10
2.2. Base legal .....	12
2.3. Bases teóricas .....	14
2.3.1. Teoría del capital humano de Becker .....	14
2.3.2. Teoría neoclásica de la administración .....	15
2.3.3. Teoría del comportamiento organizacional .....	17
2.3.4. Teoría bifactorial de Herzberg .....	18
2.4. Bases conceptuales .....	19
2.4.1. Plan de capacitación .....	19
2.4.1.1. Definición .....	19
2.4.1.2. Importancia .....	20
2.4.1.3. Estructura .....	21
2.4.1.4. Dimensiones e indicadores .....	22

2.4.2. Capacitación .....	27
2.4.2.1. Definición .....	27
2.4.2.2. Importancia .....	28
2.4.2.3. Beneficios .....	29
2.4.2.4. Identificación de la necesidad de capacitación .....	31
2.4.2.5. Tipos .....	33
2.4.2.6. Modalidades .....	34
2.4.2.7. Niveles .....	35
2.4.2.8. Recursos .....	36
2.4.2.9. Métodos .....	37
2.4.2.10. Niveles de evaluación de la capacitación .....	39
2.4.3. Desempeño laboral .....	40
2.4.3.1. Definición .....	40
2.4.3.2. Importancia .....	42
2.4.3.3. Objetivos de la evaluación del desempeño .....	42
2.4.3.4. Beneficios de la evaluación del desempeño .....	43
2.4.3.5. Métodos de la evaluación del desempeño .....	45
2.4.3.6. Dimensiones e indicadores .....	47
2.5. Definición de términos básicos .....	49

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general .....	52
3.2. Hipótesis específicas .....	52
3.3. Variables.....	52
3.3.1. Variable independiente.....	52
3.3.2. Variable dependiente.....	52

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

4.1. Tipo y diseño de investigación.....	53
4.1.1. Tipo y nivel de investigación .....	53
4.1.2. Diseño de la investigación.....	53
4.2. Método de investigación .....	53
4.3. Población y muestra .....	54
4.3.1. Población.....	54
4.3.2. Muestra.....	54
4.4. Unidad de análisis .....	54
4.5. Operacionalización de variables.....	55
4.5.1. Variable independiente.....	55
4.5.2. Variable dependiente.....	55

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
4.6.2. Confiabilidad del instrumento.....	58
4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	59

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	61
5.1.1. Resultados del cuestionario de diagnóstico de necesidades capacitación.....	61
5.1.1.1. A nivel organizacional .....	61
5.1.1.2. A nivel de funciones o tareas .....	67
5.1.1.3. A nivel de personas.....	77
5.1.2. Resultados del cuestionario de evaluación de desempeño laboral .....	84
5.1.2.1. A nivel de la dimensión actitudinal .....	84
5.1.1.1. A nivel de la dimensión operativa .....	91
5.1.3. Resultados de la formulación del plan de capacitación.....	100
5.2. Discusión de resultados .....	101
5.3. Prueba de hipótesis.....	106

## CAPÍTULO VI

### PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE

TRANSMAR SERVICES CARGO S.R.L. - 2020 .....	108
---	-----

CONCLUSIONES .....	143
RECOMENDACIONES .....	145
REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS .....	146
APÉNDICES.....	151

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuerza laboral.....	54
Tabla 2. Matriz de operacionalización de las variables .....	56
Tabla 3. Escala de Likert.....	58
Tabla 4. Criterios de decisión – confiabilidad .....	59
Tabla 5. Rangos de calificación – desempeño laboral .....	59
Tabla 6. Inducción general.....	61
Tabla 7. Instrumentos técnico – normativos de gestión.....	62
Tabla 8. Normas de capacitación .....	63
Tabla 9. Actualización profesional .....	64
Tabla 10. Desempeño laboral.....	65
Tabla 11. Idoneidad para el cargo .....	67
Tabla 12. Conocimientos .....	68
Tabla 13. Riesgos laborales.....	69
Tabla 14. Elementos de protección personal.....	70
Tabla 15. Capacitación a nivel administrativo o ejecutivo .....	71
Tabla 16. Capacitación a nivel operativo.....	73
Tabla 17. Capacitación en habilidades, puesto y SST .....	75
Tabla 18. Experiencia laboral .....	77
Tabla 19. Clima laboral.....	78
Tabla 20. Capacitación.....	79
Tabla 21. Disposición a actualización.....	80
Tabla 22. Apreciación personal.....	81

Tabla 23. Hallazgos del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	83
Tabla 24. Rangos de análisis del desempeño laboral.....	84
Tabla 25. Orientación a resultados.....	84
Tabla 26. Disciplina.....	85
Tabla 27. Actitud cooperativa.....	87
Tabla 28. Iniciativa.....	88
Tabla 29. Responsabilidad.....	89
Tabla 30. Dimensión actitudinal.....	90
Tabla 31. Conocimiento del trabajo.....	91
Tabla 32. Calidad.....	93
Tabla 33. Exactitud.....	94
Tabla 34. Trabajo en equipo.....	95
Tabla 35. Liderazgo.....	96
Tabla 36. Dimensión operativa.....	98
Tabla 37. Nivel de desempeño laboral.....	99
Tabla 38. Hallazgos del desempeño laboral.....	100
Tabla 39. Cronograma anual de capacitación.....	138
Tabla 40. Presupuesto anual de capacitación.....	141

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Inducción general.....	61
Figura 2. Instrumentos técnico - normativos de gestión .....	62
Figura 3. Normas de capacitación .....	63
Figura 4. Actualización profesional .....	64
Figura 5. Desempeño laboral .....	65
Figura 6. Idoneidad para el cargo.....	67
Figura 7. Conocimientos .....	68
Figura 8. Riesgos laborales .....	69
Figura 9. Elementos de protección personal .....	70
Figura 10. Experiencia laboral .....	77
Figura 11. Clima laboral .....	78
Figura 12. Capacitación .....	79
Figura 13. Disposición a actualización .....	80
Figura 14. Apreciación personal .....	81
Figura 15. Puntaje de orientación a resultados.....	84
Figura 16. Puntaje de disciplina .....	86
Figura 17. Pintura de actitud cooperativa .....	87
Figura 18. Puntaje de iniciativa.....	88
Figura 19. Puntaje de responsabilidad .....	89
Figura 20. Puntaje de conocimiento del trabajo.....	92
Figura 21. Puntaje de calidad.....	93
Figura 22. Puntaje de exactitud.....	94

Figura 23. Puntaje de trabajo en equipo.....	95
Figura 24. Puntaje de liderazgo.....	97
Figura 25. Nivel de desempeño laboral.....	99

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. en el distrito de Cajamarca, teniendo como objetivo primordial la formulación de un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa, correspondiente al periodo 2020.

Igualmente, la investigación tiene un diseño no experimental – transversal, y se utilizó el método analítico – sintético e inductivo – deductivo. Se hizo uso de dos encuestas censales: la primera para diagnosticar las necesidades de capacitación y la segunda para evaluar el nivel de desempeño laboral, los mismos que fueron validados mediante juicio de expertos y se obtuvo un alto nivel de confianza de: 0.6335 y 0.6477 respectivamente, mediante la aplicación del coeficiente alfa de cronbach; así mismo se consideró como población a los diez colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. y como muestra a la misma población, por ser pequeña.

De acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación; el 90% de los colaboradores indicaron no ser capacitados ni evaluados periódicamente y desconocer los riesgos laborales, el 70% de ellos sienten que la organización no se preocupa por mejorar su nivel de desempeño y no hacen uso correcto de sus elementos de protección personal. Asimismo, el 100% de los colaboradores se encuentran predispuestos a ser capacitados.

Por otro lado, respecto a la evaluación del nivel de desempeño laboral actual de los colaboradores; ninguno de ellos presenta un nivel óptimo, el 30% poseen un nivel

aceptable y en mayor proporción el 70% de los mismos presentan un nivel deficiente.

Finalmente, se logró formular el plan de capacitación, y presentarlo como una propuesta orientada a la mejora del desempeño de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.

***Palabras clave:*** plan de capacitación, desempeño laboral, nivel ejecutivo o administrativo, nivel operativo.

## **ABSTRACT**

This research was carried out at the transport company Transmar Services Cargo S.R.L. in the district of Cajamarca, with the primary objective of formulating a training plan for the company, corresponding to the 2020 period.

In the same way, the research had a non-experimental - cross-sectional design and the analytical - synthetic and inductive - deductive method was used, a census survey to gather information was used too: the first to determine training needs and the other one to evaluate work performance, validated by expert judgment with a high level of reliability: 0.6335 and 0.6477 according to the cronbach alpha coefficient; likewise the population and sample used are ten employees of the transport company Transmar Services Cargo S.R.L.

According to the training needs diagnosis; 90% of the employees indicated not being trained or periodically evaluated, as well as ignoring occupational hazards, 70% of them feel that the organization does not care about improving their level of performance and not making proper use of their personal protection elements. However, 100% of the employees are predisposed to be trained.

On the other hand, concerning the evaluation and diagnosis of the current level of work performance of employees; none of them has an optimal level, 30% have an acceptable level and 70% of them have a poor level.

Finally, the training plan was formulated, following the guidelines even legal requirements described in the theoretical framework of the research work,

containing topics, sub-themes to be dictated, methodologies and resources necessary for approval and subsequent implementation from next year.

**Keywords:** training plan, work performance, executive or administrative level, operative level, company.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el crecimiento y competitividad del sector transporte particularmente, se ha incrementado, de manera que esto obliga a que las organizaciones cumplan con ciertos estándares de seguridad, calidad, sostenibilidad, rendimiento, entre otros, definidos por los clientes y además implica enfrentar diversos retos y desafíos para alcanzar el éxito.

Cabe mencionar que, el recurso humano es considerado clave para la existencia de toda organización, por ello deberá encontrarse en constante actualización de sus conocimientos, habilidades y capacidades, de tal forma que logre un desempeño óptimo de sus labores asignadas.

La capacitación aplicada de manera correcta, es una gran inversión de tiempo y dinero, la misma que conduce a mayor rentabilidad a futuro, fomentando y fortaleciendo las relaciones de todos los colaboradores.

De esta manera, la presente investigación tiene por objetivo formular un plan de capacitación para ser implementado en el año 2020, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte cajamarquina Transmar Services Cargo S.R.L.

La estructura de la presente tesis, es la siguiente:

Capítulo I: Planteamiento del problema, en el cual se aborda la identificación del problema, formulación del problema, objetivos, justificación e importancia y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico, donde se presentan antecedentes, base legal, bases teóricas, bases conceptuales y definición de términos básicos.

Capítulo III: Hipótesis y variables, en este capítulo se definen la hipótesis general e hipótesis específicas, incluyendo la identificación de variables.

Capítulo IV: Marco metodológico; que incluye tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, método de investigación, población y muestra, unidad de análisis, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, el nivel de confiabilidad de los instrumentos y técnicas para el procesamiento de la información.

Capítulo V: Presentación, análisis e interpretación de resultados, discusión de resultados y prueba de hipótesis.

Capítulo VI: Propuesta de plan de capacitación para la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. – 2020.

Para culminar, se describen las conclusiones a las que se llegó con la presente investigación, además de algunas recomendaciones. Así mismo las referencias bibliográficas y anexos, donde se incluye información que aportó datos a la investigación.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Identificación del problema

Es clave que el recurso humano de las organizaciones presente un desempeño óptimo de sus labores, por lo que los técnicos y profesionales siempre van a requerir mantenerse actualizados periódicamente, ya que de lo contrario llegarán a desfasarse y lejos de aportar a la organización harán que esta pierda competitividad y productividad.

Ya en pleno siglo XXI, el conocimiento se ha vuelto recurso clave, tanto para la fortaleza militar de una nación, así como para su fortaleza económica, de tal forma que se necesita trabajar sistemáticamente en la calidad del conocimiento y la productividad del mismo, como generador de innovaciones que puedan brindar ventajas competitivas en el mercado. (Drucker, 1996, p. 58)

Medina (2018) indica que actualmente en el Perú, debido a la creciente expansión del sector industrial, comercial y logístico, la demanda de transporte de carga se ha incrementado significativamente, llegando a tener un movimiento de 850 millones de toneladas anuales y presentando un crecimiento anual de 12%. Sin embargo, aún existe una baja capacitación en la mano de obra en general, lo que provoca un bajo rendimiento de los

colaboradores, teniendo poca contribución y respuesta positiva ante las necesidades de la organización.

La capacitación y desempeño laboral es un camino para las organizaciones que desean alcanzar el éxito, debido a que así los colaboradores se sentirán motivados para realizar las actividades para las cuales han sido contratados y lograr los objetivos empresariales.

Transmar Services Cargo S.R.L., es una empresa cajamarquina dedicada a prestar servicio de transporte de carga por carretera, con una antigüedad de tres años en el mercado, en la cual se desconocen y hace falta implementar instrumentos de gestión pertinentes, haciendo que la alta gerencia no realice una buena gestión administrativa de la organización, al no capacitar a los colaboradores ni evaluar su desempeño periódicamente. Este es el motivo por el que en repetidas ocasiones los colaboradores no realizan sus tareas adecuadamente, no fortalecen su relación y compromiso con la empresa, no se comunican adecuadamente entre sí, no se da empoderamiento para la toma de decisiones, no existe una correcta prevención de incidentes y otros temas básicos que todo colaborador necesita.

Si la capacitación se ejecuta correctamente y cumple con su labor de formar al colaborador, la inversión regresará tanto a corto como a largo plazo, obteniendo grandes beneficios.

En razón a lo presentado anteriormente, los colaboradores de Transmar Services Cargo S.R.L., se encuentran directamente involucrados, por lo que el presente trabajo de investigación, tiene como propósito formular un plan de

capacitación, el mismo que deberá ser aprobado y posteriormente implementado con la finalidad de revertir los problemas y mejorar el desempeño de los mismos e incluso el servicio que se presta a los clientes.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se puede mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. en el distrito de Cajamarca?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. en el distrito de Cajamarca?
- ¿Qué nivel de desempeño laboral presentan los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. en el distrito de Cajamarca?
- ¿Cómo se puede diseñar un plan de capacitación?

## **1.3. Objetivo general**

Formular un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. en el distrito de Cajamarca.

#### **1.4. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L en el distrito de Cajamarca.
- Evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. en el distrito de Cajamarca.
- Definir los objetivos, contenidos, actividades de instrucción y recursos didácticos para la mejora del nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. en el distrito de Cajamarca.

#### **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

##### **1.5.1. Justificación teórica**

Desde una perspectiva teórica, el presente trabajo de investigación se justifica ya que los aportes del mismo servirán para la formulación de un plan de capacitación el cual permita mejorar el desempeño laboral que presentan los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. Principalmente se toma como base la teoría del Capital Humano de Becker para la capacitación constante del recurso humano y la teoría del Comportamiento Organizacional con Herbert A. Simon, al determinar el desempeño para el logro de objetivos organizacionales.

### **1.5.2. Justificación práctica**

Desde una perspectiva práctica, el presente trabajo de investigación se justifica ya que aportará mediante el plan de capacitación los elementos necesarios para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, logrando así que obtengan las herramientas necesarias para cumplir eficaz y eficientemente su labor asignada respectivamente.

### **1.5.3. Justificación académica**

Desde una perspectiva académica, el presente trabajo de investigación se justifica ya que permitirá afianzar mis conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante mi formación profesional en la universidad, para además obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la Escuela Académico Profesional de Administración. De igual manera, la presente investigación es requisito primordial para dar cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

- Escasa predisposición y disponibilidad de tiempo de los colaboradores para brindar la información requerida.
- Temor a ser despedidos por parte de los colaboradores, al brindar información a través de los instrumentos de recolección de datos.
- Carencia de recursos económicos propios para ampliar y profundizar en la problemática de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Medina (2014). *“Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”* (tesis de maestría). Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- El aspecto metodológico planteado y ejecutado en el desarrollo del trabajo, facilitó la identificación y detección estratégica de necesidades de capacitación, en cada unidad administrativa y por persona. Así como el definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del plan de capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal.

Acevedo (2015). *“Diseño de un plan de capacitación para la cooperativa AsobanarCop, a partir de la evaluación de desempeño por competencias”* (tesis de doctorado). Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Negocios de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- Las competencias que requieren ser potencializadas en orden de prioridad son: vocación de servicio y trabajo en equipo debido al puntaje negativo obtenido, para lograr convertir los conocimientos en resultados destacados, generando manejo y apropiación de los conocimientos requeridos para la elaboración de sus tareas, mejorando los procesos, procedimientos y resultados. Igualmente, el plan de capacitación diseñado, relacionará la implementación de estrategias que se desarrollen de manera presencial, virtual, individual, grupal, incluyendo todas las áreas que conforman la cooperativa en las cuales los colaboradores realizan sus actividades laborales.

Alfaro & Alvarado (2017). *“Plan de Capacitación basado en motivación y atención al cliente para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, departamento de La Libertad”* (tesis de pregrado). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, El Salvador. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- Se logró determinar los elementos que debe contener el programa de capacitación para el personal de la municipalidad, los cuales se obtuvieron en los resultados de la investigación, se hace evidente reforzar la actitud de los colaboradores debido a que no se brinda un servicio de calidad y no se trabaja en equipo. Así como también se evaluó el desempeño con enfoque en las competencias laborales, las cuales dieron como resultado que se debe mejorar y actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades de cada colaborador para poder cumplir con las competencias establecidas.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Delgado (2017). *“Plan de capacitación y la relación con el desempeño de los trabajadores operativos de la UGEL 01, 2015”* (tesis de maestría). Alma Máter del Magisterio Nacional Escuela de Posgrado Lima, Perú. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- Al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los colaboradores operativos de la UGEL N° 1, que atendieron a los usuarios antes de la implementación del plan de capacitación, se encontró que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, determinando que el enunciado del problema planteado para la investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los usuarios, teniendo que plantearse una medida

para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación.

Peltroche (2018). *“Propuesta de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa constructora e inmobiliaria M & G Perú S.A.C. Chiclayo 2018”* (tesis de pregrado). Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Perú. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- Se ha determinado que los factores de la capacitación en la empresa constructora e inmobiliaria M & G Perú S.A.C. Chiclayo, está dado por los siguientes aspectos: la poca inversión que hay en capacitación de todos los trabajadores (53%), también la poca frecuencia en que se capacita, siendo una vez al año (50%); así mismo, el no incluir a todo el personal cuando se realiza la capacitación, según manifiesta el 35% de trabajadores. Así mismo el rendimiento de los trabajadores se mantiene (60%) por lo que no ha mejorado, haciendo que la productividad en la empresa se considera como poca (63%).

Ramírez (2018). *“Propuesta de un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores del área de operaciones de la línea 1 del metro de Lima 2018”* (tesis de pregrado). Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- La empresa no cuenta con un plan de capacitación alineado a las necesidades del área de operaciones, por lo que presenta mayor cantidad de fluctuaciones de personal. Según los colaboradores, existe falta de promoción de la empresa por realizar capacitaciones que perfeccionen las habilidades y conocimientos de los trabajadores. Esto afecta negativamente al desarrollo de la empresa, sumado a que no se promueve un plan de carrera definido e inadecuada comunicación entre los miembros que la conforman.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Julcamoro (2014). *“Problemática en el área de mantenimiento de la empresa Seltec Servicios Generales S.R.L. – Cajamarca referida a la calidad del servicio: una propuesta de plan de capacitación - 2014”* (tesis de pregrado). Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- Se elaboró la propuesta del plan de capacitación para el área de Mantenimiento de la empresa Seltec Servicios Generales S.R.L., el mismo que contribuirá a mejorar el desempeño de los empleados y prepararlos para la ejecución eficiente de sus funciones y de esta manera determinar la influencia de factores en la calidad del servicio, tales como: poca importancia a la seguridad y salud ocupacional, desconocimiento de instalación y servicio técnico de aire

acondicionado y calefacción también poco conocimiento sobre calidad del servicio.

Gutiérrez & Mosquera (2016). *“Efectos de los programas de capacitación efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca Gas de Cajamarca, 2015 - 2016”* (tesis de maestría). Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Perú. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- Existe un efecto positivo de la productividad laboral de los trabajadores de la empresa Caxamarca Gas de Cajamarca, debido a las capacitaciones efectivas realizadas en habilidades blandas. Es imprescindible establecer un programa, donde primero se realice un diagnóstico situacional de la gestión de recursos humanos de la empresa, ya que permite tener un panorama amplio de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, para así poder establecer las herramientas necesarias para actuar frente a dicha situación.

Castrejón (2014). *“Problemática en el área de Archivo Registral de la SUNARP – Cajamarca referida a la atención a los usuarios: una propuesta de plan de capacitación - 2014”* (tesis de pregrado). Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- Utilizando las técnicas e instrumentos de recolección de datos se identificaron algunas necesidades de capacitación para el Área de Archivo Registral de la SUNARP – Cajamarca las mismas que detalladas en la propuesta del plan de capacitación, tendrán la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores en cuanto a la atención a los usuarios. Asimismo, los trabajadores de esta área consideran la importancia de ser capacitados dentro de su área de trabajo en temas generales y específicos para un mejor desempeño, por ende, la mejor prestación de servicio.

## **2.2. Base legal**

### **2.2.1. Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades**

- En el Artículo 284.- Denominación, establece que la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada tiene una denominación pudiendo utilizar además un nombre abreviado, al que en todo caso debe añadir la indicación “Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada” o su abreviatura “S.R.L.”.
- En el Artículo 288.- Responsabilidad de los gerentes, establece que los gerentes responden frente a la sociedad por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades o negligencia grave. La acción de la sociedad por responsabilidad contra los gerentes exige el previo acuerdo de los socios que representen la mayoría del capital social.

**2.2.2. Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) D.S. N° 003-97-TR**

- En el Título III - artículo 84°, establece que el empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo a fin de que éste pueda mejorar su productividad y sus ingresos.
- De igual manera, en el artículo 86°, determina que las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades:
  - a. Incrementar la productividad.
  - b. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza.
  - c. Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña.
  - d. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
  - e. Prevenir riesgos de trabajo.

**2.2.3. Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo**

- En el Capítulo III – artículo 27°, establece que el empleador adopta disposiciones para que todo trabajador de la organización esté capacitado para asumir deberes y obligaciones relativos a la seguridad y salud, debiendo establecer programas de capacitación y entrenamiento como parte de la jornada laboral.
- Igualmente, en el artículo 35°, establece que, para mejorar el conocimiento sobre la seguridad y salud en el trabajo, el empleador

debe realizar no menos de cuatro capacitaciones al año en materia de seguridad y salud en el trabajo.

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1. Teoría del capital humano de Becker**

Becker (1983) define al capital humano como un conjunto de capacidades productivas que una persona adquiere a través de la acumulación de conocimientos en general (sistema educativo) o de forma específica (dentro de la empresa).

Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento, sistematizando los aportes de Schultz y realizando una explicación de implicaciones empíricas a través de fórmulas matemáticas, complementando su intento de medir la educación formal y la formación en la empresa.

De igual manera, Becker indica que el mayor tesoro de cada empresa es el capital humano, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Es así que, la capacitación y desarrollo comprende la adquisición de conocimientos técnicos teóricos y prácticas que sirven para el desarrollo de la actividad profesional. Con esto se mide el éxito del capital humano para conocer al mismo tiempo la inversión que es

realizada en relación a las capacitaciones y desempeño laboral de cada trabajador.

Debido a esto, la teoría en mención tiene destacada influencia en el desarrollo de la presente investigación, al relacionar directamente el llevar a la práctica un plan de capacitación para la empresa, lo cual proporcionará a los colaboradores mejorar su nivel de desempeño de manera significativa, así como alcanzar un crecimiento organizacional beneficioso.

### **2.3.2. Teoría neoclásica de la administración**

La presente teoría es un enfoque económico de mediados del siglo XX, la cual tiene como principal exponente a Peter Ferdinand Drucker, ya que prácticamente inventó la moderna administración y desempeñó un papel importante en la formación del pensamiento administrativo al dejar en claro que prevalecen las personas sobre el capital y las mercancías, por esta razón, los trabajadores deben ser tratados como recursos, no como costos.

De igual manera tiene a otros representantes, tales como: Harold Koontz, Ernest Dale, Cyrill O'Donnell, William Newman, George Terry y Louis Allen

Es así que se hace énfasis en la administración de la organización e incorporando la automatización de los procesos para mejorar la eficiencia. Su objetivo principal es controlar, orientar y dirigir a un

conjunto de personas que logren llevar a cabo un trabajo general, utilizando la menor cantidad de recursos posibles. (Martínez, 2012).

**a. Principios**

- La organización debe ser formal.
- División de trabajo y unidad de mando (un solo jefe por subordinado).
- Debe haber especialización, ya sea por finalidad, procesos, por zonas y clientes.
- Debe haber jerarquía en la organización.
- Distribución y relación entre la autoridad y responsabilidad.

**b. Características**

- Gran énfasis en los objetivos y resultados.
- Énfasis en la automatización del proceso productivo.
- Busca reducir la utilización de mano de obra en la producción.
- A mayor crecimiento en la organización, mayor número de empleados.
- Se apoyan en la organización formal.
- Reafirma de manera positiva los enunciados y principios de la teoría clásica.

La importancia de esta teoría en el desarrollo de la presente investigación radica en que toda organización existe para alcanzar objetivos y producir resultados a través de su operación eficiente mediante el desempeño de los individuos, para lo que debe estar

correctamente enfocada, estructurada y orientada, ya que no viven para sí mismas.

### **2.3.3. Teoría del comportamiento organizacional**

Esta teoría aparece al final de la década de 1940 con Herbert A. Simon con el surgimiento de su libro “Teoría del comportamiento en la administración”, mediante la redefinición de nuevos conceptos, variables y sobre todo una visión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano en las organizaciones.

Algunos exponentes de esta teoría son: Abraham Maslow, Douglas McGregor, Herbert Simon, Chester Bernard y Rensis Likert.

Tiene una profunda reformulación en la filosofía administrativa (delegación, equipo de trabajo, enriquecimiento del cargo, retroalimentación, capacitación y desarrollo de personas).

La conducta organizacional de la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, se necesita conocer las necesidades humanas y así mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones. Se ocupa de estudiar lo que los trabajadores hacen y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización, destacando el comportamiento referente al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins, 2004, p. 160)

#### **a. Importancia**

- Ayuda a predecir qué harán los colaboradores al interior de las empresas.
- Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y grupos.
- Busca resultados eficaces a través del estudio de los individuos, grupos y estructura de la empresa.
- Incluye la capacidad de entender a los colaboradores.
- Es requisito básico para el éxito en la conducción de una empresa.
- Mejora las capacidades de los colaboradores.

Esta teoría en mención, es de gran aporte al presente trabajo de investigación debido al énfasis en el conocimiento que debe tener el administrador o directivos de la organización acerca de las necesidades del trabajador, de tal manera que exista una mejor comprensión de las conductas que se presenten y así se pueda mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

#### **2.3.4. Teoría bifactorial de Herzberg**

Propuesta por Frederick Herzberg en 1959, las personas están influenciadas por dos factores (Campoy, 2010). Es así que se tiene a los siguientes factores:

**a. Factores motivacionales:** relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Así mismo, los factores que provienen del interior del individuo, su efecto se da sobre el comportamiento de las personas y al ser óptimos provocan la

satisfacción junto al desarrollo personal. Se plantea los siguientes: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción.

**b. Factores higiénicos:** factores extrínsecos relacionados con la insatisfacción. Se afirma que sólo éstos son tomados en cuenta en la motivación de los colaboradores, cuando son óptimos solo evitarán la insatisfacción sin conseguir elevar consistentemente la satisfacción. Se tiene a: sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación.

La presente teoría, refiere a que la capacitación es parte del crecimiento personal de cada colaborador y esto se llevará a cabo mediante la realización de talleres o cursos como: trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, empoderamiento, entre otros. De esta manera, los colaboradores desarrollarán y reforzarán habilidades y conocimientos útiles en el logro de objetivos, evitando la insatisfacción.

## **2.4. Bases conceptuales**

### **2.4.1. Plan de capacitación**

#### **2.4.1.1. Definición**

Chiavenato (2007) define el plan de capacitación como un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada,

mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Es así que también consiste en la traducción de expectativas y necesidades de una organización a nivel formativo, se podrá concretar cómo, cuándo y quiénes van a participar en las acciones de capacitación, todo ello en búsqueda de la mejora continua del capital humano.

#### **2.4.1.2. Importancia**

Chiavenato (2007), indica que el plan de capacitación tiene las siguientes aportaciones para los colaboradores y la empresa:

- **Integrar a la plantilla** en la actividad de la compañía, mediante el refuerzo de las fortalezas y la subsanación de las debilidades de cada profesional.
- **Optimizar el desempeño profesional**, a través de la adquisición de nuevas habilidades y capacidades.
- **Reducir los errores y fallos** durante el proceso productivo de cada colaborador.
- **Facilitar la consecución de los objetivos** de la organización y potenciar la capacidad de adaptación a los cambios, al contar con colaboradores altamente preparados.
- **Definir las carreras profesionales de los colaboradores**, mediante el establecimiento de un itinerario de crecimiento de los colaboradores en la empresa.

- **Fomentar la implicación y motivación de los colaboradores,** pues la formación está estrechamente vinculada con la satisfacción laboral.
- **Mejorar la atracción, retención del talento,** reduciendo la rotación y absentismo de los colaboradores.
- **Contribuir a la consecución de mejores resultados empresariales,** gracias a una mayor implicación y productividad de los equipos.

#### **2.4.1.3. Estructura**

Por otro lado, Chiavenato (2007) propone un modelo general como guía para elaborar un plan de capacitación, compuesto por:

- a. Presentación.
- b. Justificación.
- c. Datos generales de la empresa.
- d. Alcance.
- e. Finalidad.
- f. Base legal.
- g. Objetivos (general y específicos).
- h. Políticas.
- i. Metas.
- j. Tipos de capacitación.
- k. Modalidades de capacitación.
- l. Niveles de capacitación.

- m. Duración.
- n. Contenidos.
- o. Métodos.
- p. Recursos (humanos y materiales).
- q. Cronograma.
- r. Presupuesto.
- s. Financiamiento.

#### **2.4.1.4. Dimensiones e indicadores**

Chiavenato (2007) menciona que el proceso de capacitación consta de cuatro dimensiones, las cuales son descritas a continuación:

##### **a. Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación**

Esta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para ello, se realizará la evaluación a tres niveles de indicadores, siendo:

- **Nivel organizacional:** examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación, permitiendo establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales necesarios a enfrentar. Se deben tomar en cuenta las metas, planes estratégicos y resultados de la planeación en recursos humanos.

- **Nivel de tareas:** consta en determinar cuál debe ser el contenido del plan de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe considerar lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- **Nivel de personas:** conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando del plan de capacitación.

Una vez analizados los indicadores antes mencionados, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberán definirse formalmente en términos de objetivos.

Algunos medios para determinar las necesidades son: evaluaciones de desempeño, observación, cuestionarios, entrevistas con supervisores y gerentes.

#### **b. Diseño del plan de capacitación**

La presente etapa, a la vez se compone de cinco indicadores fundamentales, los cuales son:

- **Establecimiento de objetivos de capacitación:** los principales objetivos a los que debe enfocar la capacitación son: 1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; 2) brindar oportunidades para

el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas y 3) cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de administración. Una vez definidos los objetivos, se estará en condiciones de desarrollar el plan, seleccionando las metodologías apropiadas en función de los recursos disponibles y presupuesto. Es recomendable que los objetivos sean claros, retadores, cuantificables y alcanzables.

- **Estructuración de contenidos de la capacitación:** el contenido para las sesiones o cursos de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, políticas, etc. Además, se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje, proponiéndose la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes, llenando así las necesidades de la organización y de los participantes.
- **Diseño de actividades de instrucción:** una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos, se procede a determinar el contenido del plan

de capacitación, porque se sabrá a quien está dirigido, que deficiencias corregirá, habilidades a desarrollar, entre otros. Así mismo, esto permitirá que los cursos se desarrollen junto a sus objetivos, creando un cronograma que sirva como un mapa o guía para realizar la capacitación.

- **Selección de recursos didácticos:** constituidas por las formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir sus conocimientos con el propósito de que la información sea entendida y/o asimilada por los aprendices.

La alta dirección puede participar activamente en la elaboración del plan de capacitación, dado que comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan.

### **c. Implementación del plan de capacitación**

Para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos, existe diversidad de métodos, siendo el más generalizado: la capacitación en el puesto de trabajo, ya que proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como la oportunidad de desarrollar una relación entre el superior y el subordinado. Los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor

o de otro capacitador, en la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

#### **d. Evaluación del plan de capacitación**

En esta etapa final, se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué se está obteniendo del plan de capacitación? ¿Se está usando productivamente el tiempo y dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación impartida es la adecuada? La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad, ya que muchas veces la capacitación no funciona como esperan los que creen e invierten en ella. La evaluación, debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el plan de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Existen varios modelos para evaluar hasta qué punto el plan de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Pocas organizaciones evalúan bien sus planes de capacitación.

## **2.4.2. Capacitación**

### **2.4.2.1. Definición**

Chiavenato (2009) define a la capacitación como un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Así mismo implica una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar o mostrar, por ejemplo, a un operador de máquina, como funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o incluso a un supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. (Dessler, 1976, p. 276)

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Siliceo, 2004, p. 95)

Por ello, cabe resaltar la importancia de un modelo de capacitación interna en las pequeñas empresas para que puedan ser competitivas a su nivel y así puedan cumplir con la demanda de cantidad y calidad que exige el cliente. Sin embargo, es claro que en este ámbito se requiere de una estrategia efectiva que esté acorde al presupuesto de las pequeñas instituciones y que se adecúen a los perfiles de los colaboradores, toda vez que, por su mismo tamaño, estas organizaciones plantean diversas limitaciones para la implementación de un plan de capacitación de personal.

#### **2.4.2.2. Importancia**

Cota & Rivera (2017) describen que la importancia de la capacitación radica principalmente en lo siguiente:

- Ayuda a la organización, conduciendo a mayor rentabilidad y fomentando actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo, dando lugar a que el colaborador interiorice y ponga en práctica las variables: motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones en el grupo de trabajo, fomentando la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Además, la capacitación está pensada en mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos

sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Son la manera más eficaz de protección del colaborador, en primer lugar, ya que, si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; por otro lado, si un colaborador se desvincula, mientras esté más entrenado, tendrá más facilidad de volver a conseguir un nuevo empleo.

#### **2.4.2.3. Beneficios**

Al ser la finalidad de la capacitación, ayudar a los colaboradores a alcanzar los objetivos de la empresa proporcionándoles la posibilidad de adquirir el conocimiento, práctica y conducta requerida por la organización, los beneficios se clasifican en tres niveles. (Chiavenato, 2007, p. 386)

##### **a. Para las empresas**

- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos, por tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación entre el jefe y los subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.

- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

**b. Para el empleado**

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hace sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

**c. Para las relaciones humanas, internas y externas**

- Mejora la comunicación entre grupos.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hace viable los planes de la organización.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

**2.4.2.4. Identificación de la necesidad de capacitación**

Los indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de capacitación ya existentes (indicadores a posteriori). (Chiavenato, 2009, p. 378)

**a. Indicadores a priori:** eventos que, de ocurrir, proporcionarán necesidades futuras de capacitación previsible en la organización, se considera a:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Ausencias, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.

- Cambio de los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de maquinaria y equipo.
- Producción y comercialización de nuevos productos y servicios.

**b. Indicadores a posteriori:** problemas provocados por necesidades de capacitación no atendidas, además relacionados con la producción o con el personal, sirviendo como un diagnóstico de necesidades:

▪ **Problemas de producción:**

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Poca versatilidad de los empleados.
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

▪ **Problemas del personal:**

- Relaciones deficientes entre el personal.

- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Demasiadas ausencias y sustituciones.
- Mala atención al cliente.
- Comunicación deficiente.
- Tendencia a atribuir faltas a los demás.
- Errores en la ejecución de órdenes, etc.

#### **2.4.2.5. Tipos**

Referente a (Reynoso, 2013) considera principalmente cuatro tipos de capacitación, siendo:

**a. Capacitación inductiva:** orientada a facilitar la integración del nuevo colaborador a su ambiente de trabajo. Desarrollada normalmente como parte del proceso de selección de personal, sin embargo, también puede llevarse a cabo previamente a este proceso, como capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

**b. Capacitación preventiva:** orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Pretende preparar al personal para enfrentar con éxito la adopción de

nuevas metodologías de trabajo, nuevas tecnologías o uso de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

**c. Capacitación correctiva:** orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la “evaluación de desempeño” realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

**d. Capacitación para el desarrollo de carrera:** semejante a la capacitación preventiva, pero orientada a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Pretende mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades y cambiar el tipo de puestos.

#### **2.4.2.6. Modalidades**

Reynoso (2013) refiere que los tipos de capacitación antes mencionados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- a. **Formación:** con la finalidad de impartir conocimientos básicos orientados a que proporcionen una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- b. **Actualización:** busca proporcionar conocimientos y experiencias derivadas de recientes avances científicos – tecnológicos en una determinada actividad.
- c. **Especialización:** orientada a profundizar y dominar conocimientos y experiencias e incluso al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- d. **Perfeccionamiento:** propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- e. **Complementación:** para reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandadas por su puesto, además requiriendo alcanzar el nivel que éste exige.

#### 2.4.2.7. Niveles

En relación a lo expuesto por (Reynoso, 2013) tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- a. **Nivel básico:** dirigido a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la empresa. Tiene por

finalidad proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

- b. Nivel intermedio:** dirigido al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de la misma. Busca ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- c. Nivel avanzado:** dirigido al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Pretende preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

#### **2.4.2.8. Recursos**

Reynoso (2013) considera dos componentes esenciales para llevar a cabo una capacitación:

- a. Recursos humanos:** conformado por los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, psicólogos, ingenieros, etc.

**b. Recursos materiales:**

- **Infraestructura:** las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- **Mobiliario, equipo y otros:** conformado por carpetas, mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, tv, proyector, ventilación adecuada, entre otros.
- **Documentos técnico – educativo:** entre ellos se tiene a los certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

**2.4.2.9. Métodos**

Impartir la capacitación puede llevarse a cabo mediante una diversidad de métodos. (Alles, 2017, p. 156)

- a. Cursos formales de capacitación:** clásicos cursos de capacitación empresarial hasta los postgrados direccionados elegidos por la organización y pagados por ella. En el caso de estudios de grado o postgrado, las variantes oscilan entre el pago total de los gastos de estudio y de una parte de los mismos.
- b. Lecturas guiadas:** sugeridas por los tutores, mentores, jefes u otras personas que influyen favorablemente en el desarrollo de los conocimientos y competencias.
- c. On – line:** o instrucción guiada a través del ordenador, las personas pueden elegir el horario en que se capacitará.

- d. Seminarios externos:** se debe tener el máximo cuidado en elegir los temas.
- e. Estudios de casos:** se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral, la característica de estos casos es que no tengan sólo una solución, sino que, para su análisis grupal, presente varias soluciones, además es conducida por un moderador.
- f. Juegos gerenciales:** permite a los participantes asumir papeles como el de presidente, gerente o sub gerente de algún área de dos o más organizaciones hipotéticas, para competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios.
- g. Prácticas en el manejo de documentos:** los participantes establecen prioridades para luego manejar diversos documentos de negocios, mensajes electrónicos, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador.
- h. Role playing:** entrenamiento a través de la simulación, muy parecido a los juegos gerenciales y seminarios.
- i. Rotación de puestos:** conocido como capacitación cruzada, en el que los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia.
- j. Aprendices:** combina la instrucción en el salón de clases con el puesto de trabajo, común en los puestos de oficios tales como

de un plomero, peluquero, carpintero, maquinista; mientras se está en el entrenamiento el empleado gana menos que el maestro de oficio, quien a su vez hace la vez de instructor.

#### **2.4.2.10. Niveles de evaluación de la capacitación**

Kirkpatrick & Kirkpatrick (2000) proponen un modelo de cuatro niveles para evaluar la efectividad de la capacitación:

##### **a. Nivel 1. Reacción**

Evalúa el nivel de conformidad del participante respecto al curso desarrollado. Se evalúan variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, entre otros. Como instrumento de evaluación se utiliza una encuesta al final del curso, esta herramienta es económica y útil para saber cómo se sintió el participante, aunque subjetiva e insuficiente para comprobar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

##### **b. Nivel 2. Aprendizaje**

Determina si el participante aumentó sus conocimientos o habilidades. Se realiza a través de test, evaluaciones y observaciones, además se necesita diseñar indicadores claros y precisos en relación a los objetivos de aprendizaje planteados. Es útil cuando se trabaja contenidos cognitivos o habilidades manuales, e inadecuado para medir competencias genéricas y actitudes.

### **c. Nivel 3. Conducta**

Mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. Se realiza a través de observaciones y entrevistas. Requiere definir claramente indicadores, inversión de tiempo y el compromiso de cada uno de los involucrados. Así mismo, permite verificar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

### **d. Nivel 4. Resultados**

Mide el cambio producido en el participante a partir de la capacitación brindada, lo cual impacta en los resultados del negocio. Como herramientas se utiliza los indicadores del negocio (volumen de ventas, rotación del personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.) que, en este caso, requieren relacionarse con la capacitación. Para ello se requiere un análisis objetivo que examine a las diferentes variables en su respectivo contexto y pondere el grado de impacto de la capacitación.

## **2.4.3. Desempeño laboral**

### **2.4.3.1. Definición**

El desempeño viene definido como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2000, p. 245)

Palaci (2005) explica que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Además, existen elementos que influyentes que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño, entre ellos están: retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado.

Según (Benavides, 2002) define al desempeño y lo relaciona con aptitudes, alegando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias, mejorará su desempeño. De igual manera, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un trabajo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

#### 2.4.3.2. Importancia

En tiempos pasados muchas organizaciones solo evaluaban funciones que realizaba un colaborador. Sin embargo, hoy en día existen tres comportamientos que constituyen el desempeño laboral. (Robbins & Judge, 2013, p. 595)

- a. **Desempeño de la tarea:** refiere a la ejecución de las funciones que debe desarrollar el colaborador en su puesto de trabajo, lo cual contribuirá a la producción de un bien o un servicio con el fin de apoyar a las necesidades de la organización e individuales.
- b. **Civismo:** dirigido al ámbito psicológico de cada colaborador, es decir el trato y apoyo que puede brindar a sus compañeros de trabajo, siempre con tolerancia, sugerencias constructivas y diciendo cosas positivas del trabajo, a fin de lograr los objetivos de la organización.
- c. **Falta de productividad:** relacionado con aspectos que dañan la relación laboral entre empresa – colaborador. Son conductas que afectan el correcto funcionar de la empresa como los robos, hostilidad entre compañeros y ausentismo frecuente, son formas de incentivar una baja productividad en un puesto de trabajo.

#### 2.4.3.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

Los muchos objetivos que pretende alcanzar la evaluación del desempeño en tres fases. (Chiavenato, 2000, p. 247)

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales.

#### **2.4.3.4. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Los principales beneficios de la evaluación del desempeño se distribuyen en tres niveles. (Chiavenato, 2000, p. 248)

##### **a. Para el gerente**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de los subordinados.
- Comunicarse con los subordinados para hacer comprender a la evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

### **b. Para la persona**

- Conocer las reglas del juego, es decir, comportamiento y desempeño de los colaboradores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una autoevaluación y crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### **c. Para la organización**

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, seleccionando a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados, con el estímulo a la

productividad y mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

#### **2.4.3.5. Métodos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente. (Chiavenato, 2011, p. 249)

**a. Método de escala gráfica:** evalúa mediante factores previamente definidos y graduados, haciendo uso de un formulario de doble entrada. Sin embargo, su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador. Se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

**b. Método de elección forzada:** conocido también como “forced choice method”, evalúa el desempeño por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado.

**c. Método de investigación de campo:** basado en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño, se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con

base en el análisis de hechos y situaciones. El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación con la asesoría de un especialista (staff) en la materia.

**d. Método de incidentes críticos:** basado en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). No se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y negativos del desempeño evaluado.

**e. Método de comparación por pares:** compara 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. Sin embargo, es un proceso simple y poco eficiente, recomendado cuando los evaluadores no tengan las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

**f. Método de frases descriptivas:** difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”).

#### 2.4.3.6. Dimensiones e indicadores

El desempeño laboral depende de los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. (Chiavenato, 2000, p. 246) Para ello se considera principalmente dos dimensiones, siendo:

**a. Dimensión de los factores actitudinales:** factores relacionados directamente con el “saber - ser” o “saber - actuar” frente a una situación determinada, son muy útiles para el desempeño profesional y sin los cuales no se podría aprovechar los conocimientos, conforman la salud emocional y habilidad para interactuar con los demás al llevar a cabo las tareas. Para el análisis de esta dimensión se hace uso de los siguientes indicadores:

- **Orientación a resultados:** responder de forma eficiente con las funciones encomendadas, para beneficiar y lograr los resultados esperados por la organización.
- **Disciplina:** conjunto de acciones tendientes a lograr el acatamiento de normas de conducta en la organización, por parte de los colaboradores.
- **Actitud cooperativa:** predisposición para tener afinidad dentro de un equipo de trabajo, para generar solidaridad y compañerismo.

- **Iniciativa:** predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la proactividad.
- **Responsabilidad:** cumplimiento de todas las tareas asignadas en un determinado tiempo.

**b. Dimensión de los factores operativos:** factores relacionados con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación de los individuos en los mismos, son parte de la eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto en específico. Para el análisis de esta dimensión se hace uso de los siguientes indicadores:

- **Conocimiento del trabajo:** comprensión de las tareas y funciones del trabajo que se realiza en determinado puesto de trabajo.
- **Calidad:** objetivo alcanzable, resultado de un esfuerzo continuo y realizando bien las cosas minimizando errores.
- **Exactitud:** resultado logrado que se pretendía, implica inexistencia del error o fallo.
- **Trabajo en equipo:** habilidad de realizar un buen trabajo junto a otras personas, relacionándose efectivamente para lograr éxito en las metas propuestas.

- **Liderazgo:** influencia ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.

Las conductas en un colaborador pueden desajustarse ya sea por razones de déficit de capacitación o por otros problemas que generan dificultades en la interacción laboral; algunas conductas pueden ser provocadas por las condiciones laborales, las relaciones y tratos que reciban en su ambiente laboral.

## 2.5. Definición de términos básicos

- **Actitud:** organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Variable sujeta a inferencias observables (Rodríguez, 1991, p. 81).
- **Aprendizaje:** cambio de conducta como el resultado de un cambio potencial en una conducta – bien a nivel o psicomotor – que se manifiesta cuando estímulos externos incorporan nuevos conocimientos, estimulan el desarrollo de habilidades y destrezas o producen cambios provenientes de nuevas experiencias (Rojas, 2001).
- **Autoevaluación:** proceso mediante el cual una persona se evalúa a sí misma, es decir, identifica y pondera su desempeño en el cumplimiento de

una determinada tarea o actividad, o en el modo de manejar una situación (Ucha, 2011).

- **Capacitación:** proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral (Chiavenato, 2009).
- **Conducta:** expresión de las particularidades de los sujetos, es decir la manifestación de la personalidad. Hace referencia a los factores visibles y externos de los individuos (Raffino, 2019).
- **Evaluación:** etapa del proceso educativo que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación (Lafourcade, 1972, p. 1).
- **Desempeño:** comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000, p. 245).
- **Eficacia:** capacidad de tomar las decisiones necesarias y adecuadas que lleven a la empresa a cumplir las metas trazadas, haciendo el menor uso de sus recursos. Por comunión perfecta, toda empresa que practique la eficacia, deberá tender a la eficiencia (Robbins & Coulter, 2005, p. 378).
- **Eficiencia:** capacidad de una empresa o grupo empresarial de obtener los mejores resultados con la menos utilización de recursos, tanto humanos, materiales y financieros. Los errores de una gestión implican gastos,

mientras que las tareas llevadas a cabo bajo la eficiencia se traducen en ahorro (Robbins & Coulter, 2005, p. 378).

- **Habilidad:** capacidades que permiten al individuo conocer, pensar, almacenar información, organizarla y transformarla hasta generar nuevos productos, realizar operaciones tales como establecer relaciones, formular generalizaciones, tomar determinaciones, resolver problemas y lograr aprendizajes perdurables y significativos (Gardner, 1985).
- **Método:** modo de decir o hacer algo con orden. Procedimiento científico seguido en la ciencia para hallar la verdad. Este procedimiento se usa para realizar una tarea específica en la clase o módulo y alcanzar algo que se adopta para enseñar o educar (Raffino, 2019).
- **Necesidad:** impulso que surge instigado por un estado de tensión de sujeto, frente a una carencia específica, siendo necesidades fisiológicas, de seguridad del “yo”, de pertenencia y necesidad de libertad e independencia (Krmpotic, 2000).
- **Productividad:** uso eficiente de recursos – trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Es la posibilidad de aumentar la producción a partir del incremento de cualquiera de los factores productivos antes mencionados (Sladogna, 2017).

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** La formulación de un plan de capacitación y su posterior implementación permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.

#### 3.2. Hipótesis específicas

- **H<sub>1</sub>:** Las necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. son acerca de habilidades gerenciales, toma de decisiones, trabajo en equipo y seguridad y salud ocupacional.
- **H<sub>2</sub>:** El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. es deficiente.

#### 3.3. Variables

**3.3.1. Variable independiente:** plan de capacitación

**3.3.2. Variable dependiente:** desempeño laboral.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **4.1.1. Tipo y nivel de investigación**

La presente investigación es considerada de tipo aplicada por el recojo y análisis de datos, además de nivel explicativa, debido a que describe e identifica los elementos y características de las variables objeto de estudio. Además, propone un plan de capacitación orientado a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.

##### **4.1.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental – transversal, ya que, en el estudio respectivo, se observó los fenómenos en su contexto natural sin llegar a la manipulación de las variables, además que la información fue tomada en un determinado periodo de tiempo.

#### **4.2. Método de investigación**

**4.2.1. Método analítico – sintético:** con los datos obtenidos de materiales informativos, documentos de gestión, normas, leyes y otras fuentes, se formularon conclusiones, recomendaciones y apreciaciones críticas en forma sintética para la investigación.

**4.2.2. Método inductivo – deductivo:** se analizó y estudió los factores medibles dentro del desempeño laboral de los colaboradores.

### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Población

En la presente investigación, la población está constituida por los diez (10) colaboradores, del nivel ejecutivo, operativo y staff de la empresa de transporte de carga Transmar Services Cargo S.R.L.

#### 4.3.2. Muestra

Debido a que la población es pequeña, se aplicó un censo. Por lo tanto, la muestra es igual a la población.

**Tabla 1**  
*Fuerza laboral*

<b>Nivel</b>	<b>Unidad administrativa</b>	<b>Puesto</b>	<b>Cant.</b>
Ejecutivo	Gerencia general	Gerente general	01
Administrativo	Administración	Administrador	01
		Asistente administrativo	01
Operativo	Dpto. de operaciones	Jefe de dpto. operaciones	01
		Conductores	04
Staff	Oficina de contabilidad	Contador	01
	Oficina de recursos humanos	Jefe de dpto. recursos humanos	01
Total			10

### 4.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis para el presente trabajo de investigación, está dada por los colaboradores del nivel ejecutivo, administrativo, operativo y staff de la empresa Transmar Services Cargo S.R.L del distrito de Cajamarca.

## **4.5. Operacionalización de variables**

### **4.5.1. Variable independiente**

Plan de capacitación

### **4.5.2. Variable dependiente**

Desempeño laboral

**Tabla 2***Matriz de operacionalización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
Plan de capacitación	Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Siliceo, 2004)	- Detección de necesidades de capacitación	- A nivel organizacional - A nivel de funciones o tareas - A nivel de persona	Cuestionario censal
		- Diseño del plan de capacitación	- Objetivos - Contenidos - Actividades - Recursos didácticos	
Desempeño laboral	Comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2000)	- Factores actitudinales	- Orientación a resultados - Disciplina - Actitud cooperativa - Iniciativa - Responsabilidad	Escala de Likert:  - Nunca - Algunas veces - Frecuentemente - Siempre
		- Factores operativos	- Conocimiento del trabajo - Calidad - Exactitud - Trabajo en equipo - Liderazgo	

## **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**4.6.1. Técnica de censo:** se hizo a base del instrumento denominado como cuestionario censal, a fin de que el encuestado plasme la información que se requiere, respetando la respuesta que dé, para determinar los problemas, necesidades de capacitación y proponer el plan. Los dos instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- **Cuestionario censal - diagnóstico de necesidades de capacitación en Transmar Services Cargo S.R.L.**

Instrumento elaborado por la autora de la presente investigación, con el objetivo de diagnosticar las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores de la organización. Así mismo, está compuesto por 15 preguntas, que se encuentran divididas estratégicamente para realizar un diagnóstico en sus tres dimensiones: a nivel organizacional, de funciones o tareas y de personas.

- **Cuestionario censal - evaluación de desempeño laboral de los colaboradores de Transmar Services Cargo S.R.L.**

Instrumento elaborado por la autora de la presente investigación, con el objetivo de recabar información y medir el nivel de desempeño laboral que presentan los colaboradores de la organización. Así mismo, está compuesto por 30 ítems, los mismos que se encuentran divididos estratégicamente en sus dos dimensiones: actitudinal (orientación a resultados, disciplina,

actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad) y operacional (conocimiento del trabajo, calidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo). Las respuestas se midieron en escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta para cada ítem, con los valores que a continuación se muestran:

**Tabla 3**

*Escala de Likert*

<b>Alternativa</b>	<b>Valor</b>
Nunca	0
Algunas veces	1
Frecuentemente	2
Siempre	3

#### **4.6.2. Confiabilidad del instrumento**

El coeficiente Cronbach se utiliza para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, así mismo varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta). Si el coeficiente se encuentra en la dimensión media, baja o muy baja, se sugiere repetir la validación del instrumento, puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0.61. (Palella & Matins, 2006, p.181)

Al probar la consistencia de los instrumentos respectivos aplicados al objeto de estudio, el instrumento de diagnóstico de necesidades de capacitación obtuvo un alfa de Cronbach de 0.6335 considerada en el rango de dimensión alta y el instrumento de desempeño laboral, 0.6477 considerada en el rango de dimensión alta.

**Tabla 4***Criterios de decisión - confiabilidad*

<b>Rango</b>	<b>Dimensión</b>
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy baja

Fuente: Palella &amp; Martins, 2006, p.181

#### 4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

- Para hallar el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, se hizo uso del programa para análisis epidemiológico de datos tabulados EPIDAT versión 3.1.
- El procesamiento de los datos se realizó manualmente y computarizada, con ayuda de la aplicación informática Microsoft Excel 2017.
- Al haber realizado la recolección de datos mediante la aplicación de los instrumentos respectivos, se procedió a tabular sistematizadamente para facilitar la cuantificación de los mismos.
- Para el análisis comparativo y manejo tabular de los datos, se hizo uso de tablas y gráficos estadísticos para cada variable e indicador seleccionado.
- Con respecto al análisis de los datos referente al desempeño laboral, los rangos para calificar el nivel de desempeño laboral fueron:

**Tabla 5***Rangos de calificación - desempeño laboral*

<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
Óptimo	[60 – 90>
Aceptable	[30 – 60>
Deficiente	[0 – 30>

- Se llevó a cabo una validación de la información a través de la contrastación de la hipótesis.
- Se elaboró y redactó la síntesis, con la incorporación de una nueva estructura de los elementos fundamentales desechando algunos datos de escaso grado de significación.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados

##### 5.1.1. Resultados del cuestionario de diagnóstico de necesidades de capacitación

###### 5.1.1.1. A nivel organizacional

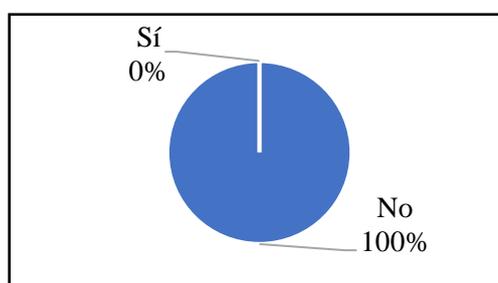
###### a. Inducción general

Pregunta 1: ¿Recibió usted capacitación al momento de ingresar a laborar en la empresa?

**Tabla 6**  
*Inducción general*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 1.** Inducción general

Fuente: tabla 6

### Interpretación:

Respecto de la capacitación al momento de ingresar a laborar, se determinó que el 100% de los colaboradores no reciben capacitación previa al ser contratados con respecto a recibir información relacionada con sus puestos de trabajo y la organización, siendo necesario para el conocimiento y desarrollo del cargo.

### b. Instrumentos técnico - normativos de gestión

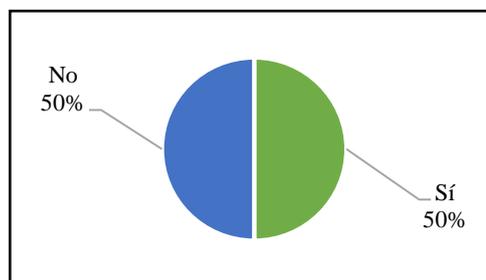
Pregunta 2: ¿Conoce usted la filosofía de la empresa (misión, visión, valores), manuales y políticas?

**Tabla 7**

*Instrumentos técnico - normativos de gestión*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 2.** Instrumentos técnico - normativos de gestión

Fuente: tabla 7

### Interpretación:

Respecto a los instrumentos técnico - normativos de gestión en la empresa, tales como manuales (MOF, RIT), normas generales (políticas) y filosofía (misión, visión, valores); se determinó que solo el 50% de los colaboradores indican si conocerlos, lo cual no permite regular el funcionamiento organizacional de forma integral para el cumplimiento de los objetivos.

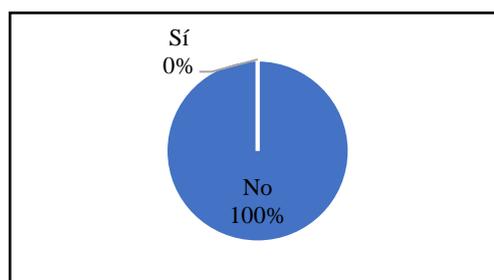
### c. Normas de capacitación

Pregunta 3: ¿La empresa brinda como mínimo, cuatro capacitaciones al año, exigidas por la Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo?

**Tabla 8**  
*Normas de capacitación*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 3.** Normas de capacitación  
Fuente: tabla 8

### Interpretación:

Respecto a las normas de capacitación, de acuerdo a la Ley N° 29783, el 100% de los colaboradores no reciben capacitación alguna como mínimo para una adecuada prevención de daños a la salud por el desempeño laboral, solución de problemas de seguridad y control de riesgos emergentes en sus actividades diarias.

#### d. Actualización profesional

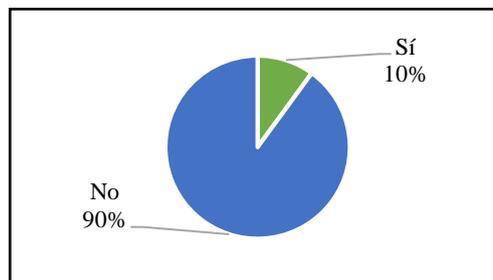
Pregunta 4: ¿La organización lo capacita y evalúa periódicamente?

**Tabla 9**

*Actualización profesional*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 4.** Actualización profesional

Fuente: tabla 9

### Interpretación:

Respecto a la actualización profesional de los colaboradores a cerca de su capacitación y evaluación periódica, solo el 10% de ellos indican si ser capacitados y el 90% restante no han recibido conocimientos de acuerdo a sus necesidades, para mejorar su actitud, habilidades y conductas en beneficio del desempeño organizacional.

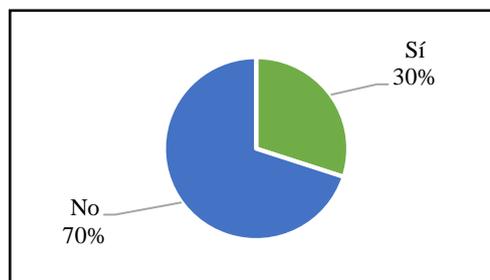
### e. Desempeño laboral

Pregunta 5: ¿La organización se preocupa por mejorar su nivel de desempeño?

**Tabla 10**  
*Desempeño laboral*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 5.** Desempeño laboral  
Fuente: tabla 10

### **Interpretación:**

Respecto al desempeño laboral de los colaboradores, el 30% de ellos indica que la organización si muestra preocupación por mejorarlo. Sin embargo, en su mayoría, el 70% de los mismos perciben el desinterés de la empresa por ayudarlos con la ejecución, información y formación adecuada en el desarrollo de todas sus actividades referentes al puesto que ocupan.

### **Interpretación:**

De acuerdo al **diagnóstico** de necesidades a nivel organizacional, se ha determinado que el nivel ejecutivo, administrativo, operativo y staff de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. necesita capacitarse. Ningún colaborador recibió capacitación alguna al momento de ingresar a laborar, la mitad de ellos desconocen la filosofía, manuales y políticas de la organización. Así mismo, confirman que la organización no les brinda las cuatro capacitaciones que la Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo exige a empresas según la actividad que desarrollan, además de no ser evaluados constantemente respecto al desempeño que presentan.

### 5.1.1.2. A nivel de funciones o tareas

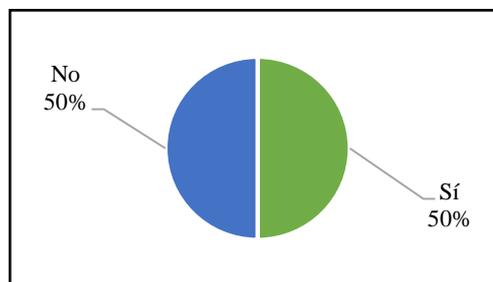
#### f. Idoneidad para el cargo

Pregunta 6: ¿Considera usted que tiene los conocimientos y/o habilidades necesarias para desempeñar su trabajo?

**Tabla 11**  
*Idoneidad para el cargo*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 6.** Idoneidad para el cargo  
Fuente: tabla 11

#### **Interpretación:**

Respecto a la idoneidad para el cargo, el 50% de los colaboradores consideran contar con suficiente competencia, a nivel de conocimientos como experiencia, para ejercer las funciones de requieren sus puestos; por otro lado, el 50% restante no lo considera así. Esto quiere decir que es necesario capacitarlos para evitar fuga de talentos o rotación del personal, asegurando el buen rendimiento de la empresa a mediano y largo plazo.

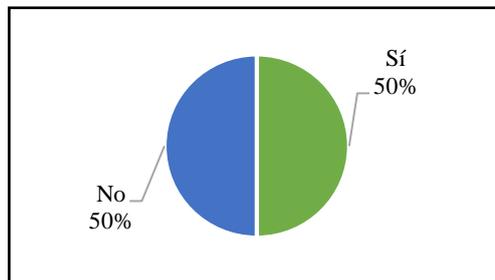
### g. Conocimientos

Pregunta 7: ¿Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?

**Tabla 12**  
*Conocimientos*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 7.** Conocimientos  
Fuente: tabla 12

### Interpretación:

Respecto a los conocimientos en su puesto de trabajo, el 50% de los colaboradores se sienten seguros. Por otro lado, en igual proporción, el otro 50% poseen inseguridad de acuerdo a sus conocimientos al tener dudas o miedos al momento de tomar decisiones, lo cual genera un alto nivel de estrés asociado a un deterioro de la salud física y psicológica de los colaboradores, sus actitudes y comportamientos.

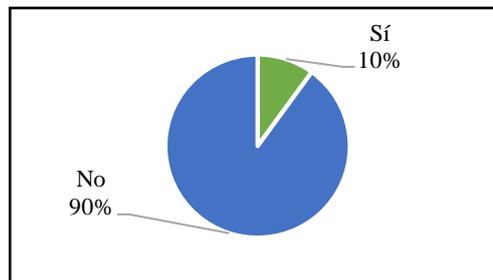
## h. Riesgos laborales

Pregunta 8: ¿Conoce usted los riesgos a los que se encuentra expuesto de acuerdo al puesto en el que se desempeña?

**Tabla 13**  
*Riesgos laborales*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 8.** Riesgos laborales  
Fuente: tabla 13

### Interpretación:

Respecto a los riesgos laborales, sólo el 10% de los colaboradores conocen los riesgos que implican sus actividades. Sin embargo, el 90% de los mismos poseen total desconocimiento a cerca de la identificación de riesgos, diseño de herramientas y acciones eficaces para controlarlos y evitarlos, ya que se debe tener en cuenta que, si el bienestar del colaborador es afectado, su productividad disminuirá considerablemente.

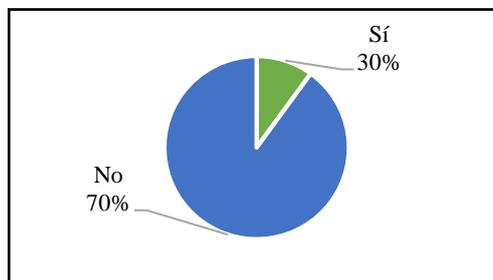
**i. Elementos de protección personal**

Pregunta 9: ¿Realiza usted y hace uso correcto de sus elementos de protección personal respectivos?

**Tabla 14**  
*Elementos de protección personal*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 9.** Elementos de protección personal  
Fuente: tabla 14

**Interpretación:**

Respecto al uso correcto de los elementos de protección personal, únicamente el 30% de los colaboradores cumplen con proteger su cuerpo de factores de riesgo que puedan ocasionar una lesión o enfermedad. Por el contrario, el 70% restante de los mismos, hacen caso omiso, poniendo en peligro el resguardo de su integridad física al aumentar la gravedad de las consecuencias ante un posible accidente sufrido.

**j. Capacitación a nivel ejecutivo, administrativo, staff y jefe de operaciones**

**Tabla 15**

*Capacitación a nivel ejecutivo, administrativo, staff y jefe de operaciones*

	Tema	Puntaje	%
Habilidades	Compromiso laboral	2	50%
	Liderazgo y trabajo en equipo	4	100%
	Toma de decisiones y empoderamiento	4	100%
	Manejo de conflictos	1	25%
	Habilidades gerenciales	3	75%
	Comunicación asertiva	2	50%
Puesto	Computación e informática	1	25%
	Gestión del recurso humano	4	100%
	Gestión documentaria	3	75%
	Tributación	1	25%
	Estados financieros	0	0%
	SCTR y pólizas vehiculares	4	100%
SST	Primeros auxilios	4	100%
	Equipos de protección personal	4	100%
	Lucha contra incendios y manejo de extintores	4	100%
	Investigación de accidentes e incidentes	2	50%
	Ergonomía laboral	1	25%
	Prevención del estrés laboral	1	25%
	IPERC	3	75%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.

**Interpretación:**

- De acuerdo a las opciones marcadas y mayor puntaje de elección, los colaboradores del nivel ejecutivo, administrativo, staff y jefe de operaciones, indican que los temas necesarios a tratar dentro de la capacitación para potenciar sus habilidades son: liderazgo y trabajo en equipo con 04 puntos (100%), toma de decisiones y

empoderamiento con 04 puntos (100%) y habilidades gerenciales con 03 puntos (75%).

- De acuerdo a las opciones marcadas y mayor puntaje de elección, los colaboradores del nivel ejecutivo, administrativo, staff y jefe de operaciones, indican que los temas necesarios a tratar dentro de la capacitación de acuerdo al puesto que ocupan son: gestión del recurso humano con 04 puntos (100%), gestión documentaria con 03 puntos (75%) y SCTR y pólizas vehiculares con 04 puntos (100%).
- De acuerdo a las opciones marcadas y mayor puntaje de elección, los colaboradores del nivel ejecutivo, administrativo, staff y jefe de operaciones, indican que, dentro de las cuatro capacitaciones exigidas por ley referente a la seguridad y salud en el trabajo, los temas necesarios a tratar dentro de la capacitación son: primeros auxilios con 04 puntos (100%), equipos de protección personal con 04 puntos (100%), lucha contra incendios y manejo de extintores con 04 puntos (100%) e IPERC con 03 puntos (75%).

## k. Capacitación a nivel operativo

**Tabla 16**  
*Capacitación a nivel de staff y operativo*

	Tema	Puntaje	%	
Habilidades	Compromiso laboral	6	100%	
	Liderazgo y trabajo en equipo	6	100%	
	Toma de decisiones y empoderamiento	5	83%	
	Manejo de conflictos	0	0%	
	Comunicación asertiva	1	17%	
<i>Staff y jefe de operaciones</i>				
Puesto	Computación e informática	0	0%	
	Gestión del recurso humano	2	100%	
	Gestión documentaria	2	100%	
	SCTR y pólizas vehiculares	2	100%	
	<i>Conductores</i>			
	Seguridad vial y señalización	4	100%	
	Manejo defensivo	3	75%	
	Fatiga y somnolencia	1	25%	
	Distribución y aseguramiento de la carga	3	75%	
	Conducción eficiente	0	0%	
SST	Primeros auxilios	6	100%	
	Equipos de protección personal	5	83%	
	Lucha contra incendios y manejo de extintores	5	83%	
	Investigación de accidentes e incidentes	0	0%	
	Ergonomía laboral	1	17%	
	Prevención del estrés laboral	0	0%	
	IPERC	6	100%	

Fuente: encuesta por cuestionario aplicada – julio 2019.

### Interpretación:

- De acuerdo a las opciones marcadas y mayor puntaje de elección, los colaboradores del nivel staff y operativo, indican que los temas necesarios a tratar dentro de la capacitación para potenciar sus habilidades son: compromiso laboral con 06 puntos (100%),

liderazgo y trabajo en equipo con 06 puntos (100%) y toma de decisiones y empoderamiento con 05 puntos (83%).

- De acuerdo a las opciones marcadas y mayor puntaje de elección, los colaboradores del nivel staff y operativo (jefe de operaciones), indican que los temas necesarios a tratar dentro de la capacitación de acuerdo al puesto que ocupan son: gestión de recursos humanos con 02 puntos (100%), gestión documentaria con 02 puntos (100%) y SCTR y pólizas vehiculares con 02 puntos (100%); por otro lado, los conductores indican temas de seguridad vial y señalización con 04 puntos (100%), manejo defensivo con 03 puntos (75%) y distribución y aseguramiento de la carga con 03 puntos (75%).
- De acuerdo a las opciones marcadas y mayor puntaje de elección, los colaboradores del nivel staff y operativo, indican que dentro de las cuatro capacitaciones exigidas por ley referente a la seguridad y salud en el trabajo, los temas necesarios a tratar dentro de la capacitación son: primeros auxilios con 06 puntos (100%), equipos de protección personal con 05 puntos (83%), lucha contra incendios y manejo de extintores con 05 puntos (83%) e IPERC con 06 puntos (100%).

**1. Capacitación en habilidades, puesto y seguridad y salud en el trabajo**

**Tabla 17**  
*Capacitación en habilidades, puesto y SST*

	Tema	Puntaje	%
Habilidades	Liderazgo y trabajo en equipo	10	100%
	Toma de decisiones y empoderamiento	9	90%
	Habilidades gerenciales	3	30%
	Compromiso laboral	8	80%
<i>Nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo (jefe de operaciones)</i>			
Puesto	Gestión de recursos humanos	6	100%
	Gestión documentaria	5	83%
	SCTR y pólizas vehiculares	6	100%
	<i>Conductores</i>		
	Seguridad vial y señalización	4	100%
	Manejo defensivo	3	75%
	Distribución y aseguramiento de la carga	3	75%
SST	Primeros auxilios	10	100%
	Equipos de protección personal	9	90%
	Lucha contra incendios y manejo de extintores	9	90%
	IPERC	9	90%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.

**Interpretación:**

- A nivel de habilidades; el 100% de los colaboradores del nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo requieren capacitación en liderazgo y trabajo en equipo, 90% en toma de decisiones y empoderamiento, 80% en compromiso laboral y 30% en habilidades gerenciales.

- A nivel del puesto de trabajo, por el mayor puntaje de elección, los colaboradores del nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo (jefe de operaciones), indican a los temas de gestión de recursos humanos con 06 puntos (100%), gestión documentaria con 05 puntos (83%) y SCTR y pólizas vehiculares con 06 puntos (100%). Por otro lado, del nivel operativo en cuanto los conductores, indican que los temas necesarios a tratar dentro de la capacitación son: seguridad vial y señalización con 04 puntos (100%), manejo defensivo con 03 puntos (75%) y distribución y aseguramiento de la carga con 03 puntos (75%).
- A nivel de seguridad y salud en el trabajo; el 100% de los colaboradores en el nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo indicaron requerir capacitación en primeros auxilios, 90% en equipos de protección personal, 90% en lucha contra incendios y manejo de extintores y 90% en IPERC.

### **Interpretación:**

De acuerdo al **diagnóstico** de necesidades a nivel de funciones o tareas, se ha determinado que la mitad de los colaboradores sienten que sus conocimientos no les dan seguridad para hacer su trabajo, en su mayoría desconocen los riesgos a los que se encuentran expuestos de acuerdo al puesto que ocupan y reconocen no hacer uso correcto de sus elementos de protección personal respectivos. De igual manera, los temas necesarios

considerados para ser capacitados en los tres niveles de acuerdo al nivel al cual pertenecen son: liderazgo y trabajo en equipo, toma de decisiones y empoderamiento, habilidades gerenciales, compromiso laboral, gestión del recurso humano, gestión documentaria, SCTR y pólizas vehiculares, seguridad vial y señalización, manejo defensivo, distribución y aseguramiento de la carga, primeros auxilios, equipos de protección personal, lucha contra incendios y manejo de extintores e IPERC.

### 5.1.1.3. A nivel de personas

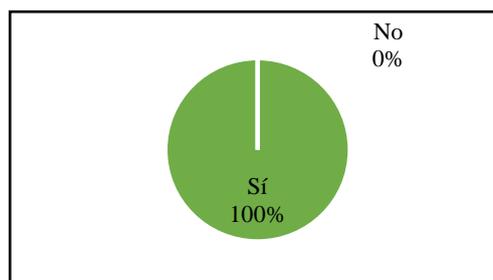
#### m. Experiencia laboral

Pregunta 11: ¿Considera usted que cuenta con la experiencia necesaria para el buen desempeño de sus labores?

**Tabla 18**  
*Experiencia laboral*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 10.** Experiencia laboral

Fuente: tabla 18

### Interpretación:

Respecto a la experiencia laboral para el buen desempeño de labores, el 100% de los colaboradores cuentan con ello, debido al tiempo que llevan laborando en otras empresas, por lo que se debe aprovechar la acumulación de sucesos y circunstancias para fomentar mejoras además de potencializar esta fuerza de trabajo con mayor compromiso, iniciativa, autonomía, madurez y entusiasmo para alcanzar el logro de objetivos organizacionales.

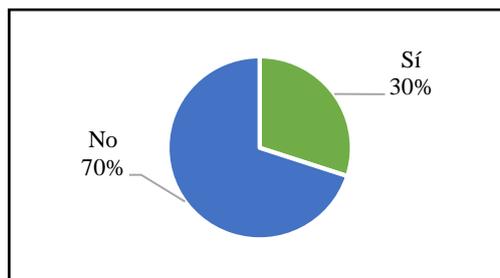
### n. Clima laboral

Pregunta 12: ¿Se lleva bien usted con sus compañeros de trabajo para poder realizar un buen trabajo en equipo?

**Tabla 19**  
*Clima laboral*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 11.** Clima laboral  
Fuente: tabla 19

### **Interpretación:**

Respecto al clima laboral, solo el 30% de los colaboradores se llevan bien al interactuar con sus compañeros de trabajo. Sin embargo, el 70% de los mismos indica no llevar buenas relaciones al interactuar con sus compañeros; es decir, presentan algunas deficiencias en la comunicación, culpando a sus compañeros de los errores sin una actitud positiva y constructiva, lo cual no permite construir relaciones laborales fuertes, amables y provechosas para un buen trabajo en equipo.

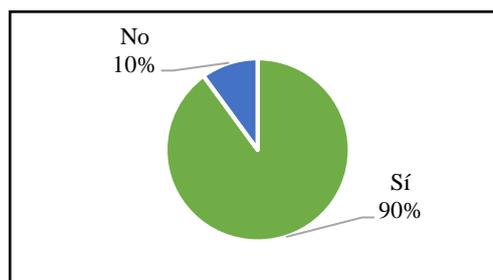
### **o. Capacitación**

Pregunta 13: ¿Cree usted necesaria la capacitación en su área de trabajo?

**Tabla 20**  
*Capacitación*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 12.** Capacitación  
Fuente: tabla 20

### Interpretación:

Respecto a la capacitación, únicamente el 10% de los colaboradores no consideran es necesario el recibir capacitación en sus áreas de trabajo. Por el contrario, en mayor parte, el 90% de los mismos, consideran requerir preparación por el gran desarrollo tecnológico actualmente, así como los cambios en sistemas o procedimientos, necesidades de clientes, aparición de nuevas leyes o reglamentos, cambios constantes en el entorno.

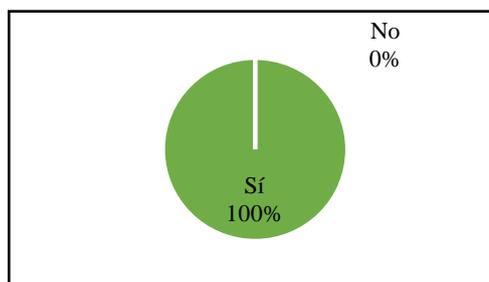
### p. Disposición a actualización

Pregunta 14: ¿Estaría usted dispuesto a recibir capacitación?

**Tabla 21**  
*Disposición a actualización*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 13.** Disposición a actualización  
Fuente: tabla 21

### Interpretación:

Respecto a la disposición a actualización, el 100% de los colaboradores están totalmente dispuestos a recibir capacitación, lo cual implica alto grado de compromiso por parte de todas las partes participantes para aprender y hacer que la capacitación pueda cumplir las necesidades, para contar con recurso humano calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos.

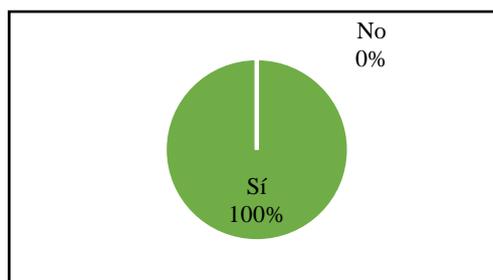
### q. Apreciación personal

Pregunta 15: ¿Considera usted que la propuesta e implementación de un plan de capacitación le ayudará a mejorar su desempeño laboral?

**Tabla 22**  
*Apreciación personal*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 14.** Apreciación personal  
Fuente: tabla 22

**Interpretación:**

Respecto a la apreciación personal, el 100% de los colaboradores consideran a la propuesta de implementar un plan de capacitación como una herramienta la cual brindará cómo, quién, cuándo y de qué manera la empresa desarrollará las competencias y habilidades, permitiendo una mejora continua de los trabajadores en su desempeño, por tanto, la excelencia total.

**Interpretación:**

De acuerdo al **diagnóstico** de necesidades a nivel de personas, se ha determinado que los colaboradores consideran necesaria la capacitación de cada uno de ellos en el puesto que ocupan. Sin embargo, gran parte de ellos indican no tener del todo una buena relación con sus compañeros de trabajo, pero si se encuentran dispuestos a recibir capacitaciones para mejorar sus habilidades, conocimientos y desempeño laboral en la organización.

**Tabla 23***Hallazgos del diagnóstico de necesidades de capacitación*

Nivel	Ítem	Respuesta		Capacitación necesaria
		Sí	No	
Organizacional	Inducción general	-	100%	- Inducción general
	Instrumentos técnico – normativos	50%	50%	-
	Normas de capacitación	-	100%	- Primeros auxilios - Elementos de protección personal - Lucha contra incendios y manejo de extintores - IPERC
	Actualización profesional	10%	90%	- Liderazgo y trabajo en equipo - Toma de decisiones y empoderamiento - Habilidades gerenciales - Compromiso laboral Gestión del recurso humano
	Desempeño laboral	30%	70%	- Gestión documentaria - SCTR y pólizas vehiculares - Seguridad vial y señalización - Manejo defensivo - Distribución y aseguramiento de carga
	Idoneidad para el cargo	50%	50%	- Gestión del recurso humano - Gestión documentaria - SCTR y pólizas vehiculares - Seguridad vial y señalización
	Conocimientos	50%	50%	- Manejo defensivo - Distribución y aseguramiento de carga
	Riesgos laborales	10%	90%	- Seguridad vial y señalización - Manejo defensivo - Distribución y aseguramiento de la carga
	Elementos de protección personal	30%	70%	- Primeros auxilios - Elementos de protección personal - Lucha contra incendios y manejo de extintores - IPERC
	Clima laboral	30%	70%	- Liderazgo y trabajo en equipo - Compromiso laboral - Habilidades gerenciales
Personas	Experiencia laboral	100%	-	-
	Capacitación	90%	10%	-
	Disposición a actualización	100%	-	-
	Apreciación personal	100%	-	-

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.

### 5.1.2. Resultados del cuestionario de evaluación de desempeño laboral

Para evaluar el rango del nivel de desempeño laboral de los diez colaboradores en relación a cada indicador y dimensión, se procedió a utilizar la siguiente escala de valoración:

**Tabla 24**  
*Rangos de análisis del desempeño laboral*

Nivel	Rango
Óptimo	[60 – 90>
Aceptable	[30 – 60>
Deficiente	[0 – 30>

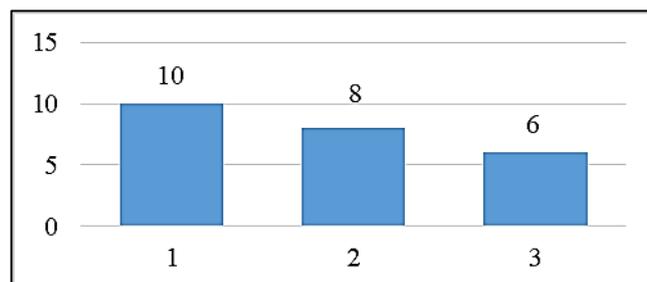
#### 5.1.2.1. A nivel de la dimensión actitudinal

##### a. Orientación a resultados

**Tabla 25**  
*Orientación a resultados*

Nº	Ítem	Puntaje
1	Termino mi trabajo oportunamente en los plazos señalados en función de la normatividad institucional.	10
2	Realizo mi trabajo correctamente para cumplir con los objetivos de la organización.	08
3	El esfuerzo que realizo va de acuerdo a lo que la organización quiere alcanzar.	06
Total		24

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 15.** Puntaje de orientación a resultados  
Fuente: tabla 25

### **Interpretación:**

Respecto a la orientación a resultados, se determinó el ítem más influyente con 10 puntos, es que los trabajadores terminan oportunamente su trabajo; sin embargo, en relación al puntaje más bajo de 06 puntos, no consideran que su esfuerzo esté orientado de acuerdo a los objetivos organizacionales. El puntaje total de 24 puntos en el indicador de orientación a resultados, se encuentra en un rango deficiente. Esto quiere decir que los colaboradores no están orientados adecuadamente por sus líderes a alcanzar las metas y perseverancia que deben tener en la búsqueda de los objetivos propios de la empresa, por tanto, necesitan ser capacitados en cuanto a liderazgo y trabajo en equipo.

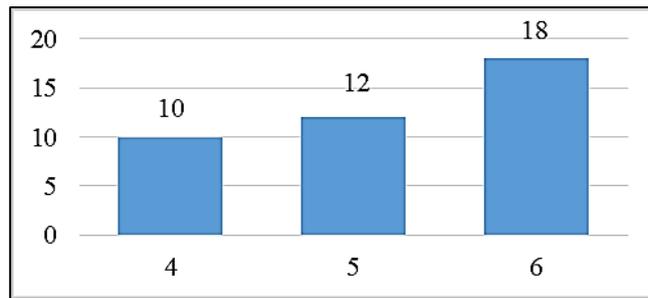
### **b. Disciplina**

**Tabla 26**

*Disciplina*

Nº	Ítem	Puntaje
4	Realizo las labores de acuerdo a lo planificado y mantengo un orden.	10
5	Acato todas las normas establecidas internamente por la organización.	12
6	Cumplo y respeto mi horario de trabajo.	18
	Total	40

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 16.** Puntaje de disciplina

Fuente: tabla 26

### **Interpretación:**

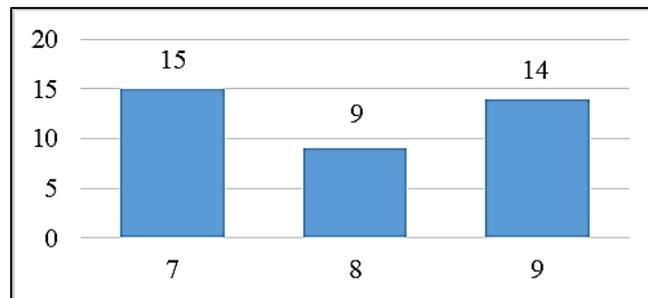
Respecto a la disciplina, se determinó que de acuerdo al ítem 6 con mayor incidencia de puntaje 18, los colaboradores se rigen a los horarios de trabajo establecidos por la organización. Sin embargo, en relación al menor puntaje de 10 y 12 en los ítems 4 y 5 respectivamente, los colaboradores no mantienen orden al ejecutar sus labores o acatan completamente las normas establecidas. El puntaje total de 40 puntos en el indicador de disciplina, se encuentra en un rango aceptable; es decir, aún persiste la necesidad de mejorar para que los colaboradores se ajusten a los lineamientos para mantener niveles de productividad, eficiencia y prevenir conflictos, esto indica que los colaboradores pueden ser reforzados con una capacitación en compromiso laboral.

### c. Actitud cooperativa

**Tabla 27**  
*Actitud cooperativa*

Nº	Ítem	Puntaje
7	Estoy dispuesto a ayudar a mis compañeros de trabajo.	15
8	Contribuyo con el desarrollo de los objetivos de la organización.	09
9	Escucho la opinión de los demás y me coloco en su lugar.	14
Total		38

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 17.** Pintura de actitud cooperativa

Fuente: tabla 27

#### **Interpretación:**

Respecto a la actitud cooperativa, se determinó que de acuerdo a los ítems 7 y 9 con mayor incidencia de puntajes 15 y 14 respectivamente, los colaboradores ayudan a sus compañeros de trabajo, mostrando empatía. Sin embargo, en relación al menor puntaje de 09 en el ítem 8, los colaboradores sienten no contribuir totalmente al logro de objetivos organizacionales. El puntaje total de 38 puntos en el indicador de actitud cooperativa, se encuentra en un rango aceptable; es decir, todavía se necesita hacer saber a los colaboradores que son importantes para alcanzar los objetivos

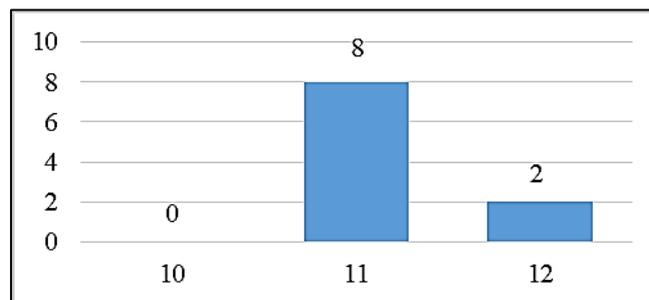
organizacionales, donde no se trata de competir, sino sumar fuerzas para llegar al objetivo en común; por este motivo, es importante poder brindarles capacitación en liderazgo y trabajo en equipo.

#### d. Iniciativa

**Tabla 28**  
*Iniciativa*

N°	Ítem	Puntaje
10	Propongo nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo.	00
11	Me adapto fácilmente a los cambios de la organización.	08
12	Tengo gran capacidad para resolver problemas y anticiparme a los conflictos.	02
Total		10

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 18.** Puntaje de iniciativa  
Fuente: tabla 28

#### Interpretación:

Respecto a la iniciativa, se determinó que de acuerdo al ítem 11 con mayor incidencia de puntaje 8, los colaboradores pocas veces se adaptan a los cambios organizacionales. Sin embargo, en relación al menor puntaje de 0 y 2 en los ítems 10 y 12 respectivamente, los colaboradores no son capaces de proponer

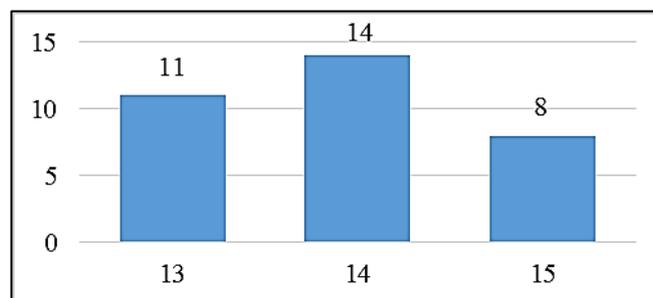
nuevas ideas de trabajo o estar en capacidad de resolver problemas y conflictos. El puntaje total de 10 puntos en el indicador de iniciativa, se encuentra en un rango deficiente; por lo que se debe fomentar una actitud más proactiva y de predisposición a mejorar continuamente, así como tener en cuenta las aportaciones por parte de todos los colaboradores; de esta manera se infiere que tienen la necesidad de ser capacitados en toma de decisiones y empoderamiento.

#### e. Responsabilidad

**Tabla 29**  
*Responsabilidad*

Nº	Ítem	Puntaje
13	Asumo las consecuencias de las actividades que realizo en el trabajo.	11
14	Cumplo con las tareas que me han asignado.	14
15	Asumo otras responsabilidades según la situación lo requiera.	08
Total		33

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 19.** Puntaje de responsabilidad  
Fuente: tabla 29

### **Interpretación:**

Respecto a la responsabilidad, se determinó que de acuerdo al ítem 14 con mayor incidencia de puntaje 14, los colaboradores cumplen con lo que se les asigna. Por otro lado, de acuerdo al ítem 13 con puntaje 11, asumen las consecuencias del trabajo que realizan. Finalmente, en relación al menor puntaje de 08 en el ítem 15, los colaboradores, muy pocas veces asumen otras responsabilidades dependiendo de las situaciones. El puntaje total de 33 puntos en el indicador de responsabilidad, se encuentra en un rango aceptable; es decir, se necesita fortalecer aún más los aspectos de confianza y seguridad en el desarrollo de sus actos, capacitándolos en toma de decisiones y empoderamiento.

**Tabla 30**  
*Dimensión actitudinal*

Rango	Porcentaje	Ítem	Puntaje
Aceptable	60%	- Disciplina	40
		- Actitud cooperativa	38
		- Responsabilidad	33
Deficiente	40%	- Orientación a resultados	24
		- Iniciativa	10
Puntaje total de la dimensión			29

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.

### **Interpretación:**

Como se puede apreciar en la tabla 30, de acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los cinco indicadores, el promedio del puntaje total obtenido de la dimensión actitudinal es 29, ubicada en un rango deficiente. El 60% de los ítems en cuanto a disciplina, actitud cooperativa y responsabilidad presentan un rango aceptable; sin embargo, el 40% de los ítems con rango deficiente son los de orientación a resultados e iniciativa, los cuales se pueden mejorar con monitoreo constante del grado de cumplimiento de los objetivos, evaluando constantemente el rendimiento e incentivando la proactividad para generar un ambiente de confianza donde se mejore continuamente.

#### **5.1.2.2. A nivel de la dimensión operativa**

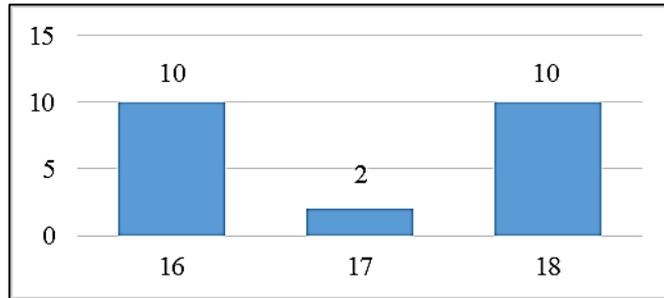
##### **a. Conocimiento del trabajo**

**Tabla 31**

*Conocimiento del trabajo*

Nº	Ítem	Puntaje
16	Conozco claramente las funciones que debo desempeñar en mi puesto.	10
17	Me actualizo constantemente en los temas relacionados a mi puesto.	02
18	Me considero competente en el puesto que se me ha asignado.	10
	Total	22

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 20.** Puntaje de conocimiento del trabajo  
Fuente: tabla 31

### **Interpretación:**

Respecto al conocimiento del trabajo, se determinó que de acuerdo al ítem 16 y 18 con mayor incidencia de puntaje 10 en ambos, los colaboradores pocas veces conocen con claridad sus funciones y se consideran competentes. Sin embargo, en relación al menor puntaje de incidencia de 2 puntos en el ítem 17, los colaboradores no están actualizados en temas relacionados con el puesto que ocupan. El puntaje total de 22 puntos en el indicador de conocimiento del trabajo, se encuentra en un rango deficiente; por lo que se debe buscar que haya una correcta comprensión de las tareas en cada puesto de trabajo, mediante una inducción al momento de ingresar a laborar junto a capacitaciones específicas para el nivel administrativo o ejecutivo, jefes de departamento y conductores.

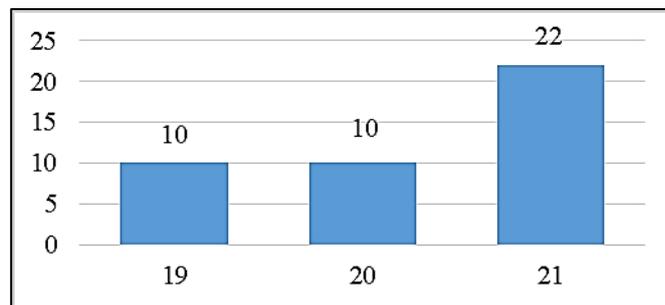
## b. Calidad

**Tabla 32**

*Calidad*

N°	Ítem	Puntaje
19	Hago uso racional de los recursos asignados.	10
20	Mi trabajo se ve reflejado en la calidad del servicio brindado.	10
21	Muestro cortesía y educación en el trato hacia los demás.	22
Total		42

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 21.** Puntaje de calidad

Fuente: tabla 32

### **Interpretación:**

Respecto a la calidad, se determinó que de acuerdo al ítem 21 con mayor incidencia de puntaje 22, los colaboradores son cordiales y educados con los demás. Sin embargo, en relación al menor puntaje de 10 en los ítems 19 y 20, los colaboradores solo algunas veces usan racionalmente los recursos y no creen reflejar del todo su trabajo en la calidad del servicio. El puntaje total de 42 puntos en el indicador de calidad, se encuentra en un rango aceptable; es decir se necesita reforzar el proceso de aprendizaje y mejora continua, haciendo incluso que todos los colaboradores se

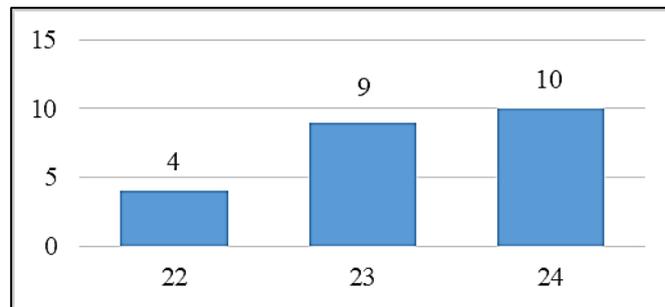
encuentren capacitados en temas de seguridad y salud ocupacional, por ser requisito primordial para trabajar con los clientes.

### c. Exactitud

**Tabla 33**  
*Exactitud*

N°	Ítem	Puntaje
22	Realizo mis labores asignadas sin cometer errores.	04
23	Demuestro precisión en la realización de mis funciones.	09
24	Trato de minimizar y/o cometer cero (0) errores.	10
Total		23

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 22.** Puntaje de exactitud  
Fuente: tabla 33

### Interpretación:

Respecto a la exactitud, se determinó que de acuerdo al ítem 24 con mayor incidencia de puntaje 10, los colaboradores algunas veces tratan de minimizar sus errores. Por otro lado, en relación al ítem 23 con 9 puntos, los colaboradores solo algunas veces son precisos en realizar sus funciones. Sin embargo, en relación al menor puntaje de 4 en el ítem 22, los colaboradores cometen

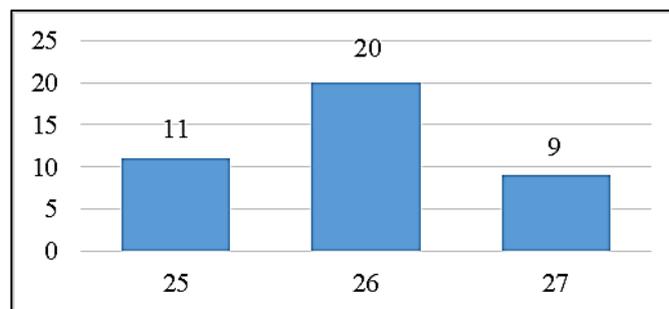
errores en su desempeño. El puntaje total de 23 puntos en el indicador de exactitud, se encuentra en un rango deficiente; lo cual indica se debe reforzar la ejecución correcta de las actividades, cambiar la actitud de las personas y proporcionar oportunidades para un desarrollo continuo, siendo capacitados en distribución y aseguramiento de carga, manejo defensivo, gestión del recurso humano y gestión documentaria, ya que son las tareas que realizan de acuerdo al rubro de la empresa.

#### d. Trabajo en equipo

**Tabla 34**  
*Trabajo en equipo*

Nº	Ítem	Puntaje
25	Muestro una actitud positiva para integrarme al equipo de trabajo.	11
26	Mantengo cordialidad y respeto con mis compañeros.	20
27	Participo en el cumplimiento de un objetivo común.	09
Total		40

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 23.** Puntaje de trabajo en equipo  
Fuente: tabla 34

### **Interpretación:**

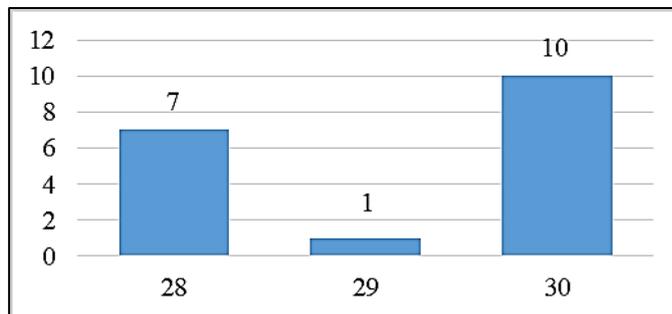
Respecto al trabajo en equipo, se determinó que de acuerdo al ítem 26 y 25 con mayor incidencia de puntaje 20 y 11, los colaboradores algunas veces son cordiales y positivos al integrarse al equipo de trabajo. Sin embargo, en relación al menor puntaje de 9 en el ítem 27 respectivamente, los colaboradores muy pocas veces participan en el logro de objetivos. El puntaje total de 40 puntos en el indicador de trabajo en equipo, se encuentra en un rango aceptable; lo cual indica que aún se debe consolidar las relaciones efectivas, delegando, escuchando, promoviendo la participación y gestionando los conflictos, demostrando a los colaboradores los beneficios de trabajar en unión, colaboración y armonía, es importante impartir capacitación en liderazgo y trabajo en equipo junto a compromiso laboral.

### **e. Liderazgo**

**Tabla 35**  
*Liderazgo*

Nº	Ítem	Puntaje
28	Puedo liderar a mi equipo de trabajo	11
29	Me considero un líder dentro de la empresa, capaz de motivar el desarrollo de los demás.	20
30	Acepto nuevos desafíos.	09
	Total	40

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 24.** Puntaje de liderazgo  
Fuente: tabla 35

### **Interpretación:**

Respecto al liderazgo, se determinó que de acuerdo al ítem 29 con mayor incidencia de puntaje 20, los colaboradores se consideran capaces de liderar y motivar a su equipo de trabajo. Sin embargo, en relación al menor puntaje de 9 en el ítem 30, los colaboradores muy pocas veces aceptan nuevos desafíos. El puntaje total de 40 puntos en el liderazgo, se encuentra en un rango aceptable; lo cual indica que a pesar de ello, se lo debe potenciar mediante el desarrollo de comunicación adecuada, transmitiendo entusiasmo, carisma, humor, demostrando respeto y confianza para dar el ejemplo y apoyar en la resolución de problemas, los colaboradores necesitan recibir capacitación en liderazgo y trabajo en equipo, en el caso del gerente y jefes de departamento es importante que tengan conocimiento en habilidades gerenciales.

**Tabla 36**  
*Dimensión operativa*

Rango	Porcentaje	Ítem	Puntaje
Aceptable	40%	- Calidad	42
		- Trabajo en equipo	34
Deficiente	60%	- Conocimiento del trabajo	22
		- Exactitud	23
		- Liderazgo	18
Puntaje total de la dimensión			28

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.

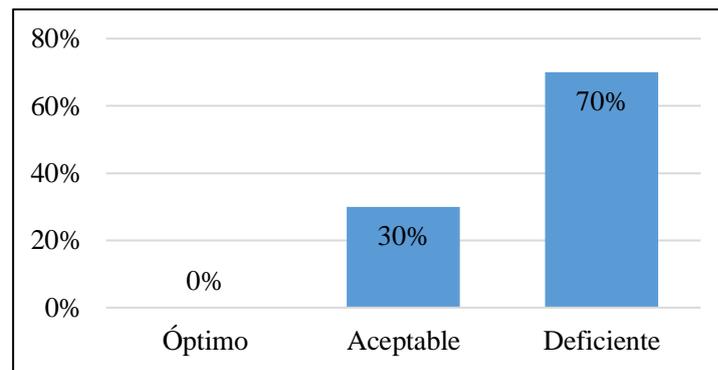
**Interpretación:**

Como se puede apreciar en la tabla 36, de acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los cinco indicadores de la dimensión operativa, el promedio del puntaje total obtenido es 28, ubicada en el rango deficiente. El 40% de los ítems referentes a calidad y trabajo en equipo presentan un nivel aceptable; sin embargo, el 60% restante de los ítems con rango deficiente son los de conocimiento del trabajo, exactitud y liderazgo, los cuales se pueden mejorar mediante inducciones específicas en los puestos de trabajo para una mayor precisión, así como dar a conocer la preocupación constante por su trabajo, estado de ánimo y atención a sus necesidades y sugerencias.

**Tabla 37**  
*Nivel de desempeño laboral*

Nivel	Rango	Puntajes	Cant.	%
Óptimo	[60 – 90>	0	0	0%
Aceptable	[30 – 60>	36-30-30	3	30%
Deficiente	[0 – 30>	29-29-23-29-29- 28-27	7	70%

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.



**Figura 25.** Nivel de desempeño laboral  
Fuente: tabla 37

**Interpretación:**

Como se puede apreciar en la tabla 37, el nivel óptimo de desempeño laboral no se encuentra ningún colaborador; en relación al nivel aceptable, se encuentran únicamente 3 colaboradores (30%) con puntajes de: 36, 30 y 30 puntos; finalmente presentando un nivel de desempeño laboral deficiente, se tiene a 7 colaboradores (70%) con puntajes de 23, 27, 28 y 29 puntos. De esta manera, se puede apreciar que los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L., en su mayoría presentan un nivel de desempeño

laboral deficiente y presentan la necesidad de ser capacitados, para mejorar continuamente.

**Tabla 38**  
*Hallazgos del desempeño laboral*

Rango	%	Ítem	Puntaje	Capacitación necesaria
Aceptable	30%	Disciplina	40	- Compromiso laboral
		Actitud cooperativa	38	- Liderazgo y trabajo en equipo
		Responsabilidad	33	- Toma de decisiones y empoderamiento
		Calidad	42	- Primeros auxilios - Equipos de protección personal - Lucha contra incendios y manejo de extintores - IPERC
		Trabajo en equipo	34	- Liderazgo y trabajo en equipo - Compromiso laboral
Deficiente	70%	Orientación a resultados	24	- Liderazgo y trabajo en equipo
		Iniciativa	10	- Toma de decisiones y empoderamiento
		Conocimiento del trabajo	22	- Inducción general - Gestión del recurso humano - Gestión documentaria - SCTR y pólizas vehiculares - Seguridad vial y señalización
		Exactitud	23	- Manejo defensivo - Distribución y aseguramiento de la carga
		Liderazgo	18	- Liderazgo y trabajo en equipo - Habilidades gerenciales
Puntaje total: 29 (Deficiente)				

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.

### 5.1.3. Resultados de la formulación del plan de capacitación

Se diseñó el plan de capacitación para los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L., definiendo los objetivos, contenidos, actividades de instrucción y recursos

didácticos; el mismo que se encuentra descrito en el Capítulo VI del presente trabajo de investigación.

## **5.2. Discusión de resultados**

La presente investigación tuvo como objetivo general la formulación de un plan de capacitación con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. La información obtenida de la aplicación de los instrumentos y el procesamiento de la misma, arrojó lo siguiente:

- Los colaboradores necesitan recibir una capacitación de inducción general, debido a que, en su mayoría, desconocen los instrumentos técnico normativos de gestión de la empresa, tales como: filosofía (misión, visión, valores), manuales (MOF, RIT) y normas generales (políticas).
- Dentro de los temas de capacitación que necesitan los colaboradores a nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo para potenciar de la mejor manera sus habilidades, se tiene a:
  - Liderazgo y trabajo en equipo.
  - Toma de decisiones y empoderamiento.
  - Habilidades gerenciales.
  - Compromiso laboral.

- En lo que refiere a los temas referentes al puesto de trabajo concernientes al nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo (jefe de operaciones), se tiene a:
  - Gestión de recursos humanos.
  - SCTR y pólizas vehiculares.
  - Gestión documentaria.
- De igual manera, para los temas referentes al puesto de trabajo concernientes al nivel operativo (conductores), se tiene a:
  - Seguridad vial y señalización.
  - Manejo defensivo.
  - Distribución y aseguramiento de la carga.
- Los temas requeridos para cumplir con las cuatro capacitaciones de acuerdo a la Ley N° 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, para los colaboradores del nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo, se tiene a:
  - Primeros auxilios.
  - Equipos de protección personal.
  - Lucha contra incendios y manejo de extintores.
  - IPERC.

Es así que el presente trabajo de investigación, coincide con los resultados obtenidos por Medina (2014). *“Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”*, principalmente en que los

colaboradores apoyan la aprobación del plan debido a que conocen la importancia del mismo para un buen desarrollo y gestión organizacional. De la misma forma que, al seguir una determinada metodología, esto facilita la identificación y detección estratégica de necesidades de capacitación en los diferentes niveles de la estructura organizacional de la empresa.

Coincide con los resultados obtenidos por Acevedo (2015). *“Diseño de un plan de capacitación para la cooperativa AsobanarCop, a partir de la evaluación de desempeño por competencias”*, especialmente al determinar que el diseño de un plan de capacitación estructurado para todas las áreas de la organización, será de utilidad para que los trabajadores del área administrativa y operativa progresen mejorando su desempeño y fortaleciendo las competencias necesarias para ejecutar sus funciones e incluso saber trabajar en equipo.

Coincide con los resultados obtenidos por Alfaro & Alvarado (2017). *“Plan de Capacitación basado en motivación y atención al cliente para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, departamento de La Libertad”*, básicamente al evidenciar la ausencia de calidad y trabajo en equipo, los cuales son indicadores de que existe la necesidad de capacitar a los colaboradores. De igual manera, al momento de que se realizó una evaluación de desempeño, también se identificó la necesidad de reforzar la actitud de los colaboradores orientados a mejorar el desempeño laboral mediante la actualización de sus conocimientos y habilidades de acuerdo a lo que se establezca en el plan de capacitación pertinente, ya que se verá reflejado hacia los clientes.

Coincide con los resultados obtenidos por Delgado (2017). *“Plan de capacitación y la relación con el desempeño de los trabajadores operativos de la UGEL 01, 2015”*, principalmente en lo que respecta a que un buen diseño, aprobación y ejecución de un plan de capacitación para los trabajadores quienes previamente presenten un nivel deficiente de desempeño, permitirá que después de ser capacitados, presenten cambios favorables a nivel de la empresa, empleado y para las relaciones humanas internas y externas existentes.

Coincide con los resultados obtenidos por Peltroche (2018). *“Propuesta de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa constructora e inmobiliaria M & G Perú S.A.C. Chiclayo 2018”*, especialmente en interiorizar la importancia de mantener capacitado constantemente al recurso humano a nivel de toda la organización, de tal manera que aumente la competitividad y la inversión realizada muestre resultados de mejora y beneficiosos, dejando de considerar a la capacitación como un gasto innecesario generador de pérdida de tiempo.

Coincide con los resultados obtenidos por Ramírez (2018). *“Propuesta de un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores del área de operaciones de la línea 1 del metro de Lima 2018”*, especialmente en que, debido a la ausencia de un plan de capacitación, la empresa presenta un indicador a priori de necesidad de capacitación, el cual es la alta fluctuación del personal, afectando directamente a la cohesión de grupos de trabajo y comunicación entre los mismos. Por ello, el llevar a cabo la capacitación, permitirá reforzar las relaciones laborales, generando un desarrollo organizacional favorable.

Coincide con los resultados obtenidos por Julcamoro (2014). *“Problemática en el área de mantenimiento de la empresa Seltec Servicios Generales S.R.L. – Cajamarca referida a la calidad del servicio: una propuesta de plan de capacitación - 2014”*, esencialmente en lo referente a la gran contribución que hará la ejecución del plan de capacitación diseñado a lo largo del periodo 2020 al desarrollar diversos temas a nivel de habilidades, capacidades, puesto de trabajo y seguridad y salud ocupacional, con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, viéndose reflejado en la eficiencia de todas sus labores.

Coincide con los resultados obtenidos por Gutiérrez & Mosquera (2016). *“Efectos de los programas de capacitación efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca Gas de Cajamarca, 2015 - 2016”*, esencialmente en lo referente a la importancia de establecer un plan, donde previamente se realice un diagnóstico situacional de acuerdo al rubro de la empresa, ya que esto permitirá tener un panorama amplio de la situación actual de la organización en conjunto para tomar acciones y herramientas necesarias de acuerdo a los problemas o deficiencias identificadas.

Finalmente, también concuerda con los resultados obtenidos por Castrejón (2014). *“Problemática en el área de Archivo Registral de la SUNARP – Cajamarca referida a la atención a los usuarios: una propuesta de plan de capacitación - 2014”*, esencialmente en lo referente a que los trabajadores son conscientes de que necesitan ser capacitados en temas útiles para el desarrollo de sus funciones, siendo así que el plan de capacitación estará orientado a desarrollar temas generales y específicos de acuerdo a cada puesto de trabajo. Al ser implementado

correctamente, servirá como una herramienta indispensable en la mejora del desempeño que luego tendrá influencia en la prestación del servicio que realicen hacia los clientes.

### 5.3. Prueba de hipótesis

Al realizar la contrastación de hipótesis de acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que:

- **H<sub>0</sub>**: La formulación de un plan de capacitación y su posterior implementación permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.

**Contrastación:** No se puede contrastar la hipótesis H<sub>0</sub> ya que la presente investigación es de nivel descriptivo, únicamente con la formulación del plan de capacitación.

- **H<sub>1</sub>**: Las necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. son acerca de habilidades gerenciales, toma de decisiones, trabajo en equipo y seguridad y salud ocupacional.

**Contrastación:** Se corrobora la presente hipótesis, de acuerdo al diagnóstico el 30% de los colaboradores requieren ser capacitados en habilidades gerenciales, 90% en toma de decisiones y empoderamiento, 100% en liderazgo y trabajo en equipo. Igualmente, en seguridad y salud ocupacional, el 100% requiere capacitación en primeros auxilios, 90% en

elementos de protección personal, 90% en lucha contra incendios y manejo de extintores y el 90% de los mismos en IPERC.

- **H<sub>2</sub>:** El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L., es deficiente.

**Contrastación:** Se corrobora la presente hipótesis, ya que, de acuerdo al instrumento aplicado, ninguno presenta un nivel de desempeño óptimo, el 30% posee un nivel aceptable y en su mayoría el 70% de los mismos cuentan con un nivel deficiente.

## **CAPÍTULO VI**

### **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE**

#### **TRANSMAR SERVICES CARGO S.R.L. – 2020**

##### **1. Presentación**

Transmar Services Cargo S.R.L. es una empresa de transporte de carga por carretera, la cual a nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo tiene la necesidad de capacitación, por ello en la presente propuesta de plan de capacitación se encuentra dirigida a todos los colaboradores que conforman dichos niveles. La organización promoverá permanentemente la capacitación de cada uno de sus colaboradores, para lo que se presenta la siguiente propuesta con la finalidad de mejorar constantemente el desempeño laboral y permitirá alcanzar el éxito empresarial.

##### **2. Justificación**

Toda organización exitosa tiene como base sólida su capital humano, por eso las empresas se esmeran en seleccionar el adecuado. Sin embargo, esto no constituye una tarea sencilla, una vez que se cuenta con el personal que formará parte del gran equipo de trabajo, es necesario continuar con su desarrollo y estabilidad profesional dentro de la empresa. De esta manera los colaboradores estimularán su eficacia y eficiencia en el cargo que desempeñan. Es así que la propuesta de plan de capacitación para la empresa

Transmar Services Cargo S.R.L. llegará a perfeccionar los conocimientos, competencias y habilidades necesarios para un óptimo desempeño laboral, en busca de llegar a brindar un servicio adecuado a los clientes.

### 3. Datos Generales

- **Razón social:** Transmar Services Cargo S.R.L.
- **R.U.C.:** 20601415152
- **Dirección:** Jr. Yahuarhuaca G-12A – Cajamarca
- **Área:**
  - **Oficina:** 39.60 m<sup>2</sup>
  - **S.S.H.H.:** 3.02 m<sup>2</sup>
  - **Estacionamiento:** 328.18 m<sup>2</sup>

### 4. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todos los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L., a los niveles y actividades vinculadas a los servicios prestados en lo que refiere al transporte de carga por carretera a cada uno de los diferentes clientes.

## **5. Finalidad**

Siendo su propósito general impulsar una mejora en el desempeño de los colaboradores por ende a la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Incrementar el rendimiento de los colaboradores para mejorar la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores, para que con ello se eleve el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.
- Controlar y optimizar el uso de los recursos que la empresa provee a los trabajadores utilizados en sus labores diarias.
- Concientizar a los colaboradores sobre la prevención de accidentes de trabajo e identificación de riesgos, promoviendo su buena actitud y comportamiento.

## **6. Base legal**

- Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) D.S. N° 003-97-TR.
- Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## **7. Objetivos**

### **7.1. Objetivo general**

Brindar a los colaboradores conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar el nivel de desempeño laboral, lo cual permita una óptima ejecución de sus funciones de acuerdo al puesto que ocupan en la organización.

### **7.2. Objetivos específicos**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas a las que se rige.
- Actualizar, ampliar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.
- Lograr cambios en el comportamiento y desempeño laboral de los colaboradores con el propósito de optimizar el uso de recursos en beneficio de la organización.
- Proporcionar orientación e información sobre seguridad y salud ocupacional de acuerdo al rubro de transporte de carga por carretera.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## **8. Políticas**

- Implementar el plan de capacitación anual, con temas enfocados al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, para todos los colaboradores de la empresa.
- Desarrollar el compromiso laboral, asegurando que todos los colaboradores reciban inducción general al ser admitidos por la empresa.
- Los expositores encargados para cada capacitación serán el gerente general, administrador, jefe de operaciones, empresas consultoras o profesionales expertos en los temas requeridos por los colaboradores.
- Usar las metodologías, tipos, modalidades y niveles de capacitación idóneos en función a los temas de capacitación asignados.
- Designar un expositor especializado y autorizado a dictar las capacitaciones referidas a seguridad y salud en el trabajo en el rubro de transporte de carga por carretera.
- Los participacionistas aprobarán la propuesta de plan de capacitación anual, facilitando los recursos necesarios para que se lleve a cabo oportunamente, propiciando una mejora continua.

## **9. Metas**

- Capacitar al 100% a los colaboradores en los niveles ejecutivo, administrativo, staff y operativo de la empresa.

- Al finalizar cada capacitación los colaboradores contarán con los conocimientos necesarios para ponerlos en práctica y desempeñar mejor sus funciones.
- Lograr que el 100% de los colaboradores apliquen lo aprendido en sus puestos de trabajo.

#### **10. Tipo de capacitación**

Los tipos de capacitación que se llevarán a cabo para los colaboradores a nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo de la empresa son:

- **Capacitación inductiva:** orientada a impartir aspectos generales referentes al ambiente de trabajo de cada área, filosofía empresarial, manuales, políticas, horarios de trabajo, vacaciones, permisos, descansos, entre otros. Facilitará la integración del colaborador al ambiente de trabajo en particular.
- **Capacitación preventiva:** orientada a prever los cambios en los colaboradores de la empresa, respecto a su desempeño, destrezas, conocimientos que con el tiempo tendrán que ir actualizándose. De esta manera, los colaboradores enfrentarán con éxito la utilización de nueva tecnología, equipos, metodologías de trabajo, entre otros.
- **Capacitación correctiva:** orientada a la solución de problemas ya existentes tales como el deficiente desempeño laboral que presentan los colaboradores, para lo cual se hará uso de la evaluación del desempeño y

estudios diagnósticos de necesidades de capacitación ya que esto proporcionará información necesaria a tomar en cuenta.

## **11. Modalidad de capacitación**

Las modalidades de capacitación que se llevarán a cabo para los colaboradores a nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo de la empresa son:

- **Formación:** impartiendo conocimientos básicos que proporcionan una visión general y amplia referente al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** proporcionando conocimientos de acuerdo a los recientes avances y descubrimientos científicos – tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** para la profundización y dominio de conocimientos, experiencias, además de habilidades y destrezas de acuerdo al área de trabajo.
- **Perfeccionamiento:** completando, ampliando y desarrollando el nivel de conocimientos y experiencias para potenciar el desempeño de funciones de los colaboradores.
- **Complementación:** al reforzar la formación de los colaboradores que únicamente dominan una parte de los conocimientos o habilidades requeridas por su área de trabajo.

## **12. Nivel de capacitación**

Los niveles de capacitación que se llevarán a cabo para los colaboradores a nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo de la empresa son:

- **Nivel básico:** orientado a proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridas para el desempeño de cada colaborador de acuerdo al área en la que se encuentra.
- **Nivel intermedio:** orientado a profundizar conocimientos y experiencias para ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño del colaborador de acuerdo al área a la que pertenece.

## **13. Duración**

Se impartirá cualquier día de acuerdo al mes establecido en el cronograma a lo largo del año 2020.

## **14. Contenidos**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación se llevarán de acuerdo al previo diagnóstico de necesidades de capacitación, desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Transmar Services Cargo S.R.L. y de acuerdo a lo que la Ley establece, permitiendo a los trabajadores mejorar su nivel de desempeño laboral. Es así que, a nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo se tiene:

### 13.1. Nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo

- **Tema 1:** Inducción general

○ **Subtemas:**

- Introducción a la organización.
- Condiciones de contratación, manuales y reglamentos.
- Verificación y reconocimiento de las áreas de trabajo.
- Funciones del cargo.

○ **Metodología:** Teórico.

○ **Expositor:** Gerente general de la empresa

○ **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

○ **Costo del curso:** Ninguno

○ **Costo total del refrigerio:** S/. 15.00

○ **Descripción:**

Orientada a precisar claridad sobre el funcionamiento general de la empresa, así como los procedimientos y actividades que deben desarrollar los colaboradores, facilitando el cumplimiento de las funciones a nivel ejecutivo o administrativo y operativo. De igual manera, es de suma importancia para la integración y productividad, se explicarán las normas, políticas, reglamentos, filosofía, etc. Existentes en la organización.

○ **Objetivos:**

- Proporcionar información referente los instrumentos técnico - normativos de la empresa.

- Dar a conocer a los colaboradores sus respectivos derechos y deberes dentro de la empresa, de acuerdo al giro del negocio.
  - Orientar y crear sentido de pertenencia hacia la empresa.
  - Realizar reconocimiento de las instalaciones de la empresa.
  - Lograr la integración de los colaboradores.
- **Tema 2:** Liderazgo y trabajo en equipo
- **Subtemas:**
    - La comunicación interpersonal.
    - Estilos de liderazgo.
    - El logro en el trabajo y sus consecuencias.
    - El poder de la motivación y comunicación.
  - **Metodología:** Teórico.
  - **Expositor:** Gen consultores S.R.L.
  - **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.
  - **Costo del curso:** S/. 150.00 por colaborador (incluye refrigerio).
  - **Descripción:**

Orientada a que los colaboradores consigan las herramientas necesarias para ejercer liderazgo y obtengan el rendimiento óptimo tanto de sí mismos como de su grupo de trabajo. De igual manera, se encontrarán aptos para ir adquiriendo las habilidades necesarias para el buen manejo de su capacidad y de su entorno, logrando los objetivos establecidos de la mejor forma.

- **Objetivos:**
  - Conocer las habilidades y actitudes para liderar equipos de trabajo.
  - Identificar los diferentes estilos de liderazgo a aplicar.
  - Identificar las diferencias entre objetivos grupales e individuales y reflexionar acerca de las posibilidades de alineación de ambos tipos de objetivos.
  - Desarrollar la actitud de confianza entre los compañeros de trabajo, para llevar una buena resolución de conflictos, consolidando el sentimiento de pertenencia a la organización.
  
- **Tema 3:** Toma de decisiones y empoderamiento
  - **Subtemas:**
    - Decisiones individuales y grupales
    - Autonomía en la ejecución de tareas.
    - Análisis y comprensión de problemas y consecuencias.
    - Estrategias para el empoderamiento.
    - El manejo del poder para construir.
  - **Metodología:** Teórico.
  - **Expositor:** Gen consultores S.R.L.
  - **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.
  - **Costo del curso:** S/. 150.00 por colaborador (incluye refrigerio).

○ **Descripción**

Orientada a fomentar entre los colaboradores, el sentido de responsabilidad, con la capacidad de compartir liderazgo y colaborar en la mejora continua de los procesos de trabajo, así como la correcta planeación y toma de decisiones oportunas relacionadas con métodos de trabajo. Se busca demostrar entusiasmo y actitud positiva, llegando a mejorar la honestidad, confianza y comunicación, lo cual permita lograr un mayor compromiso.

○ **Objetivos:**

- Crear en los colaboradores, el sentimiento de autoestima y confianza en sí mismos, demostrándolo al emitir opiniones y sugerencias.
- Identificar oportunidades de mejora en el desempeño actual para asumir mayores retos con efectividad.
- Aprender a asumir nuevas responsabilidades.
- Desarrollar la autonomía y toma de decisiones acertadas frente a situaciones imprevistas o de riesgo.
- Generar una cultura organizacional que mejore la comunicación entre todos.

- **Tema 4:** Compromiso laboral

○ **Subtemas:**

- Niveles de compromiso.
- Gestión del compromiso en la organización.
- Autoestima y conciencia
- Valores personales y organizacionales.
- Compromiso a través de objetivos y metas organizacionales.

○ **Metodología:** Teórico.

○ **Expositor:** Gen consultores S.R.L.

○ **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

○ **Costo del curso:** S/. 150.00 por colaborador (incluye refrigerio).

○ **Descripción**

Orientada a crear un vínculo de lealtad por el cual, los colaboradores se sientan comprometidos deseando permanecer en la empresa debido a la motivación por lo que realizan, el reconocimiento y la felicidad en su puesto de trabajo asignado. Igualmente, crear el sentimiento de entusiasmo por su trabajo y trabajar para el éxito de la empresa, llegando a una plena identificación con los valores de la empresa, a tal punto de hacerla crecer y sentir a los problemas del negocio como propios.

○ **Objetivos:**

- Aumentar la confianza y lograr el entusiasmo de los colaboradores por el trabajo que desempeñan.

- Empoderar a los equipos de trabajo.
- Mantener una comunicación abierta en toda la empresa.
- Incentivar la participación de los colaboradores para ser parte de un programa de reconocimiento de empleados.
- Incentivar a la iniciativa y proactividad.

- **Tema 5:** Primeros auxilios

○ **Subtemas:**

- Principios de actuación y valoración de la víctima.
- Atragantamiento, hemorragias, heridas y quemaduras.
- Lesiones de huesos y articulaciones.
- Respiración cardiopulmonar (RCP).
- Transporte de lesionados.
- Implementación y manejo de botiquines.

○ **Metodología:** Teórico – práctico.

○ **Expositor:** Ing. de Seguridad y Salud en el Trabajo

○ **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m. / 3:00 p.m. – 6:00 p.m.

○ **Costo del curso:** S/. 240.00 por colaborador (incluye refrigerio).

○ **Descripción**

Orientada a brindar conocimientos acerca de los cuidados inmediatos, adecuados y provisionales prestados a las personas accidentadas o con enfermedad antes de ser atendidos en un centro asistencial, haciendo uso muchas veces de material

improvisado y otras con el material adecuado disponible en el vehículo, instalaciones de la empresa o botiquines.

○ **Objetivos:**

- Asegurar el mantenimiento de los signos vitales de la persona para conservar la vida.
- Mostrar cómo no agravar el estado general de la víctima o lesiones que pueda presentar.
- Identificar y explicar cada uno de los principios de actuación de primeros auxilios.
- Conocer las normas generales de conducta ante una emergencia: conducta PAS.
- Estudiar la cadena de supervivencia.

- **Tema 6:** Equipos de protección personal

○ **Subtemas:**

- Marco legal del uso de equipos de protección personal.
- Tipos de riesgos de exposición.
- Tipos de equipos de protección personal.
- Requisitos y selección del equipo de protección personal.
- Cuidado y uso de los equipos de protección personal.

○ **Metodología:** Teórico – práctico.

○ **Expositor:** Ing. de Seguridad y Salud en el Trabajo

○ **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m. / 3:00 p.m. – 6:00 p.m.

- **Costo del curso:** S/. 80.00 por colaborador (incluye refrigerio).

- **Descripción**

Orientada a brindar los conocimientos básicos sobre los elementos de protección personal, características y forma de uso respectivo de acuerdo a la actividad a realizar dentro de la empresa. Tal es así que, la prevención de riesgos se vale de ciertas técnicas para controlar y evitar los riesgos tanto de accidentes laborales como de enfermedades profesionales.

- **Objetivos:**

- Comprender e interiorizar la importancia del uso de los elementos de protección personal.
- Impartir conceptos fundamentales sobre la utilización de los elementos de protección personal.
- Distinguir e identificar los tipos de protección adecuada para cada parte del cuerpo.
- Reconocer los factores de riesgo de la actividad de transporte de carga por carretera y las medidas de prevención.

- **Tema 7:** Lucha contra incendios y manejo de extintores

- **Subtemas:**

- Identificación de riesgos de incendio.
- Componentes del fuego.
- Métodos de extinción de incendios.

- Tipos de extintores para clases de fuego.
- Partes y práctica del uso de extintores.
- **Metodología:** Teórico – práctico.
- **Expositor:** Ing. de Seguridad y Salud en el Trabajo
- **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m. / 3:00 p.m. – 6:00 p.m.
- **Costo del curso:** S/. 240.00 por colaborador (incluye refrigerio).
- **Descripción**

Orientada a tratar aspectos de la seguridad personal y colectiva, el trabajo en equipo y las posibilidades de los medios de extinción de fuego de acuerdo a su respectivo manejo. Así, en caso de producirse un incendio, la intervención será rápida, eficaz con consecuencias mínimas.
- **Objetivos:**
  - Conocer la intervención en caso de incendios.
  - Estudiar el comportamiento del fuego de acuerdo a diferentes situaciones.
  - Conocer los métodos de extinción de incendios y su clasificación.
  - Desarrollar un plan de acción en caso de incendios.
  - Brindar información sobre los extintores portátiles, sus partes y evaluar su uso correcto para el disparo y barrido.

- **Tema 8: IPERC**

○ **Subtemas:**

- Definiciones de la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos.
- Identificación de peligros.
- Evaluación y control de los riesgos.
- Matriz IPERC y su aplicación a la actividad y lugar de trabajo.
- Mapa de riesgo.
- Normas relacionadas al trabajo y su reglamentación

○ **Metodología:** Teórico – práctico.

○ **Expositor:** Ing. de Seguridad y Salud en el Trabajo

○ **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m. / 3:00 p.m. – 6:00 p.m.

○ **Costo del curso:** S/. 80.00 por colaborador (incluye refrigerio).

○ **Descripción**

Orientada a brindar a los colaboradores, conocimientos, habilidades y competencias para que puedan realizar los procesos de identificación de peligros, evaluación de riesgos y control de los mismos, en forma óptima, asumiendo también su grado de solidaridad con los demás miembros de la empresa, siendo parte de la gestión para una mejora continua.

○ **Objetivos:**

- Identificar los aspectos fundamentales del IPERC.

- Conocer la clasificación y distinción de los riesgos laborales de acuerdo a la actividad que desarrolla la empresa.
  - Enseñar la aplicación de los controles respectivos.
- **Tema 9:** Habilidades gerenciales
- **Subtemas:**
    - Comunicación efectiva.
    - Negociación estratégica.
    - Inteligencia emocional.
    - Liderazgo situacional.
    - Planeación para el éxito.
  - **Metodología:** Teórico.
  - **Expositor:** Gen consultores S.R.L.
  - **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.
  - **Costo del curso:** S/. 150.00 por colaborador (incluye refrigerio).
  - **Descripción**

Orientada a potenciar las habilidades blandas necesarias para liderar equipos de trabajo, siendo de gran impacto para mejorar la productividad en la empresa. De igual manera, afrontar retos y solucionar conflictos cotidianos ante un entorno cambiante lo cual es formación esencial para un crecimiento personal y profesional.

- **Objetivos:**

- Revisar y precisar las competencias gerenciales básicas.
- Dotar a los colaboradores de habilidades y estrategias en los líderes para trabajar en equipo y poder crear sinergia, potenciando el rendimiento y optimizando el desempeño, sin dejar de lado el hacer énfasis en la comunicación, cooperación, empatía, confianza y aprendizaje continuo.
- Formar colaboradores capaces de colaborar con la resolución de las necesidades de la empresa.
- Desarrollar en los colaboradores, las habilidades analíticas y creativas para la solución de problemas.

- **Tema 10:** Gestión del recurso humano

- **Subtemas:**

- La organización y la gestión de personas.
- Leyes y reglamentos, aspectos básicos de la seguridad social.
- Coaching y trabajo en equipo.
- Sistema de evaluación del desempeño.
- Técnicas y procesos para el reclutamiento y selección de personal.

- **Metodología:** Teórico.

- **Expositor:** Gen consultores S.R.L.

- **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

- **Costo del curso:** S/. 150.00 por colaborador (incluye refrigerio).

- **Descripción**

Orientada a que los colaboradores estén en capacidad de gestionar las motivaciones y competencias de las personas que integran la empresa, con el fin de incrementar la productividad a través de un clima laboral adecuado y enfocado en el desarrollo del talento para un desempeño óptimo y acorde a la evolución de la empresa en el tiempo.

- **Objetivos:**

- Comprender la importancia de establecer un equilibrio entre las exigencias de la tarea y del colaborador, para lograr los objetivos empresariales.
- Formar líderes con criterio flexible y abierto al cambio, el mismo que confiera al ser humano la dimensión y el valor que realmente tiene al interior de la empresa.
- Desarrollar estrategias que contribuyan a impulsar la productividad individual y grupal.
- Brindar herramientas útiles y necesarias para medir el desempeño laboral.

- **Tema 11: SCTR y pólizas vehiculares**

○ **Subtemas:**

- Introducción, definiciones y características de los seguros y pólizas.
- Actividades de alto riesgo.
- Coberturas y beneficios.
- Cálculo de pensiones.
- Prestaciones.

○ **Metodología:** Teórico.

○ **Expositor:** El consultor S.A.C.

○ **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

○ **Costo del curso:** Ninguno

○ **Costo total del refrigerio:** S/. 10.50

○ **Descripción**

Orientada a desarrollar una cultura de seguridad y contribuir al valor que genera la empresa. Además, mostrar para qué es y para qué sirven las pólizas vehiculares contratadas, así como otros documentos que intervienen en la relación asegurado – asegurador.

○ **Objetivos:**

- Comprender la importancia del SCTR, pólizas vehiculares y otros documentos.
- Conocer la información que contienen.

- Explicar determinados términos técnicos que se presentan en el SCTR y pólizas vehiculares.
- Conocer los procedimientos para la atención de siniestros, coberturas y exclusiones.
- Conocer las pensiones de sobrevivencia, gastos de sepelio y reporte de siniestros.

- **Tema 12:** Gestión documentaria

○ **Subtemas:**

- Organización, selección y conservación documental.
- Tecnología aplicada en la gestión de documentos.
- Inventarios para la descripción documental.
- Transparencia y acceso a la información.

○ **Metodología:** Teórico.

○ **Expositor:** Administrador

○ **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.

○ **Costo del curso:** Ninguno

○ **Costo total del refrigerio:** S/. 9.00

○ **Descripción**

Orientada a brindar los conocimientos necesarios para que los colaboradores vinculados a la gestión de documentos y archivos de la empresa logren el eficiente y racional tratamiento de los documentos de archivo tanto en soporte tradicional y soporte

electrónico. En tal sentido la empresa optimizará y modernizará su servicio de archivos.

○ **Objetivos:**

- Proveer instrumentos teóricos prácticos relacionados a la gestión documental.
- Manejar la terminología técnica básica sobre la archivística.
- Promover a un cambio de conducta en los colaboradores en relación al valor de los documentos de archivo como patrimonio de la empresa.
- Inculcar el hábito de organización de los documentos desde el momento en que se generan.
- Conocer el uso de recursos tecnológicos en la gestión documental.

**13.2. Nivel operativo (conductores)**

- **Tema 1:** Seguridad vial y señalización

○ **Subtemas:**

- Perspectiva de la seguridad vial.
- Reglamento nacional de seguridad vial
- Accidentalidad vial a nivel departamental y nacional.
- Tipos y usos de las señales de tránsito.
- Elementos de seguridad en la conducción.

○ **Metodología:** Teórico.

- **Expositor:** El consultor S.A.C.
- **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.
- **Costo del curso:** Ninguno
- **Costo total del refrigerio:** S/. 7.50

- **Descripción**

Orientada a la prevención de colisiones en el tránsito o la minimización de sus consecuencias mejorando aspectos del colaborador y su conocimiento necesario por las señales de tránsito existentes. Los conocimientos teóricos como prácticos contribuirán a mejorar la seguridad vial y los distintos tipos de señales, su empleo, importancia y el orden de prioridad de cada tipo.

- **Objetivos:**

- Conocer los factores influyentes en los accidentes y en qué modo lo hace cada uno de ellos.
- Conocer y describir la normativa y señales respectivas consignadas en el Reglamento Nacional de Tránsito.
- Informar acerca del adelantamiento de vehículos, giros, curvas, uso de luces, velocidades máximas y mínimas, entre otros.
- Diferenciar entre señales reglamentarias, preventivas, informativas y transitorias.

- Conocer el uso correcto de los elementos de seguridad, tales como: luces, limpia – parabrisas, cinturones de seguridad, apoya cabezas, entre otros.
  
- **Tema 2:** Manejo defensivo
  - **Subtemas:**
    - Definición y conceptos generales del manejo defensivo.
    - Revisión del vehículo.
    - Conciencia y percepción al conducir.
    - Condiciones climatológicas en la conducción.
    - Conducción nocturna y límites de velocidad.
  - **Metodología:** Teórico.
  - **Expositor:** El consultor S.A.C.
  - **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.
  - **Costo del curso:** Ninguno
  - **Costo total del refrigerio:** S/. 7.50
  - **Descripción**

Orientada a formar a un conductor que aplique las técnicas y conocimientos de conducción segura para prevenir y evitar accidentes de tránsito e infracciones de tránsito. Para ello se hará reflexionar y aplicar principios y valores en la conducción respetando la vida humana, familia, propiedad, para transformar

a los colaboradores en conductores seguros, responsables y respetuosos de las normas de tránsito.

○ **Objetivos:**

- Conocer las normas de tránsito, técnicas de conducción a la defensiva y sensibilización de los accidentes de tránsito.
- Sensibilizar en cuanto al incremento del nivel de seguridad vial, al aplicar técnicas de conducción a la defensiva, respetando y cumpliendo las normas de tránsito.
- Incentivar para reducir el índice de accidentes de tránsito, causados por el factor humano.
- Concientizar en cuanto al respeto y cumplimiento de las señales y dispositivos de control de tránsito.
- Generar un efecto multiplicador de la seguridad y educación vial a través de los conductores capacitados.

- **Tema 3:** Distribución y aseguramiento de carga

○ **Subtemas:**

- Dimensiones y tipos de carga.
- Técnicas y sistemas de trincado, aseguramiento y sujeción de la carga.
- Estiba y desestiba de la carga.
- Tipos de fajas y resistencia.
- Bloqueo y refuerzo necesario para la carga.

- **Metodología:** Teórico – práctico.
- **Expositor:** Jefe de operaciones
- **Duración:** 8:00 a.m. – 12:00 p.m.
- **Costo del curso:** Ninguno
- **Costo total del refrigerio:** S/. 7.50

- **Descripción**

Orientada a conocer la metodología para la realización de la correcta distribución y aseguramiento de la mercadería en las unidades de transporte utilizadas para realizar el servicio, de modo que dicha mercadería siempre se encuentre segura durante su traslado.

- **Objetivos:**

- Identificar y estudiar los incidentes ocurridos durante la estiba y aseguramiento de las mercaderías.
- Conocer el uso correcto de cada uno de los elementos de sujeción para los diferentes tipos de mercadería.
- Estudiar los tipos de acoplados para realizar la estiba y aseguramiento de la carga, tales como: plataformas, porta contenedores o furgones y cama bajas.
- Conocer el proceso a seguir para el aseguramiento de mercaderías.

## 15. Métodos

Los métodos a emplear son:

- Desarrollo de lecturas guiadas de acuerdo a la capacitación a tratar.
- Presentación y estudios de casos de acuerdo con la realidad laboral.
- Role playing para la simulación de situaciones reales en el entorno laboral.
- Metodología de exposición – diálogo.
- Práctica guiada con herramientas e instrumentos.

## 16. Recursos

### 15.1. Humanos

- Colaboradores del nivel ejecutivo, administrativo, staff y operativo.
- Expositores.

### 15.2. Materiales

- **Infraestructura:** las actividades de capacitación se desarrollarán en los ambientes de la empresa Transmar Services Cargo S.R.L.
- **Mobiliario, equipos y otros:** conformado por sillas, mesas de trabajo, pizarra acrílica, plumones acrílicos, proyector, computadora, hojas bond y refrigerios, entre otros.
- **Documentos técnicos – educativos:** certificados, evaluaciones de entrada y salida, impresiones.

## **17. Cronograma anual de capacitación**







## 18. Presupuesto

El presupuesto es anual, referente al periodo 2020.

**Tabla 40**  
*Presupuesto anual de capacitación*

<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>Und.</b>	<b>Precio unit. (S/.)</b>	<b>Total (S/.)</b>
<b><i>Temas de capacitación</i></b>				
Liderazgo y trabajo en equipo	10	persona	150.00	1500.00
Toma de decisiones y empoderamiento	10	persona	150.00	1500.00
Habilidades gerenciales	3	persona	150.00	450.00
Compromiso laboral	10	persona	150.00	1500.00
Gestión del recurso humano	06	persona	150.00	900.00
SCTR y pólizas vehiculares	06	persona	0.00	0.00
Gestión documentaria	06	persona	0.00	0.00
Seguridad vial y señalización	04	persona	0.00	0.00
Manejo defensivo	04	persona	0.00	0.00
Distribución y aseguramiento de carga	04	persona	0.00	0.00
Primeros auxilios	10	persona	240.00	2400.00
Equipos de protección personal	10	persona	80.00	800.00
Lucha contra incendios y manejo de extintores	10	persona	240.00	2400.00
IPERC	10	persona	80.00	800.00
<b><i>Recursos materiales</i></b>				
Infraestructura	01	unidad	0.00	0.00
Alquiler de proyector	01	unidad	0.00	0.00
Plumones acrílicos	05	unidad	2.00	10.00
Papel bond	500	unidad	10.50	5250.00
Lapiceros	10	unidad	0.50	5.00
Fotocopias	20	unidad	0.10	2.00
<b><i>Otros recursos</i></b>				
Refrigerio – inducción general	10	persona	1.50	15.00
Refrigerio – SCTR y pólizas vehiculares	7	persona	1.50	10.50
Refrigerio – gestión documentaria	6	persona	1.50	9.00
Refrigerio – seguridad vial y señalización	5	persona	1.50	7.50
Refrigerio – manejo defensivo	5	persona	1.50	7.50
Refrigerio – distribución y aseguramiento de carga	5	persona	1.50	7.50
			Sub total	18024
			Imprevistos (10%)	1802.40
			<b>Total del presupuesto</b>	<b>19376.40</b>

## **19. Financiamiento**

El monto de inversión para financiar el plan de capacitación para el periodo 2020 de los colaboradores de acuerdo al presupuesto establecido, será asumido con los recursos propios de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. Siendo el posible caso de algún colaborador al querer acceder a una capacitación adicional no considerada en el presente plan, se planteará un esquema de pago, el cuál será descontado mensualmente de su remuneración previa firma de carta de compromiso correspondiente.

## CONCLUSIONES

1. Se logró formular un plan de capacitación, de gran utilidad para de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. (Véase Capítulo VI, p. 108)
2. Se realizó el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L., donde se determinó que el 100% necesitan recibir una inducción general, 100% capacitarse en liderazgo y trabajo en equipo, 90% en toma de decisiones y empoderamiento, 30% en habilidades gerenciales, 80% en compromiso laboral, 100% en gestión de recursos humanos, 100% en SCTR y pólizas vehiculares, 83% en gestión documentaria, 100% en seguridad vial y señalización, 75% en manejo defensivo, 75% en distribución y aseguramiento de la carga, 100% en primeros auxilios, 90% en equipos de protección personal, 90% en lucha contra incendios y manejo de extintores y finalmente el 90% de los mismos en IPERC. (Véase tabla 17, p. 75)
3. Se evaluó el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L., obteniéndose como resultado que el 30% de ellos presentan un nivel aceptable; y en su mayoría, el 70% restante un nivel deficiente. (Véase tabla 37, p. 99)
4. Se diseñó el plan de capacitación, definiendo los objetivos de capacitación, estructurando los contenidos, actividades de instrucción y recursos didácticos, siguiendo una estructura general propuesta por Chiavenato (2007); a fin de que

la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. obtenga mejoras en el nivel de desempeño de sus colaboradores. (Véase p. 21)

## **RECOMENDACIONES**

1. Por consenso, los participacionistas de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L., deben aprobar y posteriormente implementar la presente propuesta de Plan de Capacitación para el año 2020, ya que permitirá cumplir con las exigencias legales del Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) D.S. N° 003-97-TR y la Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Además, contribuirá a mejorar el desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores, así como mantener su espíritu de compromiso, empoderarlos al tomar decisiones y previniendo los riesgos e incidentes a los que se encuentran expuestos.
2. El gerente general y administrador deben realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de capacitación, con la finalidad de contrastar si se logró lo planteado, o en caso de que así no sea, se adopten nuevas acciones para encaminar su cumplimiento.
3. El administrador debe aprobar la contratación de los servicios profesionales y especializados requeridos, de consultores y/o asesores para brindar las capacitaciones en los temas necesarios de acuerdo a su área y puesto de trabajo que ocupan los colaboradores.
4. Realizar una evaluación constante del desempeño laboral de los colaboradores por parte del administrador, jefe de recursos humanos y jefe de operaciones, para mejorarlo de acuerdo a las exigencias de cada puesto de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. (2015). *Diseño de un plan de capacitación para la cooperativa AsobanarCop, a partir de la evaluación de desempeño por competencias*. Santa Marta: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Alfaro, A. & Alvarado, D. (2017). *Plan de Capacitación en motivación y atención al cliente para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, departamento de La Libertad*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Becker, G. (1983). *El capital humano*. Madrid: Alianza.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw - Hill.
- Campoy, D. (2010). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa*. Madrid: Gesbiblo SL.
- Castrejón, E. (2014). *Problemática del área de Archivo Registral de la SUNARP - Cajamarca referida a la atención a los usuarios: una propuesta de plan de capacitación - 2014*. Cajamarca.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

- Chiaventao, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill Educación.
- Colvin, M. & Rutland, F. (2008). *Is Maslow's hierarchy of needs a valid model of motivation*. Louisiana.
- Cota, J. & Rivera, J. (2017). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados*. Buenos Aires: ISSN.
- Delgado, A. (2017). *Plan de capacitación y la relación con el desempeño de los trabajadores operativos de la UGEL 01,2015*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle .
- Dessler, G. (1976). *Organización y administración enfoque situacional* . México: Prentice - Hall Internacional.
- Drucker, P. (1996). *Gerencia para el futuro*. Barcelona: Norma.
- Gardner, M. (1985). *Cognitive psychological approaches to instructional task analysis*. Washington: American Educational Research Association.
- Gutierrez, E. & Mosquera, D. (2016). *Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca Gas de*

- Cajamarca, 2015 - 2016*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Julcamoro, L. (2014). *Problemática en el área de Mantenimiento de la empresa Seltec Servicios Generales S.R.L. - Cajamarca referida a la calidad del servicio: una propuesta de plan de capacitación - 2014*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2000). *Evaluación de acciones formativas*. Madrid: Gestión.
- Krmpotic, C. (2000). *El concepto de necesidad y política de bienestar*. Buenos Aires: Espacio.
- Lafourcade, P. (1972). *La evaluación de los aprendizajes*. Madrid: Cincel.
- Martínez, Y. (2012). *Teoría Neoclásica de la Administración*. Colombia: Prentice - Hall Internacional
- Medina, F. (2014). *Diseño del plan de capacitación en base al modelo de Retorno de Inversión - ROI - para la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Palella, S. & Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.

- Peltroche, W. (2018). *Propuesta de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa constructora e inmobiliaria M & G Perú S.A.C. Chiclayo 2018*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Ramirez, L. (2018). *Propuesta de un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores del área de operaciones de la línea 1 del metro de Lima 2018*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall: Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. San Diego: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (1991). *Psicología social*. Barranquilla: Trillas ISBN.
- Rojas, F. (2001). *Enfoques sobre el aprendizaje humano*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa Noriega Editores.
- Sladogna, M. (2017). *Productividad - definiciones y perspectivas para la negociación colectiva*. México : CINTERFOR.

## **Páginas Web**

Medina, M. C. (20 de Diciembre de 2018). *Diario Correo* . Obtenido de <https://diariocorreo.pe/economia/transporte-de-carga-representa-22-de-los-costos-en-empresas-de-consumo-825765/>

Raffino, M. (13 de Febrero de 2019). *Cencepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/metodo/>

Reynoso, H. (14 de Mayo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

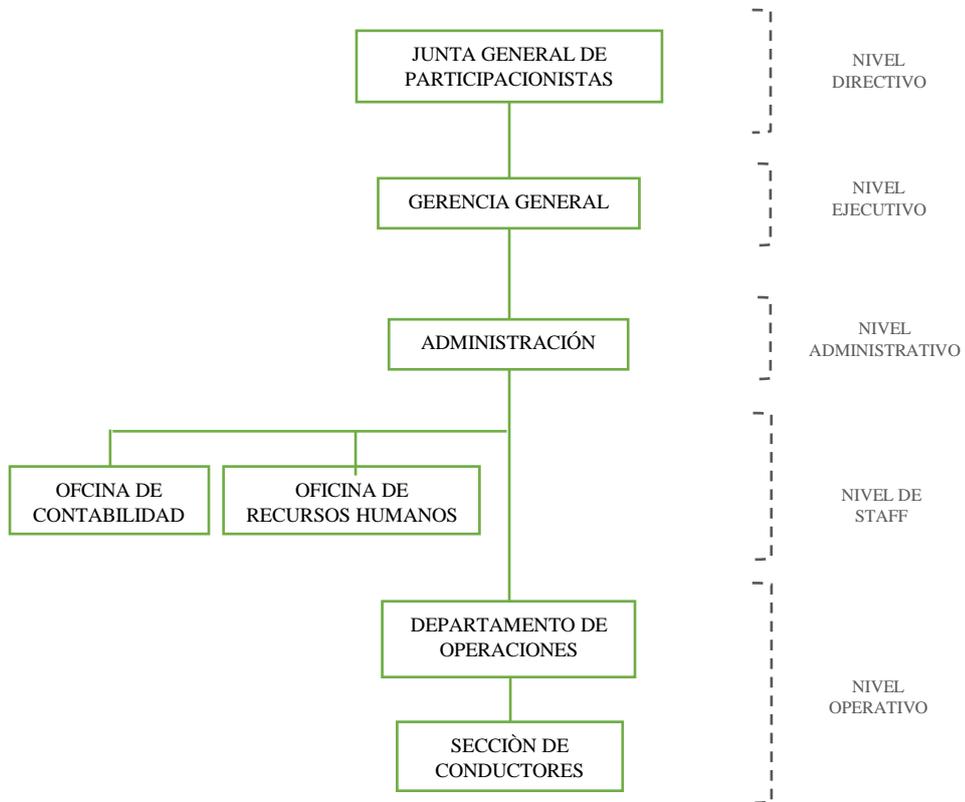
Ucha, F. (13 de Julio de 2011). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/autoevaluacion.php>

## **APÉNDICES**

## Apéndice A. Matriz de consistencia metodológica

TÍTULO: “PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE TRANSMAR SERVICES CARGO S.R.L. EN EL DISTRITO DE CAJAMARCA - 2020”							
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTO
<p><b>Problema general</b></p> <p>- ¿Cómo se puede mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.?</p> <p><b>Problema específico 1</b></p> <p>- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.?</p> <p><b>Problema específico 2</b></p> <p>- ¿Qué nivel de desempeño laboral presentan los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.?</p> <p><b>Problema específico 3</b></p> <p>- ¿Cómo se puede diseñar un plan de capacitación?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>- Formular un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.</p> <p><b>Objetivo específico 1</b></p> <p>- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b></p> <p>- Evaluar el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.</p> <p><b>Objetivo específico 3</b></p> <p>- Definir los objetivos, contenidos, actividades de instrucción y recursos didácticos; para la mejora del nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>- H<sub>0</sub>: La formulación de un plan de capacitación y su posterior implementación permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.</p> <p><b>Hipótesis específica 1</b></p> <p>- H<sub>1</sub>: Las necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. son a cerca de habilidades gerenciales, toma de decisiones, trabajo en equipo y seguridad y salud ocupacional.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b></p> <p>- H<sub>2</sub>: El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L. es deficiente.</p>	<p>Plan de capacitación</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>- Detección de necesidades de capacitación</p> <p>- Diseño del plan de capacitación</p> <p>- Actitudinal</p> <p>- Operativa</p>	<p>- A nivel organizacional</p> <p>- A nivel de funciones o tareas</p> <p>- A nivel de personas</p> <p>- Objetivos</p> <p>- Contenidos</p> <p>- Actividades de instrucción</p> <p>- Recursos didácticos</p> <p>- Orientación a resultados</p> <p>- Disciplina</p> <p>- Actitud cooperativa</p> <p>- Iniciativa</p> <p>- Responsabilidad</p> <p>- Conocimiento del trabajo</p> <p>- Calidad</p> <p>- Exactitud</p> <p>- Trabajo en equipo</p> <p>- Liderazgo</p>	<p><b>Población:</b> La población está constituida por diez (10) trabajadores entre el área administrativa o ejecutiva y operativa de la empresa Transmar Services Cargo S.R.L.</p> <p><b>Muestra:</b> Debido a que la población es pequeña, se aplicó un censo. Por lo tanto, la muestra es igual a la población.</p> <p><b>Métodos:</b></p> <p>- Método Analítico – sintético y el Método inductivo – deductivo.</p> <p><b>Procesamiento de la información:</b></p> <p>- El procesamiento de los datos se realizó manualmente y computarizada, con ayuda de la aplicación informática Microsoft Excel 2017.</p> <p>- Al haber realizado la recolección de datos mediante la aplicación de los instrumentos respectivos, se procedió a tabular sistematizadamente para facilitar la cuantificación de los mismos.</p>	<p>Cuestionario censal</p>

**Apéndice B.** Estructura orgánica ideal - Transmar Services Cargo S.R.L. del distrito de Cajamarca.



**Apéndice C.** Cuestionario censal de diagnóstico de necesidades de capacitación para los colaboradores de Transmar Services Cargo S.R.L.

**CENSO - DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN  
TRANSMAR SERVICES CARGO S.R.L.**

**Dirigido a:** colaboradores del nivel ejecutivo y operativo de la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.

**Objetivo:**

- Recoger información sobre el proceso de capacitación realizado en la empresa a nivel organizacional, de tareas y de persona.
- Determinar los temas de capacitación necesarios para los colaboradores.

**Indicaciones:** conteste con la mayor sinceridad posible las siguientes preguntas, marcando con un aspa (X) según sea su respuesta:

Nivel al que pertenece:

Nivel ejecutivo

Nivel operativo

**CUESTIONARIO CENSAL**

**I. Diagnóstico a nivel organizacional**

1. ¿Recibió usted capacitación al momento de ingresar a laborar a la empresa?
  - a) Sí
  - b) No
2. ¿Conoce usted la filosofía de la empresa (misión, visión, valores), manuales y políticas?
  - a) Sí
  - b) No
3. ¿La empresa brinda como mínimo, cuatro capacitaciones al año, exigidas por la Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo?
  - a) Sí
  - b) No

4. ¿La organización lo capacita y evalúa periódicamente?
- a) Sí  
b) No
5. ¿La organización se preocupa por mejorar su nivel de desempeño?
- a) Sí  
b) No

## II. Diagnóstico a nivel de funciones o tareas

6. ¿Considera usted que tiene los conocimientos y/o habilidades necesarias para desempeñar su trabajo?
- a) Sí  
b) No
7. ¿Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?
- a) Sí  
b) No
8. ¿Conoce usted los riesgos a los que se encuentra expuesto de acuerdo al puesto en el que se desempeña?
- a) Sí  
b) No
9. ¿Realiza usted y hace uso correcto de sus elementos de protección personal respectivos?
- a) Sí  
b) No
10. De acuerdo al nivel al que pertenece ¿En qué temas considera usted necesaria su capacitación, para potenciar sus conocimientos, habilidades y capacidades?

Nivel ejecutivo	Nivel Operativo
<b>Habilidades y capacidades</b>	
<input type="checkbox"/> Compromiso laboral	<input type="checkbox"/> Compromiso laboral
<input type="checkbox"/> Liderazgo y trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Liderazgo y trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Toma de decisiones y empoderamiento	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones y empoderamiento
<input type="checkbox"/> Manejo de conflictos	<input type="checkbox"/> Manejo de conflictos
<input type="checkbox"/> Habilidades gerenciales	<input type="checkbox"/> Comunicación asertiva
<input type="checkbox"/> Comunicación asertiva	
<b>Puesto de trabajo</b>	
<input type="checkbox"/> Computación e informática	<b>Jefes de departamento</b>

<input type="checkbox"/> Gestión del recurso humano	<input type="checkbox"/> Computación e informática
<input type="checkbox"/> Gestión documentaria	<input type="checkbox"/> Gestión del recurso humano
<input type="checkbox"/> Tributación	<input type="checkbox"/> Gestión documentaria
<input type="checkbox"/> Estados financieros	<input type="checkbox"/> SCTR y pólizas vehiculares
<input type="checkbox"/> SCTR y pólizas vehiculares	<b>Conductores</b>
	<input type="checkbox"/> Seguridad vial y señalización
	<input type="checkbox"/> Manejo defensivo
	<input type="checkbox"/> Fatiga y somnolencia
	<input type="checkbox"/> Distribución y aseguramiento de la carga
	<input type="checkbox"/> Conducción eficiente
<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	
<input type="checkbox"/> Primeros auxilios	<input type="checkbox"/> Primeros auxilios
<input type="checkbox"/> Equipos de protección personal	<input type="checkbox"/> Equipos de protección personal
<input type="checkbox"/> Lucha contra incendios y manejo de extintores	<input type="checkbox"/> Lucha contra incendios y manejo de extintores
<input type="checkbox"/> Ergonomía laboral	<input type="checkbox"/> Ergonomía laboral
<input type="checkbox"/> Prevención del estrés laboral	<input type="checkbox"/> Prevención del estrés laboral
<input type="checkbox"/> IPERC	<input type="checkbox"/> IPERC

### III. Diagnóstico a nivel de persona

11. ¿Considera usted que cuenta con la experiencia necesaria para el buen desempeño de sus labores?
  - a) Sí
  - b) No
12. ¿Se lleva bien usted con sus compañeros de trabajo para poder realizar un buen trabajo en equipo?
  - a) Sí
  - b) No
13. ¿Cree usted necesaria la capacitación en su área de trabajo?
  - a) Sí
  - b) No
14. ¿Estaría usted dispuesto a recibir capacitación?
  - a) Sí
  - b) No
15. ¿Considera usted que la propuesta e implementación de un plan de capacitación le ayudará a mejorar su desempeño laboral?
  - a) Sí
  - b) No

Gracias por su colaboración.

**Apéndice D.** Cuestionario censal de evaluación de desempeño laboral.

**CENSO - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE TRANSMAR SERVICES CARGO S.R.L.**

**Dirigido a:** colaboradores del nivel ejecutivo y operativo de la empresa de transporte Transmar Services Carga S.R.L.

**Objetivo:** recoger información acerca del nivel de desempeño laboral que presenta cada colaborador en las dimensiones actitudinal y operativa.

**Indicaciones:** estimado trabajador, seguidamente se le presenta una relación de proposiciones sobre el desempeño en la organización, por lo cual sírvase marcar con un aspa (X) dentro del recuadro que usted considere apropiado, teniendo en cuenta:

<b>Alternativa</b>	<b>Valor</b>
Nunca	0
Algunas veces	1
Frecuentemente	2
Siempre	3

**CUESTIONARIO CENSAL**

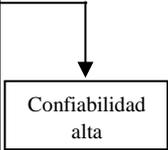
		<b>Ítem</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Dimensión actitudinal</b>	<b>Orientación de resultados</b>					
	01	Termino mi trabajo oportunamente en los plazos señalados en función de la normatividad institucional.				
	02	Realizo mi trabajo correctamente para cumplir con los objetivos de la organización.				
	03	El esfuerzo que realizo va de acuerdo a lo que la organización quiere alcanzar.				
	<b>Disciplina</b>					
	04	Realizo las labores de acuerdo a lo planificado y mantengo un orden.				
	05	Acato todas las normas establecidas internamente por la organización				
	06	Cumplo y respeto mi horario de trabajo.				
	<b>Actitud cooperativa</b>					
	07	Estoy dispuesto a ayudar a mis compañeros de trabajo.				
08	Contribuyo con el desarrollo de los objetivos de la organización.					

Dimensión operativa	09	Escucho la opinión de los demás y me coloco en su lugar.				
	<b>Iniciativa</b>					
	10	Propongo nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo.				
	11	Me adapto fácilmente a los cambios de la organización.				
	12	Tengo gran capacidad para resolver problemas y anticiparme a los conflictos.				
	<b>Responsabilidad</b>					
	13	Asumo las consecuencias de las actividades que realizo en el trabajo.				
	14	Cumplo con las tareas que me han asignado.				
	15	Asumo otras responsabilidades según la situación lo requiera.				
	<b>Conocimiento del trabajo</b>					
	16	Conozco claramente las funciones que debo desempeñar en mi puesto.				
	17	Me actualizo constantemente en los temas relacionados a mi puesto.				
	18	Me considero competente en el puesto que se me ha asignado.				
	<b>Calidad</b>					
	19	Hago uso racional de los recursos asignados.				
	20	Mi trabajo se ve reflejado en la calidad del servicio brindado.				
	21	Muestro cortesía y educación en el trato hacia los demás.				
	<b>Exactitud</b>					
	22	Realizo mis labores asignadas sin cometer errores.				
	23	Demuestro precisión en la realización de mis funciones.				
	24	Trato de minimizar y/o cometer cero (0) errores.				
	<b>Trabajo en equipo</b>					
	25	Muestro una actitud positiva para integrarme al equipo de trabajo.				
	26	Mantengo cordialidad y respeto con mis compañeros.				
	27	Participo en el cumplimiento de un objetivo común.				
	<b>Liderazgo</b>					
	28	Puedo liderar a mi equipo de trabajo.				
	29	Me considero un líder dentro de la empresa, capaz de motivar el desarrollo de los demás.				
	30	Acepto nuevos desafíos.				
	<b>Total</b>					

Gracias por su colaboración.

**Apéndice E.** Alfa de Cronbach – Cuestionario censal de diagnóstico de necesidades de capacitación en Transmar Services Cargo S.R.L.

Número de Ítems:	14
Número de observaciones:	10

Alfa de Cronbach	0.6335	
Ítem eliminado	Alfa de Cronbach	
1	0.6373	
2	0.6462	
3	0.6373	
4	0.5134	
5	0.5484	
6	0.6373	
7	0.6749	
8	0.5134	
9	0.5484	
10	0.6373	
11	0.6246	
12	0.6520	
13	0.6373	
14	0.6373	

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.

**Apéndice F.** Alfa de Cronbach – Cuestionario censal de evaluación de desempeño laboral de los colaboradores de Transmar Services Cargo S.R.L.

Número de Ítems:	30
Número de observaciones:	10

Alfa de Cronbach	0.6477
Ítem eliminado	Alfa de Cronbach
1	0.6484
2	0.6479
3	0.6430
4	0.6484
5	0.5979
6	0.7200
7	0.6253
8	0.6068
9	0.6691
10	0.6484
11	0.6648
12	0.6089
13	0.5960
14	0.6770
15	0.6294
16	0.6484
17	0.5979
18	0.6484
19	0.6484
20	0.6484
21	0.6728
22	0.6335
23	0.6454
24	0.6484
25	0.5960
26	0.6484
27	0.5756
28	0.6379
29	0.5960
30	0.6484

Confiabilidad  
alta

Fuente: cuestionario censal aplicado – julio 2019.